

ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Volume 4



ORGANIZADORES

Rosa de Fátima Valentim

Mariana Dalalana Corbellini

Vanderlei Becker Ribeiro

Marcia Rosane Frey



ESTUDOS ACADÊMICOS
EM ADMINISTRAÇÃO,
CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS
VOLUME 4



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

EDITORA DA UNISC
Editora
Helga Haas

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

© *Copyright*: dos autores
1ª edição 2018
Direitos reservados desta edição:
Universidade de Santa Cruz do Sul

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

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

E82 Estudos acadêmicos em administração, contábeis, economia e relações internacionais [recurso eletrônico] : v. 4 / organizadores, Rosa de Fátima Valentim ... [et al.]. – 1. ed. - Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2018.

Dados eletrônicos
Texto eletrônico
Modo de acesso: www.unisc.br/edunisc
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7578-480-8

1. Ensino superior - Pesquisa. 2. Administração - Monografias. 3. Contabilidade - Monografias. 4. Economia - Monografias. 5. Relações internacionais - Monografias. I. Valentim, Rosa de Fátima.

CDD 378.007

Bibliotecária : Jorcenita Alves Vieira - CRB 10/1319



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



Rosa de Fátima Valentim
Mariana Dalalana Corbellini
Vanderlei Becker Ribeiro
Marcia Rosane Frey
(Organizadores)

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

Volume 4



Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2018

PREFÁCIO

Rafael Frederico Henn6

CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**CAPÍTULO 01 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS VOLTADOS AO SETOR DE MANUTENÇÃO NA EMPRESA IMPLY TECNOLOGIA ELETRÔNICA LTDA**

Carlos Ricardo Bencke, Marco Antonio Fernandes de Oliveira8

CAPÍTULO 02 - ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, DA FILIAL 46, DA FARMÁCIA MAXXI ECONÔMICA, ATRAVÉS DA MENSURAÇÃO DAS DIMENSÕES DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Rosaria Santos da Silva, Carlos Alberto Mello Moyano22

CAPÍTULO 03 - OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO

Laura Nedel, Ingridi Vargas Botolaso35

CAPÍTULO 04 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DA INDUSTRIÁRIA NAVAL ESTALEIRO CIMITARRA LTDA

Fabiana Rodrigues Leonardi, Pietro Cunha Dolci48

CAPÍTULO 05 - MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA TRANSPORTES ROHLOFF E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES

Cássia Caroline Wink, Mirela Jeffman dos Santos65

CAPÍTULO 06 - UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ÔMEGA CONTABILIDADE

Júnior Cristian Kipper, Leticia Schramm Arend79

CIÊNCIAS CONTÁBEIS**CAPÍTULO 07 - PARTICIPAÇÃO PER CAPITA DOS EMPREGADOS NA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO EM DIFERENTES RAMOS DE ATIVIDADES**

Helena Scorteganha, Daniel Wartchow, Marcia Rosane Frey95

CAPÍTULO 8 - GOVERNANÇA PARA O TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA LIGA FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER

Vanessa Heloisa Bolduan, Marcia Rosane Frey, Daniel Wartchow109



CAPÍTULO 9 - ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA EM UM AMBIENTE DE COWORKING
Betina Brust, Clari Schuh, Ana Cristine Heinen127

CAPÍTULO 10 - ESOCIAL: UM ESTUDO DA PRÁTICA TRABALHISTA EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS
Eduarda Jaqueline Lenz, Ana Cristine Heinen, Clari Schuh146

CAPÍTULO 11 - ANÁLISE DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO DAS FINANÇAS PESSOAIS DOS EMPREGADOS DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR
Josiane Schaefer Grando, Melissa Teresa Kanitz, Daniel Wartchow161

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

CAPÍTULO 12 - OS AVANÇOS E OS RETROCESSOS DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NO MERCOSUL SOB UMA PERSPECTIVA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
Letícia Bernardete Sestari, Cidonea Machado Deponti178

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CAPÍTULO 13 - MOTIVOS QUE LEVAM À PERMANÊNCIA DAS TENSÕES ENTRE A COREIA DO NORTE E A COREIA DO SUL
Betina Nunes de Souza, Camilo Darsie195

CAPÍTULO 14 - A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE COMBATE AO RACISMO PARA A SUPRESSÃO DO NEONAZISMO NO BRASIL
Paloma Thaís Beise, Mariana Dalalana Corbellini209

CAPÍTULO 15 - A CRISE DE REFUGIADOS SÍRIOS E A ATUAÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA
Juliane Guendel, Mariana Dalalana Corbellini225

CAPÍTULO 16 - O REGIME ADUANEIRO DE DRAWBACK COMO ALIADO NA EXPANSÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO
Henrique Serveira dos Santos, Leonardo Gustavo Schneider238



O quarto volume do livro eletrônico Estudos Acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais evidencia o sucesso dessa obra, organizado com os melhores trabalhos de conclusão dos alunos desses cursos. A publicação irá contribuir como importante fonte de informação para alunos de graduação e para professores que atuam como orientadores em trabalhos de conclusão e de monografias.

O trabalho possui 16 artigos acadêmicos, divididos em quatro blocos correspondentes aos cursos de Administração, de Ciências Contábeis e de Relações Internacionais. No primeiro bloco os trabalhos do curso de Administração retratam temas atuais e relevantes para a gestão de empresas. Há dois artigos discutindo mapeamento de processos, tema que ganhou força na última década na busca de melhorias em produtividade. Há, também, dois artigos relacionados à gestão de pessoas. Em um desses artigos é discutida e analisada a gestão de pessoas de diferentes gerações. Esse assunto tem preocupado os gestores devido aos conflitos que ocorrem nos ambientes de trabalho entre jovens ingressantes e os profissionais mais experientes. O último artigo desse bloco apresenta um estudo sobre marketing de relacionamento.

O segundo bloco apresenta os trabalhos de conclusão do curso de Ciências Contábeis. Os cinco artigos discutem temas modernos na gestão de organizações, como governança do terceiro setor, viabilidade de ambientes de *coworking*, práticas trabalhistas com o novo e-Social e finanças pessoais. Os estudos de Ciências Contábeis são importantes para que as instituições ao modernizarem suas atividades, atendam às legislações vigentes.

O terceiro bloco apresenta um artigo do curso de Economia discutindo os avanços e os retrocessos do processo de integração no Mercosul. Os autores apresentam o tema a partir das seguintes questões: protocolos e acordos, integração regional na prática, fluxos de comércio e perspectivas futuras.

O quarto e último bloco apresenta estudos no âmbito das Relações Internacionais. Da mesma forma que os blocos anteriores, os temas apresentados são relevantes e contemporâneos. Tensões entre a Coreia do Norte e a Coreia do Sul são assuntos recorrentes na mídia internacional. O mesmo pode ser afirmado sobre o combate ao racismo e ao neonazismo, a crise dos refugiados e a integração do Mercosul.

É muito difícil expressar no prefácio a riqueza e a profundidade dos temas abordados. Certamente, este livro ajudará na reflexão e nos estudos de todos os interessados nos respectivos temas. Boa leitura!



CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



MAPEAMENTO DE PROCESSOS VOLTADOS AO SETOR DE MANUTENÇÃO NA EMPRESA IMPLY TECNOLOGIA ELETRÔNICA LTDA

Carlos Ricardo Bencke¹

Marco Antonio Fernandes de Oliveira²

1 INTRODUÇÃO

A economia global é amplamente impulsionada pelos rápidos progressos da tecnologia, fazendo com que as empresas envolvidas com o setor tecnológico adaptem-se a essa constante transformação. Diante desse ambiente, muitas vezes competitivo, tem-se a necessidade da prática de um gerenciamento eficaz nas empresas, visando sempre a garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, possibilitando o alcance da satisfação dos clientes.

O controle desse processo se mostra como uma atividade de particular importância no meio empresarial, direcionando rotinas e ações, cujos resultados auxiliam na organização das atividades e na sua melhora contínua, para com isso alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Nesse enfoque, as empresas sentem a necessidade de se organizar de forma eficiente com o intuito de obter um melhor desempenho nesse mercado competitivo e, conseqüentemente, assegurar um benefício mútuo, de forma que os clientes possam usufruir de produtos e serviços de qualidade, enquanto que as empresas, utilizando um processo de trabalho proveitoso, consigam otimizar as suas atividades, oferecendo uma maior confiabilidade e produtividade, com um melhor aproveitamento.

A empresa analisada, Imply Tecnologia Eletrônica Ltda, tem sua área de atuação voltada ao desenvolvimento tecnológico de sistemas de informação e entretenimento, oferecendo uma variedade de produtos e serviços, sendo composta por um seleto grupo de pessoas que tendem a aceitar desafios, buscando sempre atender a demanda e satisfação de seus clientes.

No seu Laboratório de Serviço de Atendimento ao Cliente Imply - SACI, composto pelos setores de manutenção e almoxarifado, a empresa engloba uma série de atividades, relacionadas principalmente a questões de assistência técnica que, através do seu trabalho direto com os clientes, procura garantir executar um atendimento de qualidade.

Assim, visto que o setor possui uma demanda alta de envio de material de

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

² Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, professor no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



clientes para assistência técnica, vê-se a necessidade de uma compreensão desse fluxo, sendo importante rever os processos atuais que a empresa utiliza, a fim de melhorar a praticidade, tornando a Gestão de Processos um tema que busque trazer resultados positivos que possam, inclusive, gerar um menor custo pós-venda.

Dessa forma, o presente estudo visa a obtenção de uma análise dos processos organizacionais, através de um mapeamento e monitoramento do fluxo de atividades condizentes especificamente ao setor de manutenção do SACI, a fim de garantir um bom padrão de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na atualidade, percebe-se que a inserção das organizações dentro de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado possui relação direta com a produtividade e a sua qualidade. Para o alcance de níveis satisfatório nesse quesito, as empresas devem reformular o sistema gerencial a fim de garantir as condições necessárias ao planejamento, controle e melhorias de cada um dos processos (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011).

A qualidade é vista como a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender aos requisitos dos clientes e de qualquer outra parte interessada (CARVALHO; PALADINI, 2012), o que é considerado essencial para as empresas manterem-se competitivas e conquistarem o mercado atual, de modo a atenderem aos requisitos dos clientes e aos produtos e serviços ofertados.

Nesse contexto, muitas empresas têm adotado o controle de qualidade total ou TQC (*Total Quality Control*), considerado um novo modelo gerencial centrado no controle de processos, cuja meta busca a satisfação das necessidades das pessoas (BARROS; BONAFINI, 2014), estando baseado na participação de todos os setores e empregados da empresa e na condução do controle da qualidade (CAMPOS, 2014).

A qualidade total preocupa-se também com a qualidade da produção e dos produtos, mas possui o seu foco voltado essencialmente ao cliente. Para Lélis (2012), esta é considerada um processo que envolve toda as atividades da empresa, desde a escolha da matéria-prima até o atendimento pós-venda, baseado nos desejos e nas necessidades de cada cliente.

A utilização de ferramentas da qualidade é considerada uma importante medida para a melhoria contínua dos produtos e processos, auxiliando nas tomadas de decisões, no melhor entendimento dos processos e no aprendizado quanto aos desvios nele encontrados, visando alcançar a busca-raiz dos problemas. Dentre as ferramentas comumente utilizadas pelas organizações destacam-se o fluxograma, a matriz GUT, o 5W2H e o diagrama da espinha de peixe (SENAI, 2015; CUSTÓDIO, 2015).

Nesse aspecto de qualidade, a padronização também é considerada fundamental para as ações operacionais, de modo que o procedimento operacional padrão (POP, da sigla em inglês SOP – *Standart Operating Procedure*) destaca-se como sua ferramenta de suporte (SILVA; SILVA, 2017). Este, possui como objetivos padronizar e minimizar a ocorrência de desvios de execução de tarefas fundamentais para a qualidade dos serviços, aumentando-se consequentemente a previsibilidade de seus resultados e diminuindo as variações causadas devido a imperícias



decorrentes do processo e de seu fluxo (SCARPI, 2010).

A partir da definição da política de qualidade, a organização deve, ainda, procurar priorizar as áreas críticas e estabelecer os objetivos, para assegurar a qualidade, que são medidos por meio de indicadores de desempenho, os quais devem estar interligados ao controle dos processos por auxiliarem na medida de sua eficácia (SILVA; SILVA, 2017).

Conforme Chirolí (2016), o uso correto desses indicadores permite que a empresa se sustente no mercado, agregando valores aos clientes, colaboradores, acionistas e à sociedade, o que mostra a importância de se impor o seu uso, fornecendo dados que passam a refletir no atendimento das necessidades dos envolvidos com a empresa e em fatores que suprimam as falhas.

Em conjunto a essas questões, está o gerenciamento do processo, uma metodologia que aborda a melhoria da produção, agindo sobre as operações que causam um impacto na satisfação das necessidades dos clientes, sendo caracterizado, assim, pela busca da eficácia operacional (CUSTÓDIO, 2015). Esta abordagem visa assegurar a fluidez de uma organização, bem como os limites de decisão de princípios que não acarretem em uma ineficácia e ineficiência de todo o ciclo produtivo (ARAÚJO, 2011).

O mapeamento dos processos procura identificar o funcionamento da operação de forma simples, permitindo tanto uma visão comum do sistema produtivo para todos os colaboradores, como também auxiliar em possibilidades de melhoria (LAGE JÚNIOR, 2016). Esse mapeamento é realizado com base nas informações coletadas frente às atividades desenvolvidas pela empresa e, a partir destas, faz-se uma análise de como tais atividades são reunidas em operações específicas e de como estas se relacionam, consistindo então, em uma representação visual desses dados (STADLER et al., 2013).

Esta ferramenta gerencial procura auxiliar na melhora de processos até então já existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para os processos, bem como identificar os pontos fortes e fracos, os quais precisam ser melhorados. A partir do reconhecimento desses pontos, o mapeamento pode ser visto como uma forma de melhorar o entendimento sobre o processo como um todo, além de aumentar o desempenho da empresa (GOZZI, 2015).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objeto de estudo o setor de manutenção do Laboratório de Serviço de Atendimento ao Cliente Imply (SACI) da empresa Imply Tecnologia Eletrônica Ltda, situada no município de Santa Cruz do Sul – RS, cuja pesquisa se caracterizou por ser de natureza qualitativa e descritiva, sendo conduzida mediante um estudo de caso. A pesquisa qualitativa buscou analisar a vivência e a experiência dos profissionais envolvidos com o setor em estudo, bem como os seus conhecimentos sobre o processo. A pesquisa descritiva buscou informações sobre o local de estudo, a fim de se obter dados que auxiliaram na execução do estudo. Quanto ao estudo de caso, foram analisados os dados obtidos a partir de entrevistas, análise de documentos e da observação sistemática do campo.

Na coleta de dados, buscou-se analisar a documentação interna pertinente ao



setor, tais como instruções de trabalho presentes nos procedimentos operacionais padrões do sistema da gestão da qualidade. Foram ainda realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais ligados diretamente ao setor, que permitiram um confronto frente aos aspectos observados em campo e nos elementos documentais. Tais informações permitiram realizar o mapeamento do processo atual do setor de manutenção, que, para um melhor entendimento e visualização de todas as etapas, utilizou-se de um fluxograma elaborado através da ferramenta de *software Bizagi Modeler* (3.1.0.011).

Utilizando-se dessas informações, a identificação dos problemas e causas relativas ao processo foram realizadas através das ferramentas matriz GUT e do diagrama da espinha de peixe, que auxiliaram na priorização dos problemas e na categorização das causas.

A partir desse levantamento, foram estabelecidos os principais problemas do processo que envolvem o setor de manutenção do SACI, que juntamente com as suas causas estabelecidas, permitiram estruturar planos de ações, mediante a utilização da ferramenta 5w2h, como propostas de melhorias para uma otimização do trabalho e das atividades desenvolvidas nesse setor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Imply Tecnologia Eletrônica Ltda, localizada no município de Santa Cruz do Sul, teve sua fundação em 2003 e, conta, atualmente, com uma estrutura composta por uma área total de 18 hectares, tendo 13 mil metros quadrados de área construída, além de outras duas instalações, uma filial em São Paulo e um escritório em Miami (EUA), estando presente em mais de cinquenta países.

Atua com produtos voltados ao ramo da informação, representados por sistemas de acesso (sistemas de gerenciamento e controle de acessos de massa - bilhetagem, para veículos e estacionamentos, prediais, móvel), autoatendimento (terminais para consulta, pagamentos e serviços, gerenciamento de atendimentos, pesquisa e satisfação, e parquímetros) e painéis (*full color*, placares esportivos, painéis informativos e rodoviários, sistema de votação parlamentar, gerenciamento de microfones), bem como voltados ao ramo do entretenimento (boliches e games).

A sua estrutura é composta por diversas áreas integradas, que juntas agregam maior qualidade à linha de produção, representadas essencialmente pelas áreas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e, pelas fábricas de eletrônica, mecânica, de softwares e hardwares, de marcenaria, matrizaria e pintura.

4.2 Descrição do atual processo de manutenção do SACI

O setor de manutenção do SACI, local de estudo, contempla, em seu processo, uma série de áreas envolvidas na sua execução, cada qual com suas atividades específicas, abrangendo desde o contato do cliente com o setor de Suporte do SACI, a manutenção propriamente dita, culminando com a expedição do produto enviado para a manutenção.



O processo se inicia no setor de Suporte do SACI, o qual é responsável pelo contato direto com o cliente. Neste atendimento são verificadas primeiramente as informações pertinentes aos dados cadastrais de cada cliente, para então identificar o produto que foi adquirido pelo mesmo e no qual se dará a manutenção. Este setor, ainda possui como funções o esclarecimento de dúvidas e a resolução de problemas que não exijam desenvolvimento.

No entanto, quando o suporte técnico não estiver apto para resolver o problema relatado pelo cliente ou quando este solicitar manutenção de peças de equipamentos adquiridos na empresa, solicita-se o envio das peças/produtos para a empresa, para que estes possam ser avaliados, visando as devidas correções consideradas necessárias, sendo esse o processo de início de conserto interno.

Após a conferência do material e da documentação fiscal, o Suporte SACI classifica a prioridade da realização da manutenção, definindo um prazo de conserto do material, de acordo com as necessidades de cada cliente, para então ser gerado uma ordem de conserto pelo Laboratório SACI.

Após o preenchimento da ordem de conserto, é realizada uma análise do defeito informado pelo cliente. Se, caso não houver a disponibilidade de conserto do material, o setor de Suporte SACI é comunicado para efetuar uma venda de reposição ao cliente, podendo ser peças novas ou seminovas. Caso contrário, realiza-se a manutenção, através de testes nas peças ou produtos, de acordo com os padrões existentes nas instruções de trabalho de montagem.

Posterior à aprovação dos devidos testes, inicia-se o processo de embalagem e preenchimento da ordem de serviço, na qual são descritos os componentes trocados e, em caso de impossibilidade de conserto, o motivo, para somente então passar pelo setor de Faturamento da empresa e liberar o material para expedição.

4.3 Identificação de problemas e suas principais causas

A qualidade dentro de uma empresa refere-se ao processo como um todo, abrangendo todas as atividades que ocorrem, de modo a consistir numa relação entre o serviço prestado e as expectativas da instituição, principalmente no que envolve a satisfação do cliente, à relação custo-benefício e ao atendimento adequado para que se possa ser competitivo no mercado.

Nesse contexto, a partir de um mapeamento do setor de manutenção do SACI foram possíveis o entendimento e uma visão de todo o processo, essencial para a eficiência da empresa, o que, juntamente com as entrevistas aplicadas com os colaboradores que atuam direta e indiretamente no setor e mediante uma observação das atividades, contribuiu para a identificação dos principais problemas relacionados ao setor de Manutenção do SACI.

Para priorizar e representar os problemas encontrados na análise do processo, utilizou-se a matriz GUT, de forma que foram priorizados os fenômenos principais, correspondentes ao descumprimento do prazo de entrega, que recebeu a maior pontuação e, que, portanto, é o de maior impacto e que deve ser priorizado para melhorias, juntamente o retrabalho de produtos e a dificuldade de entendimento das instruções de trabalho.

Chegou-se à conclusão de que os reais problemas estão mais relacionados aos principais propósitos do setor, que é a entrega dos produtos em manutenção sem



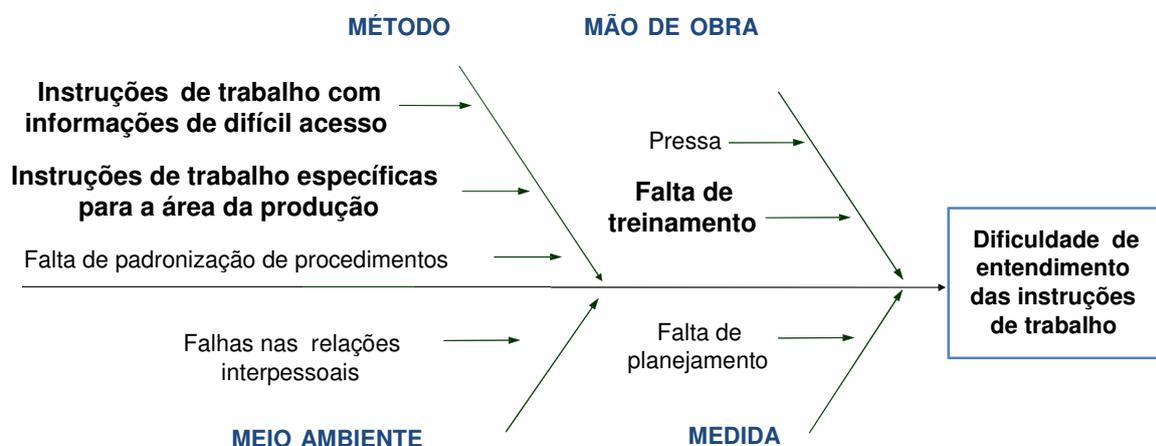
atrasos e sem retrabalhos. Porém, devido ao fato da dificuldade de entendimento das instruções de trabalho ser amplamente citada nas entrevistas aplicadas, que é uma possível causa dos dois fenômenos observados, também procurou-se fazer a sua análise.

A partir disso, realizou-se a identificação das principais causas prováveis que geram os problemas de descumprimento do prazo de entrega e o retrabalho de produtos e, dada a natureza do terceiro fenômeno, a dificuldade de entendimento das instruções de trabalho, resolveu-se abrir uma espinha de peixe à parte, devido ao fato de sua interligação com os demais fenômenos. Assim, para fins de um melhor entendimento e elucidação, utilizou-se essa estratégia de apresentação, elencando-se as suas sub-causas, para serem discutidas aquelas consideradas prioritárias e, após, definir propostas de melhorias através da ferramenta 5W2H.

4.3.1 Dificuldade de entendimento das instruções de trabalho

Para o referido fenômeno apresentado, a partir das informações coletas e observadas, bem como dos relatos dos entrevistados, foram apontados como sub-causas principais as apontadas, em destaque, no diagrama exposto na Figura 1.

Figura 1 – Diagrama Dificuldade de entendimento das instruções de trabalho



Fonte: Autor, 2017.

Conforme o diagrama apresentado, com relação à mão de obra, identificou-se uma necessidade de realização de cursos e capacitações sobre os produtos (instruções de trabalho, manuais), facilitando conseqüentemente a resolução de problemas provenientes de novos produtos elaborados pela empresa.

Quanto ao método, se destacaram as instruções de trabalho que norteiam a execução dos processos e divisão das tarefas na cadeia produtiva, as quais são subdivididas de acordo com os diversos setores na confecção de um produto, o que denota a sua complexidade. Em função disso, observou-se que há uma dificuldade de acesso às informações nessas instruções de trabalho, não havendo uma localização rápida dos dados que se deseja obter, pois os colaboradores necessitam realizar consultas a várias instruções de trabalho.

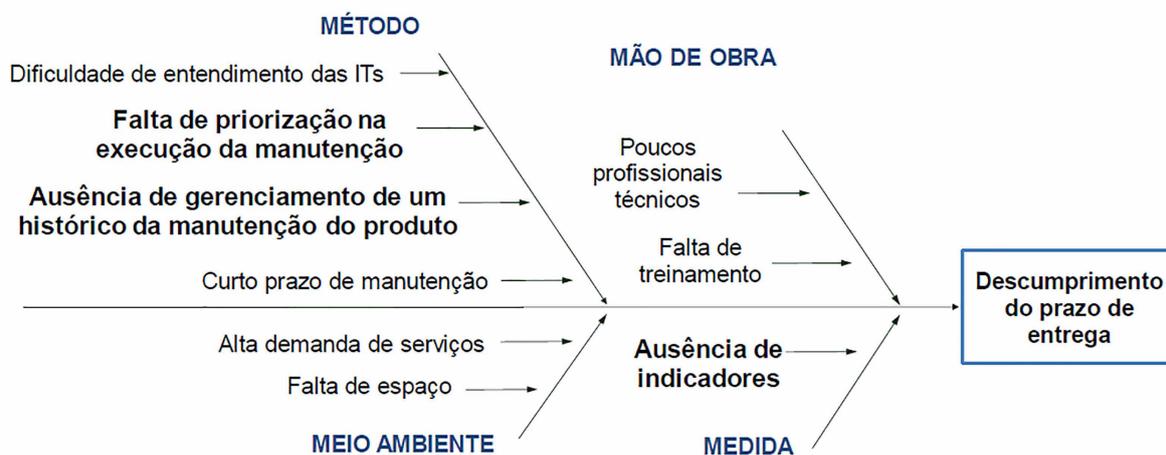
Nesse contexto, para a realização da manutenção, o colaborador deve ter conhecimento sobre todo o processo de produção de um produto, desde a separação das matérias-primas a serem utilizadas até a inspeção final pelo setor de qualidade. Para a manutenção em si, é necessário testar e montar cada etapa do processo, baseado sempre na instrução de trabalho pertinente à sua produção, o que dificulta a rápida resolução de um problema, já que não há a disponibilidade de instruções voltadas mais especificamente a possíveis problemas que possam acabar acontecendo, havendo, portanto, uma falta de padronização desses procedimentos, de modo que cada colaborador executa a manutenção conforme seus conhecimentos.

Dada a relevância encontrada quanto a dificuldade de entendimento das instruções de trabalho pelos colaboradores, constata-se que quando apresentarem uma maior facilidade de manejo e interpretação haverá uma maior otimização e agilidade na execução das tarefas voltadas principalmente à manutenção, bem como uma maior qualidade de seus serviços.

4.2.2 Descumprimento do prazo de entrega

A Figura 2 mostra o diagrama causa-efeito proposto para o descumprimento do prazo de entrega que apresenta, como principais causas mais prováveis, as relacionadas com o método e medida, a serem discutidas com vistas a melhorias.

Figura 2 - Diagrama causa-efeito Descumprimento do prazo de entrega



Fonte: Autor, 2017.

O diagrama referente ao problema apresentado mostra que, relacionado ao método, um ponto muito importante refere-se à falta de prioridade na execução da manutenção, havendo falhas na adoção de critérios na realização das atividades, de modo que o cliente interno (produção e pesquisa e desenvolvimento) subscreve ao externo, principalmente quando há tarefas consideradas urgentes (testes), afetando diretamente o cliente externo.

Nesse contexto, também se identificou a ausência de um gerenciamento de um histórico de informações por meio de uma base de dados integralizada contemplando todo o setor SACI. Dentre as informações seria importante o registro dos produtos



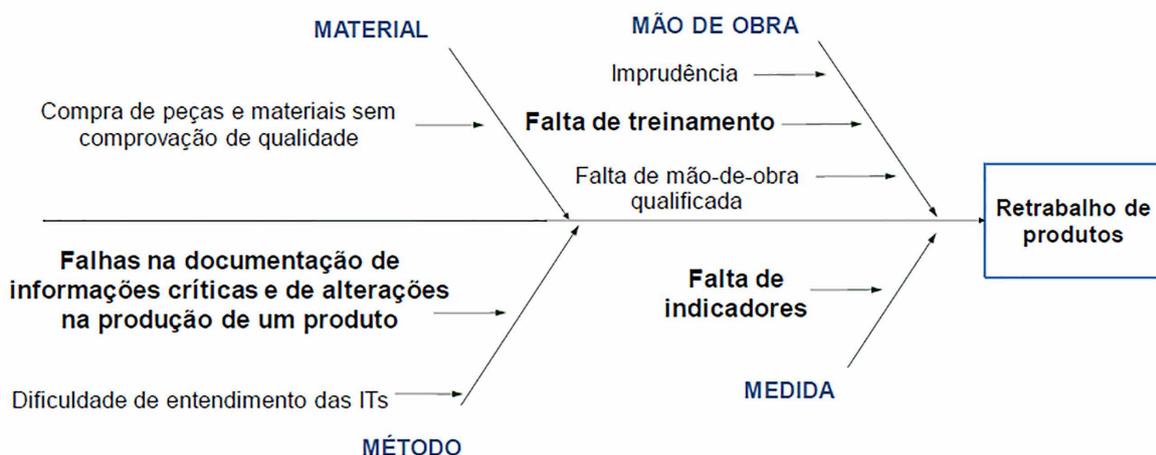
adquiridos por cada cliente e se já houve a necessidade de manutenção com a descrição dos problemas encontrados e da sua resolução, ou seja, um histórico da atividade, o que poderia auxiliar no desenvolvimento e melhorias de manutenções futuras.

Quanto à medida, percebeu-se a ausência de indicadores de mensuração do tempo de manutenção para cada produto a fim de se ter um maior controle do tempo, para que este possa ser monitorado e otimizado para o desenvolvimento de outras atividades. Também observou-se a carência de um *feedback* de avaliação pelo cliente quanto à satisfação ou insatisfação sobre o atendimento realizado na manutenção.

4.2.3 Retrabalho de produtos

Visando a identificação de causas para o retrabalho de produtos na empresa, construiu-se o diagrama espinha de peixe disposto na Figura 3, contemplando como causas prioritárias as relacionadas com a mão de obra, método e medida.

Figura 3 - Diagrama de causa-efeito Retrabalho de produtos



Fonte: Autor, 2017.

Na análise sobre a mão de obra verificou-se que há a falta de técnicos qualificados para a execução dos serviços no setor de produção, o que acaba por refletir no comprometimento da qualidade do produto final, levando ao seu retrabalho. Este fato, associado com a falta de treinamento e capacitação dos colaboradores, e da sua imprudência, acaba por prejudicar o fluxo do processo produtivo, ocasionando falhas e insatisfação do cliente.

O oferecimento contínuo de treinamentos teóricos e práticos aos novos profissionais técnicos, bem como aos demais colaboradores, como uma forma de capacitação e aperfeiçoamento do seu saber se mostrou falha. A sua aplicação traria melhores condições na execução das atividades principalmente quando produzidos novos produtos, já que a empresa possui uma alta quantidade de produtos prontos e sendo elaborados.

Sobre a medida observou-se que há a falta de indicadores de mensuração do retrabalho referentes às causas de retrabalho, quantidade de produtos retrabalhados

e o tempo envolvido nesse processo. Os resultados de tais mensurações permitiriam a elaboração de medidas corretivas e preventivas, visando a redução desses indicadores e uma consequente otimização do tempo de trabalho dos profissionais técnicos.

Sobre o método verificou-se que as informações condizentes ao processo produtivo dos produtos não são disponibilizadas abertamente a todos os setores, não havendo uma integralização de informações entre os setores, o que acaba por afetar a rastreabilidade das atividades desenvolvidas.

Esse fato acaba por desencadear a omissão de dados importantes sobre a lotes ou peças com defeitos, ou seja, dados críticos ou alterações decorridas no processo de fabricação do produto não são comumente divulgados, acarretando em dificuldades no momento da execução de retrabalhos, quando necessário.

Tais causas se mostram importantes para serem consideradas no processo produtivo de uma empresa, pois implicam diretamente em custos, na otimização do tempo gasto pelos colaboradores e, principalmente, na qualidade dos produtos, afetando toda a dinâmica de trabalho.

4.4 Propostas de alternativas de melhorias

A partir dos problemas encontrados, foram selecionados aqueles cujas causas foram amplamente relatadas pelos entrevistados, se mostrando de grande interesse para a empresa, de forma a colaborar no desempenho de suas atividades, elaborando-se então planos de ação.

Através das sub-causas apontadas sobre a causa de dificuldade de entendimento das instruções de trabalho, a qual se mostrou também amplamente relatada nos demais problemas encontrados, foram definidas propostas de alternativas de melhorias.

Nas normas da ISO (*International Organization for Standardization*) 9001 existe um método muito importante para a gestão da qualidade, denominado de instruções de trabalho. Estas são vistas como o detalhamento das atividades dos processos, apresentando orientações operacionais para a execução das atividades (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2013; HIRAMI, 2012). Dessa forma, entende-se que a partir de instruções de trabalho práticas, os colaboradores podem usufruir de seu conteúdo de uma forma mais clara e objetiva.

A partir disso, para a sub-causa referente às instruções de trabalho com informações de difícil acesso, percebe-se que os profissionais possuem dificuldade em obter subsídios sobre os procedimentos técnicos a serem realizados na manutenção, pois necessitam efetuar uma série de consultas a várias instruções de trabalho para compreender o processo e conhecer cada etapa de construção do produto, para somente então proceder à manutenção no produto.

Nesse contexto observou-se a necessidade da simplificação da acessibilidade a tais dados, por meio da disponibilização de hiperlinks de atalho nos materiais de consulta, de modo a redirecionar de forma integrada, direta e facilitada à informação desejada. Dessa forma, o profissional, que anteriormente se perdia na busca das informações, teria condições de realizar uma procura rápida e otimizada entre as pastas e arquivos, referentes às diversas instruções de trabalho, manuais e desenhos técnicos.



Com relação à elaboração das instruções de trabalho, após a observação de que voltava-se exclusivamente à área da produção, sugeriu-se o seu aprimoramento, de modo que ao final de cada instrução seja feito um levantamento dos principais problemas que possam acometer cada produto, acrescidos de soluções para a sua devida resolução, mediante a exposição de perguntas e respostas. A sua aplicação traria benefícios para os profissionais técnicos no momento da manutenção, facilitando a identificação, o entendimento, e a resolução de problemas, bem como garantindo uma padronização dos procedimentos.

Quanto ao treinamento, Langhi (2017) define que este é um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, o qual envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, a tarefa, ao ambiente e ao desenvolvimento de habilidades e competências, visando dar aos profissionais os elementos essenciais para o exercício de um cargo.

Dessa forma viu-se a necessidade de um maior aperfeiçoamento e capacitação de seus profissionais técnicos, principalmente para os envolvidos diretamente com a manutenção, devido ao frequente desenvolvimento de novos produtos, o que tende a auxiliar na praticidade e aprimoramento técnico.

A empresa possui uma plataforma de ensino à distância (EAD) disponível para os colaboradores, onde são ofertados uma série de cursos e informações, referentes ao material de integração, à gestão de qualidade da empresa, termos de garantia dos produtos desenvolvidos e treinamentos voltados a produtos de maior complexidade do ramo da informação e entretenimento, o que permite uma série de conhecimentos que auxiliam os profissionais na aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos.

Por meio dessa plataforma, o profissional se mantém preparado para as novidades e tendências de produtos ofertados pela empresa, impedindo, assim, o comodismo e a desatualização. Esse treinamento amplia não somente o conhecimento, mas também auxilia na diminuição de erros operacionais, o que melhora o processo dentro de uma empresa.

No entanto, como melhorias, sugere-se uma divulgação mais ampla da plataforma EAD, no intuito de oferecer a qualificação técnica dos colaboradores, especialmente daqueles envolvidos no processo de manutenção do setor SACI. Esta divulgação pode ser realizada através do e-mail institucional e do jornal informativo, *Imply News*, uma publicação interna da empresa. Com isso, os colaboradores garantem a qualificação necessária referentes aos produtos, montagens, testes e detalhes técnicos e operacionais (instrução de trabalho).

Nesse contexto, ainda se propôs a atualização constante dessa plataforma, a qual deve dispor de treinamentos de todos os produtos ofertados, de modo a padronizar o conhecimento dos colaboradores. Os colaboradores ainda deverão rever o treinamento quando houver uma atualização disponível quanto ao produto anteriormente estudado, a fim de obter todos os esclarecimentos e conhecimentos sobre o mesmo.

Através das causas apontadas para o descumprimento do prazo de entrega, foram destacadas também três, as quais foram alocadas juntamente ao plano de ação.

Quanto à ausência de indicadores, entende-se que um maior controle do processo de manutenção por meio de indicadores tende a auxiliar em uma melhor performance e dinâmica do trabalho, a fim de um gerenciamento eficiente da



manutenção, visando assim, uma redução de atrasos. O uso desses indicadores, de acordo com Torres e colaboradores (2013) permite às empresas a avaliação do desempenho das estratégias organizacionais, por meio do cumprimento de seus objetivos ao longo do tempo, estando também relacionados à eficiência e à eficácia.

Através da mensuração e da estimativa do tempo de manutenção será possível um planejamento eficiente do prazo gasto para a execução das manutenções e, a partir dessas, realizar ajustes de modo a programar as atividades, otimizar o tempo de sua execução e identificar dificuldades relacionadas aos prazos de conserto.

Outro indicador proposto, como sugestão, refere-se à satisfação do cliente quanto a manutenção. Sabe-se que a empresa já utiliza indicadores de desempenho, quanto à satisfação, no momento da instalação e após o atendimento, de forma generalizada, mas não especificamente sobre a manutenção. Conhecer o grau de satisfação do cliente, após a realização do serviço, principalmente quanto ao parâmetro do cumprimento do prazo é importante pois as análises desses dados impactam na produtividade da manutenção.

Na busca pela priorização das atividades a serem executadas na manutenção sugeriu-se que o setor de manutenção adote o desenvolvimento de um quadro prático, a ser exposto no setor, em local de fácil acesso e visualização, contemplando informações importantes para manutenção, referentes à identificação do cliente (razão social), data de entrega do material ao setor, data de conserto e o nível de prioridade da manutenção a ser executada. Através da utilização desse quadro consegue-se facilitar o planejamento das tarefas, estabelecendo as atividades de acordo a importância da sua resolução.

Outro ponto de melhoria condiz à ausência do gerenciamento de um histórico do produto adquirido pelo cliente. Para tal, sugeriu-se o desenvolvimento de um novo módulo no sistema *Oraculum*, desenvolvido pelo setor de Tecnologia da Informação (TI) da própria empresa, voltado para o setor SACI, especialmente para o setor de manutenção do SACI.

Sabe-se que esse sistema é utilizado atualmente pela produção, pelo setor de qualidade, dentre outras áreas. A implantação e o desenvolvimento de um novo módulo, de manutenção, traria condições de garantir acessibilidade a todas as informações referentes à manutenção. Este módulo teria como abas principais de consultas dados referentes às ordens de serviço, cadastro de clientes e de produtos por eles adquiridos, bem como as manutenções realizadas, de forma que todas as informações sejam devidamente registradas, a fim de manter um histórico dessas informações.

Por meio dessa base de dados poderiam ser efetuadas consultas que facilitariam e dariam maior agilidade na realização da manutenção, pois sabendo a versão adquirida do produto de acordo com o cliente o processo seria mais ágil, além de garantir uma maior qualidade do conserto. Outra função desse módulo seria o registro técnico dos problemas recorrentes de acordo com cada produto através de um histórico, de modo que, falhas possam ser diagnosticadas, buscando-se soluções para que tais problemas possam ser eliminados futuramente.

Quanto ao retrabalho de produtos, a partir das causas enumeradas, foram destacadas propostas de melhorias com o intuito de auxiliar na busca de um plano de ação que traga benefícios mútuos, ou seja, à empresa mediante a redução de



custos, por exemplo, e ao cliente, através da satisfação pela qualidade dos produtos adquiridos.

Para definir uma sistemática do retrabalho, viu-se primeiramente a necessidade da implantação de um relatório de retrabalho, a fim de ser ter um maior controle desse processo. Neste intuito, sugeriu-se a utilização de um modelo de relatório elaborado pelo autor, o qual prevê o preenchimento de informações críticas sobre o produto a ser analisado, possíveis causas e a sua ação corretiva, devendo ser devidamente datado, apontando-se ao final a sua aprovação ou reprovação.

A utilização desse formulário se mostra interessante quando ligado ao módulo de manutenção do sistema *Oraculum*, sugerido já anteriormente, sendo repassados imediatamente ao seu banco de dados. Assim, tais dados estariam disponíveis para a elaboração de indicadores específicos para o retrabalho, de modo a se poder mensurar as principais causas envolvidas nesse processo, a quantidade de produtos retrabalhados e o tempo gasto na sua resolução.

Entende-se que é possível visualizar o impacto na produtividade do setor de manutenção, de forma a oferecer dados mensuráveis que mostram o andamento das atividades nesse setor e a sua conseqüente interferência no fluxo diário das atividades desempenhadas pelo setor, para que possa ser planejada uma melhor otimização do tempo dos colaboradores na execução de atividades consideradas prioritárias.

Quanto às falhas no registro de informações, observou-se que o preenchimento inadequado de informações críticas e de alterações na produção de um produto é um fato que pode desencadear o retrabalho, pois se os mesmos não forem amplamente divulgados e registrados, caso houver um problema na sua execução, a qualidade é conseqüentemente afetada.

Dessa forma, se propôs um melhor aprimoramento do repasse das informações ligadas aos produtos, de modo que todos os colaboradores, ligados principalmente à produção, de modo que os seus registros estejam visíveis no sistema de apontamento, em um campo denominado de registro de ocorrência presente no sistema *Oraculum*, o que tende a facilitar a execução da manutenção, quando decorridas alterações nas instruções de trabalhos sobre o produto em questão. Nesse campo sugeriu-se que informações importantes sejam repassadas, as quais podem ser referentes, por exemplo, a falhas decorridas durante a produção, peças que precisaram ser substituídas e alterações no seu processo produtivo.

Outro ponto a ser sugerido como melhoria para a diminuição da ocorrência de retrabalhos está relacionado com os treinamentos, tanto teóricos como também práticos, para que todos os profissionais técnicos estejam devidamente qualificados. Dessa forma, também observou-se a necessidade de promover uma maior divulgação da plataforma de ensino a distância, na qual estão disponibilizados cursos sobre produtos, além de um treinamento prático que visa aperfeiçoamento das atitudes dos profissionais frente a problemas.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar alternativas de melhorias no processo de manutenção do SACI da empresa ImPLY Tecnologia Eletrônica Ltda, cujos objetivos permitiram compreender todo o processo relacionado



ao setor de manutenção que, aliado a um embasamento teórico possibilitaram a sugestão de melhorias nesse processo que, caso implementadas, possivelmente aumentarão consideravelmente a sua eficiência.

Com a finalização da pesquisa, percebeu-se que o processo tende a oferecer melhorias no desempenho das atividades a ele relacionadas, com uma maior qualidade e, assim, garantindo uma maior satisfação aos seus clientes.

A partir do mapeamento, juntamente com as informações coletadas em entrevistas e análise de documentos, foi possível estabelecer um diagnóstico por meio da aplicação do diagrama de espinha de peixe, revelando que existem basicamente dois problemas principais envolvendo a efetividade do processo, quais sejam o descumprimento do prazo de entrega dos produtos e o retrabalho dos produtos, entretanto existe um outro fenômeno que se mostrou de particular importância, estando ligado diretamente a esses problemas, representado pela falta de entendimento das instruções de trabalho. Tal fenômeno foi amplamente relatado pelos entrevistados, o que denota que a sua melhoria tende a influenciar na resolução dos problemas apresentados.

Também foi possível propor melhorias para uma otimização do trabalho e das atividades desenvolvidas nesse setor. Dentre as apresentadas, sugeriu-se o aprimoramento de muitas ferramentas já disponibilizadas pela empresa que tendem a melhorar a produtividade e a qualidade.

Dessa forma, pode-se destacar que o trabalho realizado teve grande contribuição à empresa, trazendo possibilidades de um melhor gerenciamento do setor, bem como benefícios ímpares na qualificação do processo, visando agregar nas qualificações correlacionadas com a ISO 9001.

Dentre as limitações encontradas, a principal dificuldade encontrada está relacionada com a existência de poucos estudos sobre o setor de manutenção, e que trariam possibilidades de sugestões para que outras empresas buscassem alcançar a qualidade de seus serviços.

Por fim, pode-se concluir que a realização deste trabalho foi de fundamental importância na busca de uma ampliação do conhecimento teórico e de sua aplicabilidade na prática, trazendo contribuições para a empresa, que se implantadas as melhorias, podem produzir resultados positivos de qualidade, tornando o processo mais ágil e mais bem visto pelos clientes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. **Manual de organização sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 5 ed. São Paulo: ATLAS, 2011.

BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.



CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. 9 ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2014.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos uma proposta teórico-metodológica**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2012.

CHIROLI, D. M. G. **Avaliação de sistemas de qualidade**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GOZZI, M. P. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

HIRAMI, K. **Engenharia de software: qualidade e produtividade com tecnologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Sistema de gestão da qualidade em fornecimento – ISO 9001**. Brasília: IEL/NC, 2013.

LAGE JÚNIOR, M. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

LANGHI, C. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. São Paulo: SENAC-SP, 2017.

LÉLIS, E. C. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SCARPI, M. J. **Administração em Saúde: autogestão de consultório e clínicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Doc, 2010.

SENAI. **Controle de qualidade industrial**. SENAI-SP Editora, 2015.

SILVA, R. A.; SILVA, O. R. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

STADLER, A. et al. **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

TORRES, M. C. et al. **Estratégias de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.



ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, DA FILIAL 46, DA FARMÁCIA MAXXI ECONÔMICA, ATRAVÉS DA MENSURAÇÃO DAS DIMENSÕES DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Rosaria Santos da Silva¹
Carlos Alberto Mello Moyano²

1 INTRODUÇÃO

Administrar os riscos inerentes ao negócio tornou-se para os empresários, do ramo varejista, um dos principais receios e medos. As empresas continuam a procurar novas formas de criar valor ao cliente, sendo um dos maiores desafios do futuro. Com a atual conjuntura em que se encontra o país, tanto na esfera econômica como na social, tendo em vista um mercado cada dia mais competitivo, pela variedade de produtos e distribuidores disponíveis no mercado, e o aumento de concorrentes, observa-se que é fundamental, para o sucesso da empresa, manter-se à frente dos concorrentes. Reter e conquistar novos clientes é essencial, bem como o uso de métodos para satisfação do cliente e sua fidelização.

Esta lógica é proveniente da ideia de que clientes satisfeitos e leais tendem a comprar mais, aumentando a rentabilidade da empresa, pois sabem que o dinheiro investido no serviço e nos produtos oferecidos pela empresa representa o investimento realizado. Dessa maneira é possível gerar uma imagem positiva para a mesma, pois esse cliente irá repassar as experiências positivas, vivenciadas por ele, aos seus amigos e familiares, e tende a retornar a comprar na loja mais vezes, visto que quanto mais a empresa cresce em sua popularidade, mais competitiva ela se torna no mercado.

Segundo publicação na Revista Guia da Farmácia, Carbó (2015) destaca que o mercado farmacêutico está mostrando seu grande potencial de crescimento nos últimos anos e, mesmo com o conturbado mercado em meio à crise, vem ocupando a sexta posição em consumo de medicamento no cenário mundial. Para o Presidente Executivo da Abrafarma, Sérgio Mena Barreto, fatores como envelhecimento da população e maiores rendas, influenciam no crescimento, pois, segundo estimativas estatísticas, a população acima dos 60 anos de idade deve passar de 14,9 milhões em 2013, para 58,4 milhões até 2060. Sendo assim, haveria uma mudança no perfil do

¹ Acadêmica do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, professor no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



consumidor, tendo maior participação e exigência no processo de decisão e compra.

A cadeia farmacêutica transforma, em um primeiro passo, intermediários químicos e extratos vegetais em princípios ativos, denominados farmoquímicos, os quais, em seguida, são convertidos em medicamentos finais, para o tratamento e prevenção de doenças no ser humano (CAPANEMA, 2004). Uma das últimas etapas do processo, porém, uma das mais importantes é o varejo farmacêutico, onde o indivíduo tem contato direto com a dispensação de medicamentos, sendo este, um dos maiores mercados em crescimento, no Brasil e no mundo.

Muitos gestores, na atualidade, se preocupam apenas com a contabilidade, gestão de pessoas, estoque e acabam esquecendo-se do marketing, deixando de lado essa área importante para o sucesso dos negócios da empresa. Em um mercado cada vez mais competitivo o marketing torna-se fundamental para criar vantagem em relação aos concorrentes, que aumentam a cada dia. O marketing é parte essencial para o sucesso da empresa e, em seu gerenciamento, cuida da imagem, melhora a satisfação dos clientes, obtém novos clientes e busca mantê-los, gerando novas vendas e mantendo o seu lucro, no longo prazo.

Esta pesquisa caracteriza-se por duas etapas principais, a primeira constitui-se da aplicação de questionário de incidente crítico, com 15 consumidores, e, na segunda etapa, a aplicação de questionário estruturado, com 75 consumidores, formando assim a parte quantitativa e descritiva da pesquisa.

O artigo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do artigo, onde foram considerados: a justificativa do estudo, objetivo principal, o problema de pesquisa e a estrutura do artigo. O segundo capítulo é composto pela apresentação da empresa. O terceiro capítulo possui a fundamentação teórica da pesquisa, subdividida em satisfação do cliente, como medir a satisfação do cliente, lealdade e marketing de serviços farmacêuticos. O quarto capítulo aborda a metodologia empregada na pesquisa. O quinto capítulo possui a análise dos dados e resultados obtidos na pesquisa. E o sexto capítulo possui as considerações finais do trabalho de pesquisa e por fim, as fontes utilizados no referencial teórico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentada o fundamento teórico do trabalho, provindo primeiramente do assunto relacionado à satisfação do consumidor e as formas de mensuração de sua satisfação, em relação às suas expectativas e desejos, marketing de serviços farmacêuticos, lealdade do cliente e, por fim, a relação entre a empresa e seus clientes no cotidiano.

2.1 Satisfação do Cliente

Buscar a satisfação dos clientes é foco principal para o varejista, pois a satisfação será avaliada pela visão do cliente, em relação aos serviços e produtos da empresa, sendo os resultados positivos determinantes para a satisfação do consumidor. Existe uma falha, muitas vezes por parte dos gestores, por pensarem que a visão que eles possuem da empresa é a mesma que seu cliente possui, o que muitas vezes não ocorre (CAMAROTTO, 2011).



Então, a satisfação do cliente é o mesmo que dizer sobre sua estimativa em relação ao produto, ou serviço, entregue pela empresa, em conjunto com as suas expectativas e necessidades, se foram atendidas ou não, e a falha desses itens é o que leva a insatisfação do cliente com o produto ou serviço (OLIVER, 1999, citado por LARÁN; ESPINOZA, 2004).

A definição de satisfação do cliente é a seguinte: satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou de um serviço, ou de que o produto, ou serviço propriamente dito, oferece um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo. (OLIVER, 1999, citado por LARÁN; ESPINOZA, 2004, p. 79).

Além do sentido de que satisfação é o atendimento de necessidades do cliente, também pode haver analogia aos sentimentos, como o contentamento a serviços recebidos no cotidiano. Nesse sentido, liga-se o prazer aos serviços, onde o cliente se sente muito bem ou feliz, para serviços e produtos que surpreendam o cliente de forma positiva, lhe causando o encantamento, gerando satisfação e proporcionando sentimentos totalmente diferentes, uma mistura de experiências positivas e negativas, em relação ao produto ou serviço (ZEITHAML; BITNE; GREMLER, 2014).

A satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e, se excedê-las, estará altamente satisfeito e encantado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2013, p. 53).

De acordo com Kotler e Keller (2013), a satisfação do cliente é a sensação de encanto ou decepção com o atendimento por ele recebido, assim, estas sensações são avaliadas pelo cliente, em relação a sua experiência de compra, se cumpriu com suas expectativas e desejos.

2.2 Como medir a satisfação do cliente

Existem muitos métodos para medir a satisfação do cliente, um deles é a elaboração de questionários, nos quais a maior parte são questões fechadas (escalas normalmente em números ímpares), o que possibilita a avaliação e tabulação. Também se percebe como de suma importância a coleta de dados, pesquisas pessoais, por e-mail ou telefone, onde o cliente pode demonstrar sua perspectiva, em relação à experiência da sua compra. Há também indícios, da satisfação do cliente, importantes de serem analisados pelo gestor, como o número de reclamações, crescimento de novos clientes e queda nas vendas. Todos os pontos devem ser analisados com atenção, pois o ambiente dos negócios é complexo, e as influências são muitas, tanto internas quanto externas, e variam muito no decorrer do tempo.

Outra maneira de se mensurar a satisfação do cliente, pelo serviço prestado, é por meio de um questionário de pesquisa de satisfação do cliente, pois é o método mais utilizado pelas empresas. Clientes satisfeitos aumentam a credibilidade da



empresa. Assim, este método não deve ser utilizado somente uma vez, pelo seu valor estratégico, deve ser repetido até que o prestador dos serviços entenda as necessidades e desejos dos clientes, obtendo-se informações importantes para as tomadas de decisão (OLIVEIRA et al., 2009).

Kotler e Armstrong (2013) ressaltam que a satisfação do cliente pode ser medida em relação ao seu comportamento, de intenção ou retorno, em realizar uma nova compra ou pedido. O cliente se torna um cliente chave para a empresa através de repetidas compras, gerando maiores lucros e acréscimo na participação de mercado da empresa. As empresas também estão percebendo que perder um cliente significa bem mais do que perder uma venda, mas sim perder vendas em longo prazo, pois este cliente possui uma vida inteira de compras a serem realizadas. Assim, para a construção de relacionamentos duradouros é fundamental a criação de valor e satisfação ao cliente, pois clientes satisfeitos possuem maior possibilidades de se tornarem um cliente fiel.

Segundo Sá (2004) outro método muito utilizado para a mensuração da satisfação do consumidor, e que pode ser realizado de múltiplas formas para mensurações é o método do incidente crítico, que pode ser utilizado para atender pesquisas específicas. Tal método pode ser usado para adaptação do referencial teórico e, ao procedimento do estudo, onde é necessário definir objetivo geral da pesquisa, delinear e detalhar como serão coletados os dados, analisar os dados e interpretá-los, conforme referencial teórico seguido pela metodologia.

A importância da empresa em estabelecer objetivos fundamentados nos desejos de seu cliente busca a melhora contínua de seus processos e sua revisão repetitiva. Assim, devem ser seguidos modelos de mensurabilidade, exequibilidade, relevância e controle de forma que possibilitem a captura de informações, referentes às características de produtos e serviços que o cliente prefere. Todavia, torna-se cada vez mais claro que um cliente leal é muito importante para a saúde financeira da empresa, pois os que voltam às compras, somados aos novos, criam um fluxo contínuo de vendas e lucros para a empresa, resultando no seu sucesso (WHITELEY, 1999 citado por OLIVEIRA et al., 2009).

2.3 Lealdade

A lealdade pode ser definida como uma atitude positiva, demonstrando um comprometimento emocional e a pretensão de permanecer comprando, no futuro, ou seja, é o resultado de um processo, de uma ou várias opções de alternativas. Essa circunstância sugere compras repetidas, possuindo, como base, fatores afetivos, avaliativos e cognitivos que são um grupo de componentes clássicos de uma atitude (MOWEN; MINOR, 1998 citado por LARÁN; ESPINOZA, 2004).

Conforme Blessa (2008), é assegurado que, nos modelos atuais do segmento de farmácias, o funcionário é quem decide o nível de atenção que cada cliente merece e se aquela será a última compra realizada pelo cliente em sua empresa. Toda empresa deve possuir o planejamento, para manter um relacionamento com o cliente durante e pós-venda, pois um cliente satisfeito durante a compra e, após a venda, terá maior possibilidade de se tornar fiel à empresa.

Segundo Oliver (1999), citado por Larán e Espinoza (2004), o método de desenvolvimento da lealdade é composto de quatro fases, descritos na Figura 1.



Neste método nota-se que o comportamento de lealdade se fortalece, à medida que o cliente prossegue em direção à fase ação. Na etapa cognitiva, o cliente assimila as informações a respeito do produto e serviço. As dimensões emocionais, relacionadas com a satisfação do cliente, possuem influência na construção da lealdade efetiva, procedente da atitude positiva. Após essas duas fases, surgem à intenção de compra, caracterizando a lealdade conativa.

Figura 1 - Formação de lealdade

Fase	Características
Cognição	Lealdade à informação como preço, benefícios, qualidade (características) tec.
Afetiva	Lealdade causada por afeto: "eu compro porque eu gosto". É sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consistência cognitiva.
Conativa	Lealdade como uma intenção: "eu estou comprometido a comprar". Sustentada por comprometimento e consistência cognitiva.
Ação	Lealdade como ação inercial. Sustentada pela inércia e custos perdidos.

Fonte: Adaptada de Oliver (1999), citado por Larán e Espinoza (2004).

A lealdade pode ser medida de duas formas, a primeira é identificada como lealdade comportamental, onde as lojas, nas quais os consumidores fazem a maioria de suas compras, em um determinado setor, não são fiéis, e, a segunda, é denominada como lealdade atitudinal, que é a medida pelos comentários positivos em relação aos produtos, serviços e a loja.

Lealdade comportamental: pode ser medida de três formas:

- Proporção de compra: é o número de vezes que o cliente compra, em determinado estabelecimento, em relação ao total de vezes em que ele efetuou as compras.

- Sequência de compra: possui relação com a consistência das vendas realizadas, por exemplo: um consumidor vai dez vezes a uma farmácia com a seguinte frequência ABABABABAB, possui uma lealdade entendida diferente da sequência de compra AAAAABBBBB, apesar de possuir a mesma quantidade da última sequência, possui uma mudança na lealdade do consumidor.

- Probabilidade de compra: possui relação de combinação das outras duas medidas, calculadas a probabilidade de o consumidor comprar em uma loja, isso é ajustada para a realização da compra mais recente.

Lealdade atitudinal controla a preferência do consumidor, por determinada loja, exemplo: o consumidor pode ser mais leal a uma loja pelo fato de lhe ser mais conveniente, mas a loja que ele realmente gosta de comprar é uma loja mais distante.

Para aumentar a lealdade atitudinal e comportamental é de máxima importância o varejista conhecer o seu público consumidor, conhecendo suas expectativas, necessidades e desejos, criando, assim, um composto mercadológico (PARENTE; BARKI, 2014).



2.4 Marketing de serviços farmacêuticos

O que distingue serviços como uma ação ou performance, oferecidos por partes, seja a empresa ou consumidor, à outra, é algo intangível, não podendo ser tocado por não ser um bem físico, e pode ser relacionado à oferta de um produto, mas seu desempenho é somente intangível (LOVELOCK, 2001 citado por OLIVEIRA et al., 2009).

Kotler e Armstrong (2013) destacam que um serviço é um resultado obtido mas que não pode ser visto, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado. Possuem outras características, como a: inseparabilidade, a perecebilidade e a heterogeneidade. A inseparabilidade significa que ela não pode ser separada do produto, na hora do consumo pelo cliente, diferente dos produtos que são estocados e distribuídos, esses serviços não podem passar por estes processos. A perecebilidade ocorre pelo fato de que se não utilizado por completo em um prazo determinado, não pode ser utilizado para usufruir no futuro, porém, os serviços que não são sensíveis à perecebilidade são planejados conforme os índices da demanda. E, por fim, a heterogeneidade que significa a variabilidade dos serviços, que está muito dependente de quem o executa, assim como do estabelecimento onde os serviços são prestados.

Empresas prestadoras de serviço devem construir uma boa imagem, em relação ao bom serviço oferecido ao consumidor, trazendo assim mais clientes e lucros maiores para a empresa, pois estas pessoas estão preparadas para pagar um valor mais alto pelo ótimo atendimento recebido. Sobretudo, o custo de perder um cliente fiel ao seu serviço pode chegar a custar oito vezes mais, do que o custo para conquistar um novo cliente, possuindo impacto em longo prazo nos lucros da empresa (NICKELS; WOOD, 1999 citado por OLIVEIRA et al., 2009).

Segundo os autores Oliveira et al. (2009), conquistar um cliente que não está satisfeito com a prestação de serviço da empresa exige muito mais esforços, por parte da empresa, para conquistar novamente esse cliente e fazê-lo superar a experiência ruim assim, a empresa deve prestar muita atenção na percepção do cliente ao receber o serviço. Destacam os autores que a empresa, que está oferecendo o serviço, deve ter como foco principal satisfazer os desejos do cliente e passar uma boa impressão na experiência de compra do início ao final, pois a visão que o cliente obterá dessa experiência de compra resultará em recompra ou não.

O serviço disponibilizado pela empresa, aos seus clientes, deve ultrapassar as suas expectativas e desejos, resultando uma percepção positiva, mas por outro lado, os serviços podem ser entendidos como uma ação econômica, que cria valor para o cliente, sobretudo benefícios (LOVELOCK, 2001 citado por OLIVEIRA et al., 2009).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Um dos métodos utilizados é composto por uma análise de incidente crítico baseado na tese do autor Moyano (2015) e utilizado em estudos como o de Angnes e Moyano (2013). O modelo é baseado na mensuração da satisfação do consumidor, onde cada cliente possui a possibilidade de atribuir, à amostra, até cinco incidentes positivos e negativos vivenciados na última experiência de compras dos últimos 30 dias. A partir de 15 casos analisados, originaram-se 150 incidentes no total, que foram



agrupados por semelhança e repetição de palavras, com o auxílio computacional, resultando em 13 dimensões e 30 microdimensões.

O outro método utilizado é composto por uma análise de pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, onde foram aplicados questionários com questões fechadas, em que as formas de medição de satisfação de cada um dos itens possui cinco escalas de satisfação, que vão de muito insatisfeito a muito satisfeito, sendo a entrevista realizada com clientes que tiveram a experiência de realizar compras na farmácia.

A primeira etapa: Assim realizou-se uma análise de incidente crítico, onde foi aplicada uma entrevista com questões de profundidade, com uma amostra de 15 consumidores, a fim de conhecer as dimensões na percepção do cliente em relação a sua satisfação, necessidades e desejos.

Na segunda etapa: realizou-se um estudo exploratório qualitativo, para a obtenção da mensuração da satisfação dos clientes, onde foi aplicada uma entrevista com questões estruturadas com respostas fechadas de cinco escalas que irão de muito insatisfeito a muito satisfeito, com uma amostra de 75 clientes. Estruturados a partir das dimensões obtidas na primeira etapa, para identificar as dimensões descritas pelos consumidores na avaliação dos serviços, com base nas características de maior importância nos serviços da farmácia adquiridos na primeira etapa.

Na terceira etapa: realizou-se a análise dos dados através de tabulação e tratamento estatístico dos resultados obtidos, por fim a recomendação mercadológica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do método de pesquisa qualitativa, realizada com a utilização do método do Incidente Crítico, foram aplicados aos clientes da Filial 46, da Farmácia Maxxi Econômica, 15 questionários, com questões em profundidade, com o intuito de coletar os dados.

Considerando-se que cada cliente teve a possibilidade de atribuir à amostra até cinco incidentes positivos e negativos vivenciados na última experiência de compras dos últimos 30 dias, obtiveram-se 150 incidentes no total, que foram agrupados por semelhança e repetição de palavras, com o auxílio computacional, cujos resultados das dimensões obtidas estão na Tabela 1.

Ao aplicar a entrevista em profundidade com 15 clientes, obteve-se um total de 3 homens e 12 mulheres, entre 17 e 67 anos de idade. As características positivas mais assinaladas na entrevista foram organização e limpeza, atendimento, variedade de produtos, melhor preço e formas de pagamento, sendo características importantes no momento da escolha da realização das compras pelos clientes. Analisando que cada entrevistado possuía a possibilidade de citar até cinco atributos positivos e negativos, com base em sua experiência de compra, resultando em 13 macrodimensões e 30 microdimensões, agrupados por semelhança com o auxílio computacional, todas foram selecionadas segundo explicação nos Quadros 1 ao 8.



Quadro 1 - Quadro de dimensões obtidas em relação ao atendimento

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Atendimento	Atenção	1. Em relação à atenção prestada pelas atendedoras com seus clientes;
	Simpatia	2. Em relação à simpatia pelo cliente, carinho e respeito no atendimento;
	Qualidade	3. No que tange à qualidade do atendimento em todos os setores da loja;
	Agilidade	4. Em relação à agilidade no atendimento;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

Quadro 2 - Quadro de dimensões obtidas em relação ao preço/pagamento

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Preços Pagamentos	Preço	1. Em relação aos preços repassados ao consumidor - acessíveis;
	Descontos	2. Em relação aos descontos de medicamentos pelos programas de descontos oferecidos pela loja;
	Preços/Pagamentos	3. No que tange à possibilidade de pagamento parcelado, aceitando quase todas as bandeiras de cartão e preços acessíveis;
	Pagamentos	4. Em relação ao pagamento de recargas no cartão de débito e crédito;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

Quadro 3 - Quadro de dimensões obtidas em relação aos serviços

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Serviços	Serviços farmacêuticos	1. No que tange à ausência de verificação de pressão e glicose até a aplicação de injeções;
	Tele entrega	2. Em relação à ausência de serviço de tele entrega;
	Serviços	3. Em relação aos benefícios dos serviços do programa Farmácia Popular do Governo Federal.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.



Quadro 4 - Quadro de dimensões obtidas em relação aos produtos e promoções

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Produtos	Diversidade	1. No que tange ao mix de produtos variados de perfumaria/cosméticos e medicamentos.
	Produtos	2. Em relação à diversidade de produtos de todas as linhas e públicos.
Promoções	Promoção	3. Em relação às ofertas e promoções realizadas semanalmente e mensalmente para todos os públicos.
	Divulgação	4. Em relação à pouca divulgação de marketing da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

Quadro 5 - Quadro de dimensões obtidas em relação ao Espaço físico/estrutura

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Espaço físico estrutura	Estacionamento	1. Em relação à ausência de estacionamento próprio;
	Espaço físico/Estrutura	2. No que tange ao espaço amplo e organizado, com produtos bem distribuídos;
	Iluminação	3. Em relação à luminosidade da loja;
	Estrutura	4. Em relação à estrutura da loja como um todo;
	Espaço físico	5. Em relação ao amplo espaço físico da loja;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

Quadro 6 - Quadro de dimensões obtidas em relação à propaganda e horário

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Propaganda	Divulgação	1. Em relação à divulgação da loja e de seus contatos;
	Propaganda	2. Em relação à propaganda e marketing da loja;
Horário	Horário	3. Em relação ao horário de atendimento da loja e ausência de realização de plantões 24 horas;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.



Quadro 7 - Quadro de dimensões obtidas em relação à organização e localização

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Organização	Organização	1. Em relação à organização e disposição de produtos nas prateleiras e gôndolas de toda a loja;
	Organização/Limpeza	2. Em relação à organização e limpeza da loja como um todo;
Localização	Localização	3. No que tange à localização de fácil acesso a loja;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

Quadro 8 - Quadro de dimensões obtidas em relação à equipe, qualidade e marca

Dimensões	Microdimensões	Expectativas em relação às microdimensões selecionadas
Equipe	Equipe	1. Em relação ao número de funcionários que possui a loja e a presença da farmacêutica na loja;
	Comprometimento	2. Em relação ao comprometimento da equipe com a entrega de encomendas;
Qualidade	Qualidade dos produtos	3. Em relação à qualidade dos produtos;
	Qualidade da recepção	4. Qualidade na recepção oferecida na loja aos seus clientes;
Marca	Marca	5. Em relação à variedade de opções de marcas e qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

A aplicação de questionários com questões estruturadas, através do método descritivo, obteve uma amostra composta de 75 clientes, composta por 53 clientes do sexo feminino, representando (70,7%), e 22 clientes do sexo masculino, representando (29,3%), o que demonstra uma quantidade expressiva de clientes do sexo feminino em relação aos do sexo masculino, da Farmácia Maxxi Econômica, Filial 46.

Em relação às mulheres, observa-se a predominância maior das mesmas entre 41 e 60 anos de idade, com (30,2%), em seguida com (28,3%) as mulheres com mais de 60 anos. Em relação à faixa etária dos homens, percebe-se que (40,9%) dos mesmos possuem idade entre 41 e 60 anos, em seguida com (22,7%) encontram-se os homens com mais de 60 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos clientes que compõem a amostra, percebe-se que (37,7%) das mulheres possuem a escolaridade de ensino fundamental, seguido pela de ensino médio (26,4%). Em relação aos homens, (36,4%) possuem ensino médio, seguido de (22,7%) com ensino fundamental.

Em relação às mulheres, (45,3%) possuem outro estado civil, enquanto (24,5%) são solteiras. No que tange ao estado civil dos homens entrevistados, observa-se que (27,2%) são solteiros, (22,7%) são separados.

Através das microdimensões foram identificadas as médias em relação à satisfação dos clientes, conforme Tabela 1 a seguir.



Tabela 1 - Média das microdimensões em relação à satisfação

Micro dimensões	Médias de satisfação
1 Qualidade do atendimento	4,6
2 Tempo de espera do atendimento	4,5
3 Qualidade das promoções/ofertas	4,6
4 Variedade de produtos	4,5
5 Estacionamento	2,9
6 Espaço físico/Infraestrutura	4,3
7 Divulgação da loja	4,2
8 Realização de plantão 24 horas	2,7
9 Horário de atendimento	4,2
10 Facilidade de localização	4,6
11 Tele Entrega	3
12 Preço praticado	4,5
13 Variedade de formas de pagamento	4,7
14 Satisfação Geral	4,6
15 Retorno às compras	4,4

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos nos questionários, 2017.

A partir dos resultados da pesquisa, os atributos que obtiveram as melhores médias em relação à satisfação foram: Variedade de formas de pagamento (4,7); Qualidade do atendimento (4,6); Qualidade das promoções/ofertas (4,6); Facilidade de localização (4,6); Satisfação Geral (4,6); Variedade de produtos (4,5); Preço praticado (4,5); Tempo de espera do atendimento (4,5); Retorno às compras (4,4); Espaço físico/infraestrutura (4,3); Divulgação da loja (4,2); Horário de atendimento (4,2).

Em contrapartida, os atributos que receberam as piores médias, foram: Horário de plantão 24 horas (2,7); Estacionamento (2,9); Tele Entrega (3).

Portanto, os atributos que obtiveram uma das piores médias de satisfação dos clientes da Filial 46, da Farmácia Maxxi Econômica, foi justamente a falta de horário de plantão 24 horas, estacionamento e tele entrega. Já os atributos com melhores médias foram os pontos fortes da empresa em relação aos concorrentes que são variedade de formas de pagamento, qualidade do atendimento, qualidade das promoções/ofertas e facilidade de localização, resultando em uma alta satisfação geral dos clientes.

5 CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo principal a análise de satisfação dos clientes e a impressão dos mesmos em relação aos serviços prestados, pela Filial 46, da Farmácia Maxxi Econômica, situada na cidade de Rio Pardo – RS. A partir do método de pesquisa qualitativa, realizada com a utilização do método do Incidente Crítico, foram aplicados, com 15 clientes da Filial 46 questionários com questões de profundidade,



no intuito de obter a mensuração dos atributos.

Considerando-se que cada cliente teve a possibilidade de atribuir até cinco incidentes positivos e negativos vivenciados na última experiência de compras dos últimos 30 dias, obtiveram-se 150 incidentes no total, que foram agrupados por semelhança e repetição de palavras, com o auxílio computacional.

Ao aplicar a entrevista de profundidade com 15 clientes, obteve-se um total de 3 homens e 12 mulheres, entre 17 e 67 anos de idade. As características positivas mais assinaladas na entrevista foram organização e limpeza, atendimento, variedade de produtos, melhor preço e formas de pagamento, sendo características importantes no momento da escolha da realização das compras pelos clientes. Analisando que, cada entrevistado possuía a possibilidade de citar até cinco atributos positivos e negativos, com base em sua experiência de compra, obtiveram-se tabuladas 13 dimensões e 30 microdimensões.

A aplicação de questionários estruturados obteve uma amostra composta de 75 clientes, sendo 53 clientes do sexo feminino, representando (70,7%), e 22 clientes do sexo masculino, representando (29,3%) da respectiva amostra. Os resultados obtidos possibilitaram a identificação de dados importantes em relação à satisfação dos clientes e à impressão dos mesmos em relação aos serviços prestados pela empresa, no que diz respeito ao atendimento, promoção, produtos, espaço físico, infraestrutura, propaganda, horário, localização, serviços, preço/pagamento, satisfação geral e retorno às compras.

Com base nessas considerações apresentadas, a pesquisa, na Filial 46, da Farmácia Maxxi Econômica, propiciou a percepção de como ocorre a aplicação dos conceitos administrativos no gerenciamento de uma loja do ramo do varejo farmacêutico, a importância da satisfação dos clientes para o sucesso da empresa e as distintas opiniões dos mesmos, em relação ao conjunto da loja como um todo. A pesquisa permitiu, aos gestores, conhecer a opinião e visão do cliente em relação ao negócio, demonstrando seus pontos fortes e fracos, e também gerou a possibilidade de levar até os gestores propostas de melhorias para os pontos fracos da loja, tais como: plantão 24 horas, estacionamento, tele entrega, espaço físico/infraestrutura e divulgação da loja, podendo-se utilizar essas recomendações mercadológicas como vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Os pontos fracos da loja representam itens avaliados com as piores médias de satisfação foram justamente o que a farmácia não possui, mas que na visão do cliente tem grande relevância no momento da compra, como realização de plantão 24 horas, estacionamento e serviços de tele entrega. Também foram propostas melhorias nas áreas de espaço físico/infraestrutura e divulgação da loja.

O marketing é essencial para o sucesso da empresa, pois trabalha a imagem, melhora a satisfação e fidelização dos clientes, gerando novas vendas e receitas. Assim, o trabalho de pesquisa demonstrou a importância do método de marketing para pesquisa da satisfação dos clientes da empresa, em especial à Filial 46.



REFERÊNCIAS

- ANGNES, D. L.; MOYANO, C. A. M. **Atributos de escolha em serviços de restaurantes**: um estudo exploratório. 2013. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:sRek8FBFT80J:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 17 mar. 2017.
- BLESSA, R. **Merchandising farma**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. IESDE Brasil S.A., 2011.
- CARBÓ, F. **Farmácias brasileiras investem em crescimento agressivo**. 2015. Disponível em: <<https://guiadafarmacia.com.br/materia/farmacias-brasileiras-investe-em-crescimento-agressivo/>>. Acesso em: 18 mar. 2017.
- CAPANEMA, L. X. L. **A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES**. 2004. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2591>>. Acesso em: 25 mar. 2017.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade**. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552004000200004>. Acesso em: 01 mai. 2017.
- MOYANO, C. A. M. **Medição da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. Alemanha: Novas Edições Acadêmicas, 2015.
- OLIVEIRA, E. G.; MARCONDES, K. S.; MALERE, E. P.; GALVÃO, H. M. **Marketing de serviços**: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. 2009. Disponível em: <<http://doczz.com.br/doc/26789/marketing-de-servi%C3%A7os--relacionamento-com-o-cliente-e-est...>>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SÁ, G. **Relações entre satisfação do consumidor, seus antecedentes e lealdade ao fabricante**: um estudo na indústria automobilística. 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3681/000359163.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2017.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.



OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS FRENTE ÀS DIFERENTES GERAÇÕES DO ATUAL MERCADO DE TRABALHO

Laura Nedel¹
Ingridi Vargas Botolaso²

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, originam-se pela soma de máquinas, pessoas, equipamentos, estrutura física e recursos financeiros. Para Draft (2002, p. 11) “são entidades sociais, dirigidas por metas, desenhadas como sistema de atividades deliberadamente estruturadas, coordenadas e são ligadas ao ambiente externo”.

Dessa forma, qualquer empresa pode ser facilmente copiada em seus processos, produtos, sistemas e serviços, tornando o conhecimento dos colaboradores o diferencial competitivo entre as empresas e com isso resgatando a importância do papel do ser humano dentro das organizações.

De acordo com Souza e Souza (2016, p. 23), “as pressões competitivas impuseram à organização contemporânea a reinvenção da gestão do elemento humano”. Ainda conforme a autora, pesquisas recentes apontam que a mudança de paradigma faz com que as organizações passem a entender que o indivíduo é digno de investimento, dessa forma a mão de obra é transformada em capital humano, ou seja, numa fonte de vantagem competitiva.

Porém, gerir pessoas não é tarefa fácil. As mudanças de costumes, maiores expectativas pessoais e a ampliação do tempo de trabalho ao longo da vida, o setor traz novos desafios no campo dos recursos humanos. Segundo Souza e Souza (2016, p. 1), “o ser humano é uma “caixa de surpresa”, imprevisível, daí a sua natureza se distingue dos demais fatores que coexistem na dinâmica das organizações”.

Conciliar gerações, estilos e valores às vezes conflitantes em um mesmo ambiente de trabalho não é tarefa fácil para o profissional de gestão de pessoas. É preciso muita flexibilidade por parte desse profissional para lidar com os desejos e insatisfações de pessoas que estão dispostas a trocar de emprego, tornando desafiador o dia a dia da área de recursos humanos.

Para que o administrador seja capaz de gerenciar uma equipe de maneira eficiente e eficaz é necessário que o mesmo conheça cada um dos membros de

¹ Acadêmica do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, professora do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



sua equipe. Por essa razão, entender as diferentes gerações que atuam no mercado de trabalho é fundamental para o bom desempenho de uma organização, e cabe aos gestores diminuir as diferenças e promover a admiração entre as gerações. Pois são todas interdependentes, seja pela compreensão do comportamento humano, as experiências vividas ou pela atualização tecnológica. De acordo com Beal (2009), as atualizações tecnológicas enriquecem todo o processo organizacional, facilitando a comunicação e melhorando o processo decisório, pois as informações são mais eficientes e eficazes, chegam ao gestor com mais velocidade e precisão.

Além da faixa etária, cada geração possui suas características específicas e, por essa razão, devem ser conhecidas pelos gestores, pois a junção dessas gerações nos ambientes organizacionais aliados a outros aspectos é o que constitui a cultura organizacional bem como as vantagens competitivas da organização.

De acordo com Veloso e Dutra (2008), atualmente no mercado de trabalho, identificam-se quatro gerações bem distintas, são elas; *Baby Boomers* nascidos entre 1940 e 1960; a geração X nascida entre 1961 e 1980; geração Y nascida entre 1981 e 1994 e a geração Z nascidos a partir de 1995.

Com tantas diversidades de valores, missão e contexto histórico entre as atuais gerações, surgem os desafios de recrutar e selecionar profissionais capazes de respeitar as diferenças e que trabalhem juntos pelo sucesso de suas organizações. Com base na problemática abordada, o presente trabalho busca: entender quais são os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Recursos Humanos

As grandes organizações, em geral, possuem uma área específica responsável pelos membros que fazem parte da organização. Conforme Marras (2005), inicialmente esse papel restringia-se às questões contábeis, ganhando maior dimensão ao longo dos anos. Atualmente pode-se identificar que as grandes organizações passaram a adotar a divisão da Área de Administração de Recursos Humanos – ARH é mais ampla e tem sua estrutura, uma parte responsável pelas demandas do departamento de pessoal e ou pela gestão das pessoas.

Segundo Marras (2011), o sistema de Recursos Humanos é estabelecido por alguns subsistemas, onde neles cada conjunto assume uma ocupação específica.

Para que se entenda melhor o conflito de gerações e como isso interfere na rotina do profissional de gestão de pessoas é necessário identificar e apresentar cada um dos subsistemas da Área de Administração de Recursos Humanos.

2.1.1 Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas vem se destacando ao longo dos anos dentro das organizações, pois está assumindo o papel de área estratégica e não mais de apoio.

A gestão de pessoas em uma organização é responsável por um conjunto de técnicas e instrumentos que visam atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.



De acordo com Gil (2001), a Gestão de Pessoas é uma área que busca auxiliar os indivíduos que fazem parte da organização, no sentido de fazer com que os mesmos consigam atingir seus objetivos, organizacionais e individuais. É fundamental que a área de gestão de pessoas, capacite os gestores e líderes de equipes, para que esses consigam fazer, de fato, a gestão das pessoas de dentro de suas equipes e departamentos.

Na busca de novos recursos humanos o profissional de gestão de pessoas precisa identificar e entender as gerações que atuam simultaneamente no mercado de trabalho para conduzir da melhor forma a entrada de um novo integrante junto à organização. Conhecendo as principais características, virtudes e pontos a serem desenvolvidos o profissional acaba obtendo mais critérios para direcionar e pautar de maneira adequada o recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação dos colaboradores.

2.1.1.1 Recrutamento e Seleção

Ainda que algumas pessoas e organizações acreditem que estas duas palavras – recrutamento e seleção – sejam sinônimos, pode-se afirmar que se trata de processos distintos e no decorrer do trabalho podem-se observar as principais diferenças entre os dois processos. Por estarem diretamente ligadas ao objetivo central do trabalho, entende-se que seja oportuno caracterizar cada uma delas.

De acordo com Chiavenato (1999), recrutamento e seleção referem-se à introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de incremento de entrada (input), a seleção é uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (input), de classificação e, portanto, restritiva e eliminatória.

O processo de recrutamento consiste em um conjunto de técnicas que visa atrair o maior número de candidatos possíveis, esgotando as possibilidades disponíveis no mercado. A finalidade do processo de recrutamento é atrair o maior número de candidatos possíveis e disponíveis no mercado de trabalho não excluindo nenhum recurso, deixando para que o processo de seleção se encarregue de escolher o melhor perfil para o preenchimento da vaga disponível.

Diferente do processo de recrutamento, que tem por finalidade atrair os recursos humanos, o processo de seleção tem por finalidade distinguir candidatos que não estejam dentro do perfil da vaga oferecida. A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É sem dúvida, um processo importante de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2006).

Para Marras (2011, p. 65), a seleção de pessoas conceitua-se como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Para realizar um processo de seleção adequado, o selecionador precisa ter o conhecimento da descrição do cargo, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes que a vaga exige, alinhados aos objetivos da organização.

Entender como os indivíduos de cada geração tendem a se comportar, bem como suas características e anseios, faz com que os selecionadores compreendam



melhor o comportamento dos candidatos avaliados. Com isso, pode-se julgar se o perfil está de acordo com a vaga e com a cultura da organização.

Conforme Oliveira (2011), as características de cada geração produzem conflitos internos no ambiente de trabalho, se não houver uma liderança forte para entender essa realidade e preparar os membros da organização para uma visão sistêmica. É necessário levar em consideração que as diferenças existem e se bem administradas, trarão sucesso à organização.

2.2 Gerações

Atualmente muitos são os desafios encontrados pelos profissionais de gestão de pessoas no mercado de trabalho. Entender as diferentes gerações que atuam nas organizações tornou-se fundamental, segundo Oliveira (2010). O momento atual é oportuno para fazer uma reflexão sobre as gerações, pois o mundo de hoje vive uma circunstância singular, visto que é a primeira vez que mais de três gerações diferentes de pessoas convivem mutuamente, em números significativos, interferindo e transformando a realidade das organizações.

As gerações podem ser definidas como um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que vivenciaram o mesmo contexto histórico pelo qual foram influenciados, que causam impactos à sociedade no que diz respeito à evolução. Cada geração possui características que estão diretamente relacionadas ao seu comportamento, costumes e valores (MICHELI, 2012).

Segundo Lombardia, Pin e Stein (2008), pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações estão acolhendo pessoas cujas idades cobrem um aspecto de mais de 40 anos. Devido a necessidade de se prolongar os anos de trabalho dos empregados dentro das organizações, por diversos motivos incluindo escassez de profissionais qualificados, equipes multigeracionais tendem a aumentar na próxima década.

Por se tratar de um tema atual, que reflete diretamente nas atividades do profissional de gestão de pessoas e que vem despertando o interesse e a preocupação das organizações, torna-se relevante desenvolver o tema gerações bem como caracterizar cada uma delas.

Muito se fala sobre as divergências entre as gerações que trabalham simultaneamente no atual mercado de trabalho. Elas ocorrem geralmente no que diz respeito às diferenças encontradas no perfil profissional de cada uma delas. Nessa perspectiva, algumas atividades são decisivas, entre elas pode-se citar a análise das gerações presentes nos ambientes organizacionais, pois em geral há distintas gerações atuando conjuntamente como, por exemplo: Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Apesar de apresentarem semelhanças, os indivíduos dessas gerações possuem características, comportamentos e linguagens distintas que acabam por influenciar o mercado de trabalho.

As organizações vivem um ambiente em que diferentes gerações coexistem, e são classificadas, segundo Engelmann (2007), Cristiani (2010), Oliveira (2010), Lauer (2011) em quatro distintas gerações: Geração *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Geração Z (Zapping). Suas caracterizações não são definidas apenas por faixa etária. Elas podem ser definidas de acordo com as condições sociais, econômicas ou



culturais em que o indivíduo está integrado. Por isso não é possível definir claramente a qual geração o candidato pertence, tendo como base somente a data de nascimento, é preciso avaliar seu contexto e suas ações.

Todas as gerações supracitadas atuam no mercado contemporâneo e trabalham sinergicamente, principalmente no que tange ao processo de inteligência organizacional. Conforme Veloso e Dutra (2008) identificam-se quatro gerações bem distintas atualmente no mercado de trabalho, são elas; *Baby Boomers*, nascidos entre 1940 e 1960; a geração X nascida entre 1961 e 1980; geração Y nascida entre 1981 e 1994 e a geração Z nascidos a partir de 1995.

2.2.1 As Diferenças entre as gerações

Conforme abordado anteriormente cada geração apresentada possui características distintas, as gerações são produtos de fatos históricos que influenciam profundamente os valores e a visão de um mundo de seus membros, declara Conger (1998). Esses eventos causam às pessoas lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições, autoridade, dinheiro, família e carreira.

Por essas razões entender as principais características e diferenças de cada geração torna-se importante para que o profissional de recrutamento e seleção consiga obter êxito na condução de seus processos, auxiliando os gestores na formação de suas equipes, e, a assim, formando equipes capazes de conduzir as organizações a alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Ainda não se tem datas exatas em relação ao ano que inicia cada geração, pois varia de acordo com cada autor. Porém não há diferenças significativas em relação às suas características. (PARRY; URWIN, 2010, VELOSO; DUTRA, 2008, TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

O Quadro 1 ilustra o período de nascimento de cada geração, entrada na adolescência, entrada no mercado de trabalho e idades atuais.

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

	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z
Período de nascimento	1946 até 1960	1961 até 1980	1981 a 1994	A partir de 1995
Entrada na adolescência	1960 a 1974	1975 a 1994	1995 a 2008	2009
Entrada no mercado de trabalho	1964 a 1978	1979 a 1998	1997 a 2010	2011 (Menor aprendiz) até os dias atuais
Idade em 2017	57 a 71	37 a 56	23 a 36	16 a 22

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores Zemke, Raines e Filipczak (2000), Erickson (2011), Tapscott e Williams (2007) e Veloso e Dutra (2008).



3 METODOLOGIA

Método consiste no caminho para se chegar a um fim, e para que essa caminhada seja possível se fez necessário o uso de ferramentas da metodologia que ajudaram no desenvolvimento e análise dos objetivos deste trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2005), método é um conjunto de atividades lógicas e racionais que ajudam o alcance de objetivos, traçando o caminho a ser seguido.

Quanto à abordagem, a pesquisa realizada foi quali-quantitativa, considerando que a pesquisa de predominância quali-quantitativa pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos.

De acordo com Santos (2006) a pesquisa qualitativa permite o levantamento de dados subjetivos, bem como outros níveis de conhecimento a respeito da população estudada, informações aprofundadas do universo a ser investigado que leva em conta a visão sistêmica e de contexto cultural. A pesquisa qualitativa busca analisar todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado. Neste trabalho utilizou-se entrevista semiestruturada e questionário com perguntas abertas e fechadas.

A pesquisa quantitativa tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados coletados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras. Em geral o levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário, um dos instrumentos utilizados pela acadêmica.

Quanto à classificação da pesquisa, a mesma foi descritiva-exploratória, associada a uma ampla revisão de literatura ao trabalho de campo em que a acadêmica, dotada de algumas técnicas de coleta de dados, realizou o levantamento necessário para o enfrentamento de seu problema de pesquisa. Conforme Santos (2006) as pesquisas de delineamento descritivo-exploratório têm o objetivo fundamental de proporcionar ampla visão sobre o tema selecionado.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, tem por objetivo descrever as características de um fenômeno ou de um fato, fazem uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo (população, empresa, governo, situação-problema). Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômenos, uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, são também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais e empresas comerciais.

A pesquisa exploratória visa uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, que pode ser construído com base em hipóteses ou intuições. Os assuntos das pesquisas exploratórias, geralmente, são pouco conhecidos e, por isso, esse tipo de pesquisa costuma envolver grandes levantamentos bibliográficos, citações e exemplos que facilitem o entendimento do assunto, além de entrevistas com pessoas que passam pelo problema ou já o superaram.

Segundo Gil (1999) a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de



tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Neste estudo, foi utilizado também o método de pesquisa *survey* (levantamento) que pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicadas como representantes de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, o questionário. De acordo com Fink (1995) as principais características de uma pesquisa *survey* podem ser citadas como: o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento predefinido.

A população ou universo constituinte de uma pesquisa é constituído de unidades, que contêm algumas semelhanças ou padrões, a serem analisadas e/ou observadas sistematicamente pela acadêmica. A partir da formulação do problema de pesquisa, se for o caso, o acadêmico deve delimitar com rigor e cuidado a população a ser estudada (ROMERO, 2000).

Em razão das dificuldades em realizar o questionário com um determinado grupo específico de empresas de Santa Cruz do Sul, a amostra do presente trabalho se deu por conveniência. De todas as técnicas de amostragem, a amostragem por conveniência é a que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras. De acordo com Malhotra (2010) a amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias em pesquisas exploratórias como uma base para geração de hipóteses e *insights* e para estudos conclusivos onde o gestor aceita os riscos da imprecisão dos resultados do estudo.

A pesquisa foi realizada de duas formas, primeiro realizou-se uma entrevista com a proprietária da HB Recursos Humanos a fim de levantar dados importantes para confecção do instrumento de coleta de dados. Além disso, buscou-se identificar seu ponto de vista em relação ao tema abordado no trabalho e como isso impacta nos serviços prestados pela sua consultoria.

Após entrevista com a proprietária, a acadêmica elaborou o questionário, posteriormente aplicado aos profissionais de recursos humanos e aos gestores de 350 empresas associadas à Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul - ACI, entidade fundada, em 1918, em Santa Cruz do Sul, sem fins econômicos, apartidária, de personalidade jurídica, formada por empresas do comércio, indústria e prestação de serviços, de diferentes portes e ramos de atividades.

A escolha pelo uso do questionário se deu em razão de ser um dos instrumentos de coleta de dados que permite maior flexibilidade por parte do pesquisador, pois, geralmente, não conta com a presença do pesquisador no momento do levantamento das informações. E também não demanda muito tempo por parte dos respondentes para responder os questionamentos o que ajuda no levantamento das informações. A utilização de um questionário traz agilidade e rapidez na coleta dos dados apurados.

Após elaboração do questionário, antes de sua aplicação, o mesmo foi encaminhado para três profissionais da área de recursos humanos, de diferentes gerações com experiências distintas, que avaliaram e sugeriram algumas alterações e a inclusão de mais dois questionamentos. Realizados os devidos ajustes, foi aplicado um pré-teste em que a orientadora do trabalho respondeu aos questionamentos, a fim de levantar possíveis falhas. É importante a realização de um pré-teste porque é provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário.



O questionário utilizado pela acadêmica foi aplicado por meio da ferramenta do *Google forms*, o questionário foi criado diretamente no aplicativo, gerando um link de acesso que foi disponibilizado a todos associados da ACI por e-mail. Com objetivo de conseguir atingir o maior número de empresas de Santa Cruz e região, a acadêmica entrou em contato com a ACI. Após explicar a finalidade do trabalho o mesmo foi autorizado e a assistente da Direção da entidade realizou o envio de e-mails com o link do questionário para 350 associados.

O primeiro envio foi realizado em setembro de 2017, quando foi solicitado a todos os associados que participassem e o retorno deveria ocorrer no máximo, em sete dias. Passado o prazo, a acadêmica ainda não havia conseguido retorno de 10% de sua amostra, então optou-se em aumentar o prazo e deixar a pesquisa disponível por mais tempo. Nesse meio tempo a acadêmica utilizou-se, também, de outras mídias sociais para tentar mobilizar mais empresas a responderem a pesquisa. O questionário ficou disponível até outubro de 2017, com o retorno de 36 empresas.

Com relação ao tratamento dos dados quantitativos, conforme Romero (2000) dá-se por meio de programas estatísticos: Excel ou programas equivalentes. Os programas estatísticos fazem a tabulação exata das respostas, gerando ilustrações e percentuais que são apresentados, auxiliando na interpretação dos dados, comparando os mesmos com a literatura existente e com a realidade investigada.

Além disso, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas e ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a entrevistada Ângela Bender, proprietária da HB Recursos Humanos, o tema tem muita relevância, pois reflete na forma como a consultoria presta serviços a seus clientes. De acordo com a mesma, “novas ferramentas surgem e devemos estar atentos para não deixar de atrair todas as gerações para nossos processos de recrutamento e seleção”. Como recrutador/selecionador precisam estar cientes das diferenças entre as gerações e o que cada uma delas busca, para passar aos clientes, e esses, rever seus posicionamentos para atrair cada vez mais profissionais de diferentes perfis.

Para manter o sigilo o questionário encaminhado aos respondentes não solicitava a identificação dos mesmos. Porém, foi questionado aos respondentes a idade, o tempo de empresa, porte de sua empresa, segmento e em qual geração o mesmo acreditava se encaixar, conforme quadro explicativo.

Para que fosse possível verificar em qual geração os respondentes encontram-se, foi perguntando aos mesmos sua idade. Conforme verificado no primeiro questionamento a maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária dos 23 aos 36 anos, o que compreende a geração Y. Conforme Oliveira (2010), a geração Y está chegando cada vez mais intensamente ao mercado de trabalho, e com ela muitas



expectativas, valores e uma nova visão sobre trabalho, que contribui para a formação de um cenário bastante complexo e dinâmico.

De acordo com questionamentos realizados com os respondentes, verificou-se que a maioria deles está na faixa de um a cinco anos no atual emprego. Isso pode estar relacionado a uma das características da geração Y que, no momento que não está satisfeita na empresa em que está, troca de emprego a fim de buscar novos desafios.

Ainda conforme Oliveira (2010), a geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. O significado do trabalho para a Geração Y pode variar a qualquer momento, dependendo da fase pela qual estiver passando em suas vida. Assim, para a geração Y, mudar de emprego quando lhe der vontade ou julgar ser necessário, não é nenhum pecado. Para essa geração desafios e oportunidades de crescimento pessoal e profissional são essenciais para seguir uma carreira de sucesso.

Conforme evidenciado no primeiro questionamento, em razão da idade, a maioria dos respondentes julga-se identificar com a geração Y, geração essa que a cada dia ganha mais espaço dentro das organizações, exigindo das mesmas adaptações para a chegada desses profissionais.

Conforme Twenge (2006), os indivíduos da Geração Y foram crianças superprotegidas pelos pais, suas opiniões geralmente são consideradas, deixando-os à vontade para lutar por um sonho que traga felicidade. Tiveram seus pontos fortes reforçados, como segurança e confiança, assim integram-se aos grupos com facilidade, mesmo buscando manter a sua. Para Oliveira (2010), a necessidade constante de feedback, sem dúvida, afeta o local de trabalho, pois a Geração Y parece não conseguir receber uma avaliação negativa sem ficar traumatizada.

Nesse momento é que as organizações precisam de uma área de Recursos Humanos estratégica capaz de captar as características de cada geração, agindo para que os conflitos sejam minimizados e os gestores sejam capacitados para conseguir reter os talentos.

Foi possível visualizar que 69% das empresas contam com a presença de todas as gerações. Ou seja, a maioria das organizações possui equipes diversificadas com a presença das quatro gerações estudadas ao longo desse trabalho.

O que é muito importante para as organizações, pois um profissional mais experiente, mesmo tendo tendência ao conservadorismo, precisa compreender que o mais novo possui os atributos da inovação, da energia, da motivação e da habilidade em lidar com o novo. Assim como os mais novos, independentemente de suas competências e aptidões, precisam atingir o equilíbrio através da sobriedade dos mais velhos.

A geração que predomina dentro das organizações respondentes é a geração Y com índice de 63,9%. Isso reflete uma tendência natural do mercado de trabalho uma vez que essa geração está em uma fase intermediária entre as gerações. São profissionais de uma geração que buscou qualificar-se para entrar de forma direcionada no mercado de trabalho, buscando por crescimento profissional e pessoal. Para Esteves (2013), essa geração possui características muito fortes que estão transformando o ambiente organizacional, influenciando a todos que estão inseridos no universo do trabalho, visto que boa parte das empresas está adaptando se a esse novo público, pois no Brasil já se sabe que a maioria da mão de obra



pertence à geração Y, dessa forma, o impacto dessa geração não será no futuro, como sabemos já está acontecendo.

Conforme análises dos gráficos anteriores pode-se constatar que a geração que predomina dentro das organizações é a geração Y e como consequência para a maioria dos colaboradores dessa geração o principal fator motivacional é o plano de carreira. Isso vai ao encontro do que foi visto em relação à geração Y que busca, constantemente, reconhecimento e crescimento dentro das organizações nas quais atua.

A motivação da Geração Y, conforme Oliveira (2010), segue um padrão mais complexo e muito mais sutil. Durante muito tempo a motivação pessoal foi associada às recompensas, focadas e atribuindo um peso grande a um pacote financeiro que mobilizasse o indivíduo em determinada direção. No entanto, isso já não é mais uma verdade absoluta.

Um ponto importante para a Geração Y é o desenvolvimento pessoal, ou seja, o plano de carreira, afirma Oliveira (2010).

Analisadas as principais características de cada geração pode-se concluir que; a característica que mais se destaca para a geração *Baby Boomers* é a do comprometimento, com percentual de 64% na visão dos respondentes. Para geração Y, também apareceu o comprometimento com um percentual de 36%. Já para geração Y, a característica comportamental que mais se destaca é a do trabalho em equipe com um percentual de 44%. Para geração Z, conforme os respondentes, a principal característica dessa geração é a proatividade com percentual de 47%.

Em seguida, observou-se as dificuldades encontradas no comportamento das gerações. Na geração *Baby Boomers* a principal característica foi o item da resistência com percentual de 47%. Na geração X, 50% dos respondentes não encontra nenhuma dificuldade. Para as gerações Y e Z, a maior dificuldade comportamental vem bem ao encontro da realidade dessas gerações. Para ambas, o uso excessivo de instrumentos tecnológicos durante as atividades se destacou. Na geração Y o percentual foi de 42%, e para geração Z, 33%.

Questionados sobre as gerações com maior índice de conflitos analisou-se que para 50% dos respondentes é perceptível os conflitos entre a Geração *Baby Boomers* e a Geração Z. Para 16,7% são perceptíveis os conflitos entre *Baby Boomers* e geração Y. Também se observa que para 33,3% dos respondentes há conflitos entre as gerações X e Y. Entre essas gerações existe uma mudança muito mais brusca de comportamento. Pode-se concluir que os conflitos quando bem gerenciados são enriquecedores e podem trazer inovação, criatividade e otimização nas atividades e processos das organizações.

Outro aspecto a analisar é que para 41,7% dos respondentes o ponto mais positivo em gerenciar uma equipe com diferentes gerações são as diferentes visões para solucionar problemas. A diversidade de gerações que pode gerar conflitos, ao mesmo tempo é capaz de gerar diferentes soluções para um problema assim como proporciona uma maior troca de ideias, ponto positivo que obteve 27,8% dos apontamentos dos respondentes.

De acordo com os respondentes as gerações que mais atendem ao perfil das organizações são as Gerações X com percentual de 77,8% e Y com percentual de 61,1%. Esses números podem refletir em razão de ambas as gerações estarem presentes em maior número no atual mercado de trabalho.



Conforme os respondentes sobre as competências mais presentes dentro de suas organizações, entre as competências com ênfase em conhecimentos, habilidades e atividades, 47,2% dos respondentes afirmaram que dentro de suas empresas todas essas competências estão presentes com a mesma intensidade. A competência com ênfase em atividades aparece com 19,4% e os itens conhecimento e habilidades apresentaram o mesmo índice de 16,7%.

Com o mercado de negócios cada vez mais globalizado e competitivo as organizações precisam adequar-se às necessidades de seus consumidores e clientes potenciais. Para isso, torna-se fundamental que as organizações passem a ter uma mescla em relação às competências necessárias para que seus colaboradores possam atingir os objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi apresentar as diferentes gerações que atuam no ambiente organizacional, bem como seus comportamentos nesses ambientes.

O questionário aplicado teve como finalidade conhecer o perfil de cada geração, a partir do estudo e análise de suas características, expectativas e motivações. Essas percepções são de suma importância para que as organizações mantenham seus profissionais integrados e comprometidos com os objetivos e metas da empresa. Para isso deve-se estimular o trabalho em equipe, de modo que estas, juntas, somem suas particularidades, objetivando a conquista de um resultado positivo para empresa.

As gerações podem e devem conviver em um mesmo ambiente de trabalho, de forma que a integração entre elas possa agregar às organizações novas forças para lidar com a dinâmica de um mercado empresarial cada vez mais competitivo. Sendo assim, é essencial entender que as características que definem os perfis de cada geração são singulares, portanto, não se pode esperar padrões de comportamentos únicos, mas valorizar as particularidades de cada grupo.

Considerando os resultados apresentados na pesquisa, pode-se verificar que, de modo geral, as análises apontaram resultados positivos em relação às características de cada geração, pois cada uma traz consigo uma característica individual capaz de impulsionar a organização na qual faz parte.

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

Portanto, a empresa do futuro se apresentará como aquela que será capaz de conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, extraindo o que cada profissional tem de melhor e equilibrando os potenciais individuais em função do bem-estar coletivo.

A realização deste trabalho proporcionou à acadêmica do curso de Administração da Universidade um grande aprendizado, desde a pesquisa até o momento da coleta e análise dos dados, pois trata-se de um tema atual que reflete



nas atividades profissionais da acadêmica. Os estudos aprofundados sobre as gerações proporcionaram maiores esclarecimentos quanto a comportamentos e expectativas de cada geração em relação ao mercado de trabalho. Para a acadêmica que atualmente coordena o processo de recrutamento e seleção de sua organização esse estudo foi capaz de ampliar sua visão e percepção na avaliação do perfil dos candidatos. Dessa forma, acredita-se que esse trabalho irá ajudar os profissionais de recursos humanos e gestores de modo a melhorar o ambiente de trabalho em relação às gerações que atuam dentro das organizações.

Por trata-se de um tema atual que passa por constantes atualizações sugere-se que os estudos sobre esse tema sejam constantes. Atualizar suas características, através de novas pesquisas, na busca de obter cada vez mais informações sobre as gerações afim de atualizar os profissionais de Recursos Humanos e trazer com isso, novas visões do que está acontecendo no mercado de trabalho, promovendo ganho para as organizações.

REFERÊNCIAS

ACI. Associação comercial e industrial de Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://www.acisan-tacruz.org.br/2016>>. Acesso em: 23 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

ENGELMANN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas**: como lidaremos com a geração Y? 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

ERICKSON, Tamara. Você gerencia as gerações? **HSM Management**, p. 55 março/abril 2012.

ESTEVES, Sofia. Como elas serão no futuro? **Revista RAE**, FVG/EAESP, 2013. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_58-61.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks. California, Sage, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUER, C. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. Portal Carreira e Sucesso. 2011. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-zno-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing; uma orientação aplicada**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2010.



MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas:** em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 65 pag.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana:** metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Espanha. Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, G. M. **Geração Z:** uma nova forma de sociedade. UNIJUI: Ijuí, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y:** Era das conexões. Tempo dos relacionamentos. Joinville: Clube de autores, 2011.

ROMERO, Sônia Maria. A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em Psicologia. In: SCARPARO, Helena (Org.). **Psicologia e pesquisa:** perspectivas metodológicas. Porto Alegre: Sulina, 2000, p. 55-78.

SOUZA, M. Z. A.; SOUZA, V. L. **Gestão de pessoas:** uma vantagem competitiva? Rio de Janeiro: FGV, 2016. 298 p.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. The Prosumers. In: Wikinomics: how mass collaboration changes everything. New York, USA: Penguin Books, 2007.

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



MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DA INDUSTRIÁRIA NAVAL ESTALEIRO CIMITARRA LTDA

*Fabiana Rodrigues Leonardi¹
Pietro Cunha Dolci²*

1 INTRODUÇÃO

No passado, a administração de uma empresa não era orientada e nem técnica, não havia muitos conhecimentos científicos e nem profissionais, muito diferente dos dias atuais, onde estas premissas passaram a ser fundamentais. Com essas novas orientações vigorando em torno da gestão as empresas têm se visto obrigadas a modificarem ou aperfeiçoarem as suas estruturas organizacionais de forma a estarem preparadas para atender as suas próprias necessidades e as que o mercado impõe. E um meio viável de verificar essas estruturas pode ser representado com o estudo de seus processos, já que toda organização, de uma forma ou de outra, utiliza-se de pessoas, processos e tecnologia para a execução de seus negócios.

Os processos são um conjunto de atividades que juntos produzem um resultado de valor para um consumidor, mas ainda é comum encontrar empresas sem qualquer organização ou entendimento desses, o que pode resultar em grandes estragos na gestão, principalmente, das pequenas e médias empresas, pois normalmente são formadas e desenvolvidas pelos próprios donos e raramente tiveram a oportunidade de crescer de forma organizada, com todos os processos entendidos e adequadamente documentados. Dessa forma, uma ferramenta que ajuda a detalhar, bem como fazer compreender como os procedimentos devem funcionar na realidade, é o do mapeamento do processo, que tem por finalidade o aperfeiçoamento através da visão clara e objetiva que a ilustração proporciona.

Mapear um processo é, basicamente, desenhar o fluxo, passo a passo, de suas atividades. Através desse mapeamento é possível identificar os principais gargalos nos processos organizacionais de forma a solucioná-los pelos meios mais seguros e eficientes, prezando sempre pela qualidade final do produto e/ou serviço prestado pela organização. De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que tem por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. A utilização dessa metodologia permite que as organizações se beneficiem em diversos aspectos como no processo de redução de custos, na celeridade de informações, na redução de falhas, na melhor integração entre os processos, dentre outros.

¹ Acadêmica do curso de Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Doutor em Administração pela Universidade do Rio Grande do Sul - UFRGS, professor no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



Com a identificação da importância dessa ferramenta na gestão das organizações foi realizado um estudo numa empresa da indústria naval, formada e desenvolvida pelos próprios donos, nascida numa estrutura informal, mas que busca formalizar uma estrutura planejada e controlada. Trata-se de um estaleiro que produz embarcações de esporte e recreio, mais conhecidas como lanchas, situado na região dos Vales do Rio Grande do Sul, onde este estudo teve como objetivo o mapeamento de processos do setor comercial do estaleiro para que, com base na análise dos mecanismos utilizados na ordenação de trabalho do setor, fosse possível identificar suas abundâncias e deficiências, com o intuito de elaborar uma proposta de melhorias para facilitar as tarefas diárias e o sucesso da coordenação do setor, bem como aferir a gestão comercial como um todo.

A Indústria Naval, em todo o mundo, é considerada de importância estratégica para os países, sendo apoiada e incentivada pelos governos (SINAVAL, 2015). O mercado náutico brasileiro vem se desenvolvendo ano após ano, reforçando às empresas a importância de uma boa administração e produtos com cada vez mais qualidade. O público alvo é a classe AAA e, no ano de 2014, o setor naval brasileiro obteve faturamento entre 700 a 750 milhões de dólares (FÁBIO, 2015). Segundo Cigana (2013), o Rio Grande do Sul é o quarto polo naval em construção de embarcações de esporte e recreio do país e Estaleiro Cimitarra Ltda. é o nome de uma dessas empresas, localizada na cidade de Vera Cruz. A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor (DE MELLO, 2008). O desenvolvimento deste estudo justifica-se pela importância e necessidade do mapeamento, padronização e controle dos processos no setor comercial da indústria naval para alcançar melhores resultados e monitorar variáveis que possam afetar a conformidade dos barcos produzidos.

Portanto, esse estudo foi realizado juntamente com os empreendedores, gerentes, supervisores e funcionários-chaves do estaleiro, principalmente os do setor comercial e dos outros setores envolvidos nos processos do comercial, onde se verificou a gestão comercial como um todo, realizando o mapeamento dos processos e tarefas diárias do setor, para então diagnosticar suas falhas, potencialidades e oportunidades para melhorias, com o intuito de propor aos sócios uma nova forma de gestão, não só para o crescimento da organização e a satisfação de seus clientes, mas também de seus funcionários.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa revisão de literatura serão apresentados os principais conceitos de gestão de uma empresa.

2.1 Processos administrativos

Os processos administrativos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e ferramentas tecnológicas. Segundo Maximiano (1995), o



processo administrativo divide-se em quatro subprocessos básicos: planejamento, organização, direção e controle.

Planejar é o processo de definir objetivos, atividades e recursos. Organizar é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, é também o processo de distribuir os recursos disponíveis seguindo algum critério. Dirigir é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos. Controlar é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los. (MAXIMIANO, 1995, p. 61).

2.1.1 Gestão comercial

A gestão comercial envolve a gerência dos recursos que fazem parte da atividade comercial, porém nem toda organização possui profissionais equipados com as técnicas gerenciais específicas da área, apesar de toda empresa ter que lidar com esse lado do negócio. Segundo Leão (2010), os gestores comerciais e de vendas devem planejar, dirigir e coordenar as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização. As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que as empresas obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência econômica.

2.1.2 Gestão de PCP

O objetivo do PCP consiste em formular os planos para organizar a aplicação dos recursos humanos e materiais de modo a controlar as ações para correções de eventuais desvios e minimizar perdas. É, basicamente, o departamento da empresa que determina: o que vai ser produzido; quanto vai ser produzido; onde vai ser produzido; como vai ser produzido; quando vai se produzir. Zaccarelli (1997, p. 262), coloca o controle como parte da programação e controle da produção, o qual tem como funções específicas: “fazer comparações entre programado e realizado, fazer relatórios para a alta administração e informar outras seções e clientes sobre o andamento dos trabalhos da fábrica”.

2.1.3 Gestão jurídica

Os resultados sempre foram, e continuam sendo, um dos maiores desafios do mundo corporativo e não poderia ser diferente no que diz respeito à prestação dos serviços jurídicos.

O Departamento Jurídico não pode se valer apenas do litígio, mas sua atuação, impreterivelmente, envolverá a participação em negociações, prevenção de conflitos, elaboração de contratos, domínio do direito regulatório, dentre outros assuntos que integrarão os objetivos da empresa. Assim, ocorrerá o verdadeiro apoio jurídico ao mundo empresarial, de forma a coadunar com a necessidade e ritmo negocial. (COELHO et al., 2011, p. 76).



2.1.4 Gestão financeira

Uma boa gestão financeira atua através de um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. Megliorini e Vallim (2009) entendem que a função financeira é o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos. E que as funções financeiras centrais de uma empresa compreendem em obtenção de recursos, aplicação de recursos e planejamento e controle financeiro.

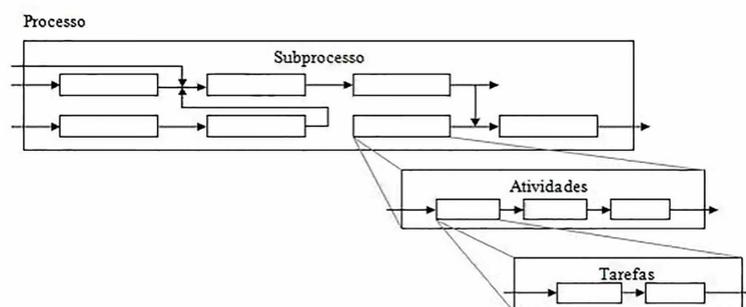
2.1.5 Gestão de TI

As organizações vêm enfrentando uma variedade de problemas decorrentes da rápida evolução da Tecnologia da Informação (TI) e do descompasso causado pelo atraso na introdução dessa evolução nos modelos de gestão de negócios. Segundo Oliveira e Motta (2012, p. 172), “as maiores dificuldades estão na criação de um ambiente operacional no qual a rapidez do processo decisório e o desempenho organizacional são essenciais para a agilidade nos serviços”.

2.2 Processo

Harrington (1993, p. 33) afirma que “tudo o que fazemos ou em que estamos envolvidos é um processo”. É importante considerar que os processos irão variar, sendo alguns mais complexos e alguns mais simples e, dessa forma, é necessário estabelecer uma hierarquia do processo (HARRINGTON, 1993). A hierarquia citada por Harrington (1993) está apresentada na Figura 01.

Figura 1 - Hierarquia do processo



Fonte: Harrington (1993, p. 34).

Harrington (1993, p. 34) define processos como um “grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”. Logo, pode-se dizer que o processo é visto como determinado fluxo de trabalho, com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) definidas e respectivas tarefas realizadas em suma sequência e que dependem umas das outras.



No que se refere à gestão da qualidade do processo, segundo Kaplan e Norton (1996, p. 21), “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Os itens de controle e itens de verificação são importantes ferramentas para a obtenção e melhoria da qualidade dos processos produtivos. Segundo Paladini (2000, p. 38): “quem avalia melhorias no processo é o consumidor final do produto; tudo o que se faz no processo pode ser melhorado; ações que não agregam valor ao produto são desperdícios e por isso devem ser eliminados”.

“O gerenciamento da rotina de trabalho é a base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade” (CAMPOS, 1998, p. 21). As rotinas de trabalho necessitam ser analisadas com a intenção de se confirmar se os fluxos de processos seguem os caminhos mais práticos e coerentes para a execução das funções operacionais. O objetivo é verificar quais são as etapas de cada rotina, bem como a utilidade e o valor que agrega ao resultado final. Com essa análise é possível identificar os pontos que necessitam se adequar às sequências das operações ou, se for o caso, eliminá-los.

O mapeamento de processos tem se tornado tarefa constante e de grande importância na gestão por processos, pois segundo Rotondaro (2005, p. 224), “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”. Para Mello e Salgado (2005, p. 3), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”. Dentre as técnicas existentes na literatura, os fluxogramas são os mais utilizados, dessa forma, este estudo teve foco no fluxograma como técnica de mapeamento de processo.

Araújo (2011, p. 32) diz que o fluxograma “procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação” e que esse tipo de técnica é a “mais tradicional e mais utilizada no estudo de processos há mais de cinco décadas”. “Os gráficos de processamento retratam uma situação de fato, devendo, portanto, procurar demonstrar como as coisas são realmente feitas, não o modo pelo qual o chefe diz ou pensa que são feitas, [...]” (CURY, 2000, p. 331). Fluxogramas básicos são fáceis de criar e, como as formas são simples e visuais, são fáceis de entender. Os símbolos convencionais para a esquematização de um fluxograma podem ser observados na Figura 02.

Figura 2 – Simbologia de fluxograma

TÍTULO	SÍMBOLO	REPRESENTA
Terminal		Ponto de início e término do fluxo
Processamento		Operações manuais
Documento		Relatórios, formulários, documentos, fichas, etc
Emissão Doc.		Doc. emitidos p/ computador ou manualmente
Decisão		Possibilidade de alternativas (sim/não, +/-, etc)
Pr. Predefinido		Ponto limítrofe e de interseção entre processos
Microcomput.		Entrada/saída de dados de mini/microcomputadores
Arq. definitivo		Arquivo permanente de materiais ou documentos
Arq.		Arquivo temporário de materiais ou documentos



3 METODOLOGIA

Nessa seção são apresentados a caracterização da pesquisa o procedimento usado para coletar os dados, a forma como foram aplicados os instrumentos de coleta, o que foi necessário para obter todos os dados e como os dados foram analisados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem utilizada nesse estudo foi a pesquisa qualitativa que permitiu que fossem levantados dados subjetivos a partir de observações e depoimentos coletados na empresa estudada. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

De modo geral, a execução deste estudo foi concentrada em observações nos processos de trabalho do setor, em pesquisas documentais e em entrevistas presenciais, realizadas no setor comercial da organização, a fim de obter os dados necessários para o mapeamento de seus processos e rotina de trabalho.

Neste estudo, quanto ao objetivo, utilizou-se a pesquisa exploratória (GIL, 2008) que visa proporcionar maior familiaridade com o problema visando torná-lo explícito, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Quanto ao procedimento, é um estudo de caso, que segundo Gil (2008) é uma abordagem adequada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, ou seja, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 Plano de coleta de dados

A coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-las de forma a facilitar uma posterior análise (SANTOS; CANDELORO, 2006).

Assim, o plano para a coleta de dados nesse estudo de caso se deu através de observação, entrevista e análise documental, como fontes de evidências. Tal plano teve foco de aplicação no setor comercial da indústria naval Estaleiro Cimitarra Ltda., onde foram observadas as rotinas diárias dos processos do setor, entrevistas foram realizadas com os principais envolvidos nesses processos e, também, foram analisados os documentos utilizados para o andamento desses processos.

3.3 Análise dos dados

A pesquisa de natureza qualitativa realizada neste estudo, possibilitou a análise dos dados qualitativos com a Revisão de Literatura, utilizando-se os elementos desse manual para analisar e interpretar as falas dos entrevistados e o conteúdo das observações, documentos e entrevistas realizadas. As análises realizadas tiveram o objetivo de esclarecer como são gerenciados e justificados os processos do setor comercial do estaleiro, utilizando a ferramenta de mapeamento de processos.



A análise seguirá o método da triangulação, visando utilizar as informações dos entrevistados, observando o ambiente da empresa e os registros documentados da organização, além de sempre utilizar-se da conceituação existente na bibliografia utilizada (YIN, 2005). Para a análise das observações, como o pesquisador estava inserido na empresa, teve a oportunidade de observação direta sobre os aspectos relevantes ao estudo e isso implicou em observar como é o desempenho do setor comercial da empresa na execução de suas atividades diárias. As entrevistas foram analisadas através da verificação dos dados percebidos por meio das respostas dos entrevistados. Após a aplicação das perguntas do roteiro da entrevista, foi efetuada uma análise qualitativa das respostas, utilizando categorias e tabulação das respostas fornecidas. Os documentos que registram os controles dos processos do setor comercial da empresa estudada é outra questão que o pesquisador levou em conta em sua triangulação, na análise dos dados. Essa análise contou com as evidências documentais para uma análise qualitativa que embasou o estudo. Um dos aspectos dessa análise diz respeito aos documentos de registros do início ao fim dos processos utilizados pela empresa, ou seja, desde o nascimento do pedido de venda até a entrega do produto ao cliente final. Assim, foram tomados os registros desses processos, em documentos formalizados, com o intuito de dar praticidade no dia a dia dos processos do setor.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO

Das nove entrevistas agendadas, oito foram concluídas, sendo seis digitais e presenciais e duas totalmente digitais. Além das entrevistas, foram consultados documentos apresentados pelos entrevistados durante as conversas como, por exemplo, pedidos de venda, contratos, relatórios do sistema e muitas planilhas de controle. Também foram observadas as tarefas de meio período de trabalho de cada um dos seis entrevistados presenciais para se obter conhecimento da realidade de cada setor. A partir da análise de conteúdo da transcrição das entrevistas, foram identificadas 37 categorias iniciais, 16 categorias intermediárias e 8 categorias finais, visto que todas as categorias podem ser observadas no APÊNDICE A.

4.1 Análise dos processos administrativos

Observando o trabalho nos escritórios da empresa, percebeu-se que o recebimento e distribuição das informações não são padronizados, o que dificulta o fluxo de trabalho dos colaboradores. Os colaboradores têm conhecimento dos processos administrativos implantados pela empresa, o que faz com que tenham ciência de suas funções e responsabilidades, mas a falta de indicadores que os ajudem nos controles foi um clamor geral entre os entrevistados. Um exemplo bastante citado entre as conversas foi a constante alteração na ordem de fabricação das embarcações, gerando um efeito negativo à padronização de todos os processos, como pode ser observado na menção do Assistente de PCP1 na entrevista:

Em alguns momentos a ordem de entrega dos pedidos é trocada e isso faz com que toda a organização de materiais e customizações



necessite ser alterada para atender ao pedido que entrou no lugar do anterior.

Ou seja, todo o direcionamento de recursos para as atividades existentes na fabricação daquele produto específico, que é totalmente personalizado, se perde quando é substituído por outro na linha de produção e o resultado dessa decisão é o descontrole nos processos administrativos.

De forma geral, segundo os entrevistados, os processos administrativos são planejados pela empresa alcançando um controle eficaz, mas a organização desse planejamento não é eficiente. Ou seja, o planejado é de conhecimento dos colaboradores, o resultado, no caso, o barco, é entregue a contento, mas os meios que utilizam são descontrolados e pouco eficientes.

4.1.1 Análise da gestão comercial

A organização dos processos comerciais e do planejamento de vendas é elaborada pela gestão comercial da empresa, inclusive é possível dizer que todos os processos da empresa dependem das informações vindas desse setor, por isso as tarefas devem ser desempenhadas com o mínimo de falhas e com a máxima padronização. Como a empresa trabalha com produção puxada (o consumo do cliente é que determina a quantidade produzida), o setor comercial tem larga responsabilidade no cumprimento das metas para o bom andamento de toda a cadeia produtiva da organização. Logo, o planejamento da gestão comercial é que move e mensura a eficácia da empresa.

“Vender, vender, vender” - esse foi o início da conversa com um dos vendedores entrevistados. Tudo que se planeja para o setor comercial vender, deve ser vendido, de um jeito ou de outro, pois as unidades fabris não podem parar. Diante disso, os vendedores atropelam as datas de entrega pré-determinadas pelo setor de PCP para as futuras vendas. Com a venda descontrolada, os prazos de entrega acumulam, a produção não dá conta de produzir e o cliente fica insatisfeito devido ao atraso no recebimento do, tão sonhado, barco.

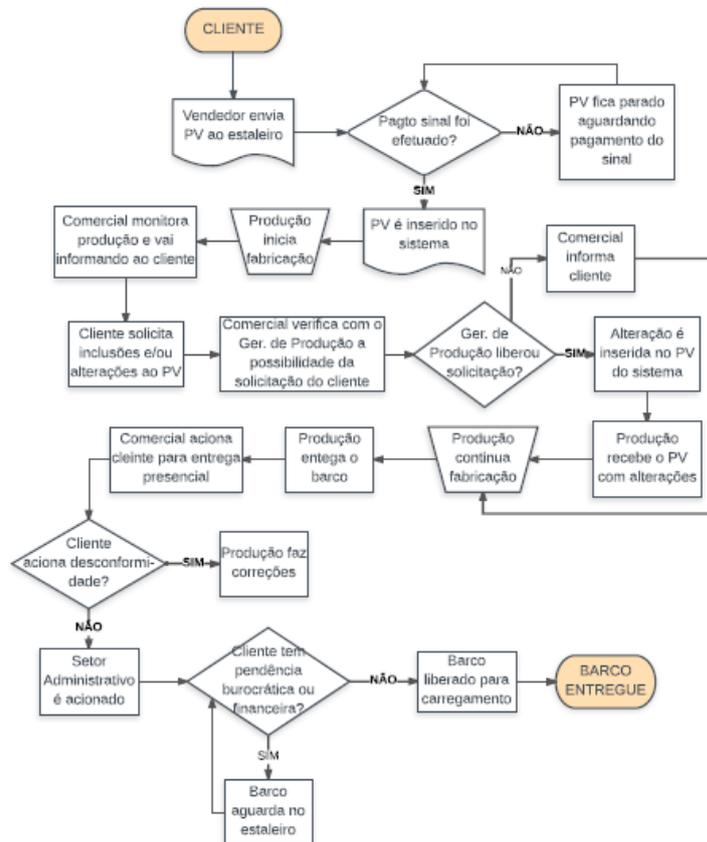
No momento da venda o vendedor abre oportunidade para que muitas solicitações acabem sendo totalmente fora do padrão esperado pela linha de produção, resultando em pedidos de venda que são verdadeiras “caixas de surpresas” E com o intuito de atender bem o cliente, o vendedor acaba gerando mais atrasos na linha de produção, pois a cada solicitação fora do esperado requer mais tempo da produção em concluir as customizações que, por muitas vezes, não são entendidas pelas equipes de produção que leem as OP's (Ordem de Produção), provocando reuniões e planejamentos fora do esperado, como podemos observar nesse trecho mencionado pelo Assistente de Vendas:

[...] conta com atrasos de matéria-prima, retrabalho e falta de planejamento quando se trata de modelos novos e/ou alterações de layout que diferem dos modelos padrões, isso acarreta em atraso em toda a linha de montagem e interfere em outros setores.



Logo, a não padronização na descrição dos pedidos de venda acaba por interferir na organização das tarefas e responsabilidades de toda a cadeia administrativa e produtiva da empresa. A Figura 3 representa o fluxograma da gestão comercial do estaleiro criado a partir das informações coletadas junto às entrevistas e observações realizadas na empresa.

Figura 3 – Fluxograma da gestão comercial



Fonte: elaborado pelos autores, 2017.

4.1.2 Análise da gestão de PCP

A gestão de PCP está totalmente integrada com o comando do processo produtivo, de forma a coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa. No planejamento da produção, sua função inicia no momento em que visualiza o comando vindo do setor comercial de que o pedido de venda inserido no sistema está liberado para o início dos processos do setor. No entendimento do Assistente de PCP1,

o setor de PCP é responsável por receber e distribuir diversas informações para diversos setores. Mas a principal atuação do setor é na gestão de materiais da organização, ele que recebe os pedidos

do setor comercial e customiza as estruturas padrões para atender cada pedido e assim definir o que deve ser comprado pelo setor de compras para atender a produção.

Para produzir dentro dos prazos programados, o setor de PCP libera no sistema a estrutura padrão da embarcação, o almoxarifado separa o que tem em estoque e planilha os itens faltantes para que o setor de compras providencie as OC (Ordem de Compra). O setor de compras envia as OC aos fornecedores de modo que o material chegue ao almoxarifado o mais próximo possível do prazo em que o mesmo será utilizado na linha de montagem, evitando estoques e capital parado. Porém, como cada barco possui sua customização própria, quando o mesmo é realocado na linha de produção, o alinhamento entre a compra dos materiais e a entrega dos mesmos fica desconforme, pois o material está programado para o barco X e agora está o barco Y no seu lugar. Isso faz com que toda a programação de recebimento de materiais fique desalinhada com a linha de produção, gerando mais atrasos.

4.1.3 Análise da gestão jurídica

O setor jurídico é responsável por cuidar de todas as tratativas de âmbito jurídico do estaleiro, mas no que se refere ao setor comercial da organização, o jurídico é responsável pela tratativa dos CCV (Contrato de Compra e Venda) junto aos clientes. Os CCV são documentos importantes para o estaleiro, pois além de consolidar o acordo de compra e venda firmado com o cliente, traz segurança para ambos os lados. A gestão jurídica tem por obrigação orientar e sanar todas as dúvidas do cliente, de modo que fique muito claro quais são as obrigações de cada parte.

4.1.4 Análise da gestão financeira

Segundo a Assistente de Vendas do estaleiro:

A gestão financeira afeta diretamente no setor comercial, um exemplo disto é a efetivação do pedido do cliente através de confirmação do pagamento do sinal, para que seja inicializada a produção da embarcação. Da mesma forma, devem-se controlar os pagamentos das parcelas acordadas para que não ocorram atrasos, de maneira que ao final da produção, o cliente esteja com a embarcação totalmente quitada para a liberação da mesma da fábrica.

Na Cimitarra é o setor financeiro que dá o *start* e o *stop* na produção das embarcações. O *start* se dá quando o financeiro confirma o pagamento do sinal efetuado pelo cliente - o *status* do pedido no sistema é alterado de “aguardando” para “liberado” – e o *stop* se dá quando o cliente fica inadimplente por muito tempo - a produção da embarcação é interrompida até que a situação se regularize e nova data de entrega é acordada com o cliente. Com o barco pronto na produção, o setor comercial solicita ao cliente o pagamento da última parcela, denominada de “saldo da contra entrega”. Realizado o pagamento, o setor financeiro confirma a entrada no extrato bancário e, para o setor, a embarcação pode ser liberada para entrega. Com isso, o setor comercial leva a pasta do barco para os controles finais da Gerência.



4.1.5 Análise da gestão de TI

Não existe um setor de TI formado internamente na empresa estudada, esse serviço é executado de forma terceirizada. Segundo a Assistente de vendas, “os recursos disponibilizados pela empresa são suficientes, porém poderiam ser mais eficientes, levando em consideração as tecnologias existentes hoje no mercado”.

A empresa está investindo em um sistema CRM de gestão de modo que com essa ferramenta os vendedores deverão controlar os seus contatos com os clientes e o avanço das negociações, mas o sistema ainda não foi implantado e está em fase de testes. O sistema ERP de gestão empresarial utilizado pela empresa é o Cigam, mas é possível dizer que os usuários ainda estão engatinhando no domínio dessa ferramenta, implantada em agosto de 2015. O setor de PCP está engajado na implantação do sistema MRP, de modo que se exterminem os controles em planilhas de Excel, mas tem ciência de que o recurso estará totalmente disponível somente em longo prazo, o que desagrada à diretoria.

No que se refere à integração dos processos, todos os setores, direta ou indiretamente, estão interligados e dependem um dos outros, logo, é necessário que se tenha uma comunicação ativa entre os setores propiciando que as informações sejam implantadas no sistema o mais rápido possível, evitando desconformidades na produção. Segundo o Assistente de PCP 2:

O sistema utilizado é o CIGAM e atua em quase todas as áreas da empresa, menos a que se refere aos recursos humanos e jurídicos. Todos os setores estão interligados, baseados em informações que são imputadas no software pelos responsáveis de cada setor. O sistema possui um padrão de utilização, mas nada impede que o mesmo seja alterado e customizado para atender as especificações da empresa, seja através de relatório ou, até mesmo, em funções do sistema em si, porém isso demanda tempo e custo para a empresa. Atualmente, o sistema está em operação há dois anos, mas ainda necessita de melhoramentos e atenção especial por parte de quem implementa novas funções no mesmo.

Quanto mais rápida se der a implantação do MRP no sistema, mais rápida será a extinção dos controles e processos via e-mail, planilhas de Excel, relatórios em Word, conversas informais, entre outras formas de integração dos processos da empresa. Essas formas de controle acarretam em perda na agilidade das atividades dos processos, pois não acompanham o ritmo de mudança na gestão de negócios, onde a tomada de decisão precisa ser cada vez mais rápida e assertiva.

4.2 Análise da gestão da qualidade no processo

A melhoria contínua é uma prática que visa atingir ininterruptamente resultados cada vez melhores, sejam eles nos produtos ou em seus processos internos. Todas as embarcações são entregues ao cliente na fábrica, de forma presencial, com o intuito de que o cliente vistorie o produto e aponte possíveis inconformidades com o esperado. Como já citado anteriormente, “quem avalia melhorias no processo é



o consumidor final do produto” (PALADINI, 2000). E essa avaliação para a melhoria dos processos é feita, segundo a Vendedora, “[...] pelo retorno do cliente. Avaliação, quem faz é o cliente, pois se ele está insatisfeito a logística não está funcionando”.

Logo, atender à satisfação de um cliente e superar suas expectativas em uma experiência de compra fará com que tenha mais chances de optar novamente pelo produto oferecido pela empresa. Tal satisfação é influenciada pela avaliação que ele faz das características do produto consumido, do seu estado de espírito e da percepção da própria vida, que também alteram o sentimento de satisfação dos clientes.

4.3 Análise da gestão da rotina de trabalho

A gestão da rotina de trabalho possibilita adequar o tempo e dimensionar o número de pessoas necessárias para a consecução dos objetivos das áreas, sem que haja sobrecarga de trabalho. Porém, foi possível perceber nas entrevistas que, de forma geral, acreditam que estão sobrecarregados, como menciona a Assistente de Vendas, “o que facilitaria a execução do trabalho com maior agilidade e eficiência, em minha opinião, seria a contratação de mais um funcionário para o setor”. No entanto, nas visitas aos setores foi possível observar que a desconcentração das equipes deve-se ao excesso das conversas paralelas, ficando muito perceptível a falta de foco por parte dos colaboradores. Nem todos possuem a mesma capacidade na execução das funções operacionais, logo, se fosse mantido o foco em suas rotinas de trabalho, a produtividade dos setores seria mais eficiente.

Na orientação das tarefas muitos entrevistados mencionaram a falta de um manual ou descritivo que os auxilie nas atividades do dia a dia. Segundo o Assistente de PCP 2, “a criação de manuais de procedimentos poderia ajudar resolver problemas de fácil solução [...]”. Ainda no que se refere às orientações do dia a dia, nenhum dos setores da empresa possui um mapeamento dos processos que os ajudem a identificar onde estão falhando e quem é o responsável pela etapa do processo que falhou. Dessa forma, juntos poderiam buscar sugestões de padronização e procedimentos para melhorar os controles, as conferências e as práticas diárias.

5 PROPOSTA DE MELHORIAS

Os gestores estão sempre em busca de melhorias para suas empresas, mas provavelmente não analisam com frequência os seus processos conforme propõe a literatura: processos administrativos, processos organizacionais, gestão de processos, gestão da qualidade no processo, gestão da rotina de trabalho e, por fim, o mapeamento do processo.

Com base na análise dos dados e resultado da transcrição das entrevistas, da observação *in loco* e do acesso a documentos da Cimitarra, dentre outras propostas de melhorias, seguem as mais relevantes:

- a) seja elaborado um método padronizado e eficaz para o recebimento e distribuição das informações, de modo que facilite o fluxo de trabalho dos colaboradores e que incida em menos erros dos processos em geral, conseqüentemente, minimizando a geração de custos para a empresa;



- b) seja documentado um manual de procedimentos para que os colaboradores possam ter onde buscar suas dúvidas de como proceder diante de situações que desconhecem;
- c) se crie um formato de venda, com customizações pré-definidas, onde o vendedor não perca a liberdade de adequar o produto à forma desejada pelo cliente;
- d) os poucos processos já implantados na empresa sejam, primeiramente, documentados e, por conseguinte, sejam examinadas a qualidade dos mesmos;
- e) seja feito um trabalho de organização na rotina de trabalho dos colaboradores para maior produtividade do tempo que dispõem na empresa, pois se percebeu que eles têm ciência do que deve ser feito, mas que se perdem nessa condução.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo junto à indústria naval Estaleiro Cimitarra Ltda., que produz lanchas de 36 a 78 pés no interior do estado do Rio Grande do Sul, teve por objetivo, especificamente, a análise dos processos do setor comercial.

No desenvolvimento do estudo, pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, pois, primeiramente, foi diagnosticada a estrutura organizacional do setor comercial da empresa, bem como os seus processos foram mapeados. Num segundo momento, os mecanismos utilizados na coordenação dos processos do setor comercial foram analisados para que fosse possível identificar as falhas em sua organização. E finalmente, foram propostas melhorias de reorganização de modo que facilitem as tarefas diárias, com o intuito de prover o sucesso do setor comercial em todos os aspectos.

Os processos são atividades sequenciais que envolvem pessoas, procedimentos e ferramentas, mas, para que funcionem, é necessário planejamento, organização, direção e controle. Com base no que foi extraído das entrevistas, a Cimitarra tem muito a trabalhar até que se busque essa estrutura, visto que tem dificuldades em processos básicos, como no recebimento e distribuição de informações, no fluxo de trabalho, na ordenação da linha de produção, na ciência das funções e responsabilidades dos colaboradores, entre outros. Por outro lado, a empresa tem grande potencial no capital humano, que se dedica e veste a camisa mesmo quando desmotivado com a falta de progresso na organização e controle dos processos já estabelecidos, pois tem a impressão que não avança, que não sai do lugar.

Ainda que os objetivos tenham sido atingidos, o estudo realizado apresentou algumas limitações como não ter nenhum processo formalmente documentado para análise e avaliação, tendo o pesquisador que dispor de maior tempo para uma coleta mais minuciosa dos dados através da observação e documentos do cotidiano disponibilizados. Outro fator limitador foi o grupo de pessoas entrevistadas devido ao curto período disponibilizado pelas mesmas para exploração, pois estavam sempre com suas tarefas atrasadas ou em cima dos prazos, não podendo dar maior atenção ao entrevistador.

Uma empresa que explora um recurso inteligente, que é o caso do mapeamento de processos, só faz aumentar sua produtividade, pois expõe claramente a direção



de cada passo incumbe os responsáveis por cada fase, prevê os recursos, insumos e mão de obra necessários, conhece os principais gargalos no sistema da organização, entre muitas outras coisas que colaboram para otimizar o tempo de trabalho de seus funcionários. Se esse recurso fosse explorado pelos organizadores da Cimitarra, a empresa apresentaria proveitos em diversos sentidos, mas, principalmente, na diminuição do retrabalho dos colaboradores e na elevação do desempenho destes no fluxo de trabalho e na capacidade produtiva dos processos como um todo, pois uma empresa que deixa formalizada, documentada e disponível para seus funcionários cada atividade a ser realizada, além de dificultar a propagação de erros e vícios, aumenta a padronização e qualidade de seus processos e produtos. Como resultado possuirá clientes satisfeitos com a qualidade do produto recebido, do atendimento organizado e da garantia de ter realizado negócio com uma empresa bem planejada e constituída.

Apesar das dificuldades enfrentadas no dia a dia por falta de organização planejada, a Cimitarra se empenha para obter sucesso, sempre buscando ser competitiva e ter crescimento considerável no mercado náutico. O resultado de todo esse empenho pode ser vinculado ao grande capital humano que a empresa emprega, pois no cotidiano são movidos a desafios e possuem grande persistência profissional.

Contudo, com a aplicação deste estudo, foi possível mapear os processos do setor comercial, sendo esta uma ferramenta de grande importância para a estrutura organizacional e para uma melhor gestão empresarial, dessa forma buscando proporcionar aos donos e colaboradores uma visão mais ampla da organização, de modo que entendam um pouco mais de suas particularidades, bem como as influências que sofrem, reforçando o valor de uma boa administração.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: EDG, 1998.

CIGANA, Caio. Ventos favoráveis da economia estimulam mercado náutico no Estado. **Zero Hora Digital**, Porto Alegre, jan. 2013. ZH Economia. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/01/ventos-favoraveis-da-economia-estimulam-mercado-nautico-no-estado-4009163.html>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

COELHO, F. L. et al. Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, n. 21, p. 69-83, ago./dez. 2011.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: ATLAS, 2000.



DE MELLO, Ana Emília N. S. **Aplicação do mapeamento de processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2008. Disponível em: <[http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.p df](http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

FÁBIO, André Cabette. Mercado de barcos de luxo aposta em ainda mais luxo durante a crise. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, out. 2015. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1688567-mercado-nautico-aposta-em-barcos-de-luxo-para-atrair-publico-aaa.shtml>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LEÃO, Tânia. **Departamento Comercial e Marketing**. Paços de Ferreira: 2010. Disponível em: <<https://tecnicasecretariado.wikispaces.com/file/view/Departamento+comercial+e+Marketing+-+T%C3%A2nia+Le%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MELLO, C. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. 2005. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 3. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2017.

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R.M. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Gestão.Org**, Recife, n. 1, p. 172-194, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/487/229>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

SINAVAL. Desenvolvido pelo Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore. 2007-2015. Apresenta informações gerais do sindicato. Disponível em: <<http://sinaval.org.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.



VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638?show=full>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

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

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Programação e controle da produção**. São Paulo: Pioneira, 1997.



APÊNDICE A – Categorização das entrevistas

Conteúdo da transcrição das entrevistas

CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS		
INICIAL	INTERMEDIÁRIO	FINAL
Receber e distribuir informações	Planejamento	Processos administrativos
Fluxo de trabalho		
Ordem de produção trocada	Direção	
Colaborador tem ciência de sua função e responsabilidade		
Clientes inadimplentes	Controle	
Venda descontrolada		
Delimitar tarefas e responsabilidades	Organização	Gestão comercial
Divergência na construção do produto personalizado		
Identificação das necessidades do cliente		
Entrega do produto	Contrato de Compra e Venda	Gestão jurídica
Garantias		
Programação de pagamentos		
Prevenção de conflitos	Orientação	
Setor Comercial inicia o processo	Planejamento da produção	Gestão de PCP
Diferença de tempos no processo		
Datas de entrega e de futuras vendas		
Programação de materiais desalinhada com produção		
Produção e customizações	Programação da produção	
Ferramenta deficiente para programação e controle		
Obtenção de recursos	Gestão dos recursos	Gestão financeira
Aplicação dos recursos	Controle dos recursos	
Liberação do produto para entrega		
Sistema CRM	Programas de gestão	Gestão de TI
Sistema ERP Cigam		
Customização de relatórios e funções		
Setores interligados	Integração de processos	
E-mail, planilha em Excel e documento em Word		
Entrega presencial do produto na fábrica	Melhoria contínua	Gestão da qualidade no processo
Identificação de inconformidades		
Treinamento	Superação das expectativas	
Satisfação das necessidades do cliente		
Falta de material (matéria prima/insumo/consumo)	Execução das funções operacionais	Gestão da rotina de trabalho
Produtividade mais eficaz		
Alteração ou faltas no fluxo dos processos	Orientação nas tarefas do dia-a-dia	
Manuais de procedimentos		
Identificar falhas e responsáveis pela etapa do processo		
Sucessão de cargo		

Fonte: quadro elaborado pelos autores a partir da transcrição das entrevistas, 2017.



MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA TRANSPORTES ROHLOFF E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES

*Cássia Caroline Wink¹
Mirela Jeffman dos Santos²*

1 INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário é um dos setores mais importante para a economia do Brasil, pois, de acordo com o site Meios de Transporte (2017), praticamente todo o abastecimento do país é realizado pelo transporte de caminhões que viajam de norte a sul levando diversos produtos, grãos e alimentos para todas as regiões e setores da agricultura, indústria e comércio.

Apresentando uma distribuição desigual pelo território nacional, o modal rodoviário possui muitas vantagens tornando-se superior aos outros modais, como ferroviário e hidroviário, e com isso tornou-se o principal meio de transporte desde que as regiões brasileiras foram interligadas por rodovias. Razzolini Filho (2011) realça que a malha rodoviária instalada no Brasil representa cerca de 20% do total do território (estradas pavimentadas e não pavimentadas), sendo a malha ferroviária a que representa em torno de 0,4% apenas.

A empresa Transportes Rohloff atua no setor de transporte há 19 anos e realiza fretes de sementes, grãos, produtos perecíveis e tabaco, e em época de safra, a frota permanece viajando em torno de 60 a 90 dias direto fora do estado, prestando serviços a seus principais clientes.

Demo e Pontes (2008) comentam que a retenção de clientes é muito mais importante do que a atração de novos clientes. Pesquisas na área mostram que 68% dos negócios empresariais são resultantes da manutenção de clientes satisfeitos e que para conquistar novos clientes a empresa acaba desembolsando um valor dez vezes mais alto, pois precisa investir em inovações e tecnologias para conseguir competir no mercado. Com isso nota-se a importância da conquista do cliente e do bom relacionamento entre as partes que resulta na fidelização dos mesmos com a empresa.

O presente trabalho busca analisar o marketing de relacionamento presente entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes, a fim de propor melhorias no desempenho dos serviços prestados pela transportadora, tornando o relacionamento profissional cada vez melhor e fidelizando sua clientela.

¹ Acadêmica do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS, professora no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Creswell (2010), o referencial teórico compartilha os resultados obtidos de outros estudos que estão intensamente relacionados com o assunto do trabalho que está sendo realizado, o que é apresentado a seguir.

2.1 Histórico do marketing: do marketing com ênfase nos produtos ao marketing com ênfase no relacionamento

Durante a era industrial, nas décadas de 1930 e 1940, o objetivo das empresas era trabalhar conforme o modelo Fordista, que ditava padronização nos serviços, produção em escala e redução nos gastos da fabricação para que as mercadorias pudessem ser vendidas por um preço baixo e adquiridas por um número maior de compradores, nessa época as empresas concentravam o marketing centralizado no produto e os consumidores precisavam se adequar com o que tinham disponível no mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Las Casas (2007) menciona que, devido à produção em série nas empresas, nessa época surgiram os primeiros excessos de demanda e precisou-se dar uma atenção maior à técnica de vendas e à comercialização já que a oferta superou a demanda e os produtos estavam acumulados em estoques.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), com a era da informação no início do ano 2000, o marketing com foco nos produtos acabou perdendo seu espaço e dando lugar ao marketing de relacionamento, uma vez que as informações ficaram mais acessíveis e os consumidores mais exigentes, isso fez com que o marketing tenha o seu objetivo principal voltado ao consumidor.

2.2 Benefícios e estratégias do marketing de relacionamento

Os planos do marketing de relacionamento atingem o faturamento da empresa, e podem ser baseados em fatores como crescimento geral do mercado, mudanças na concorrência ou estratégias específicas de marketing (STONE; WOODCOCK, 1998).

Com as táticas do marketing de relacionamento, os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) citam os benefícios sentidos pelos clientes criados na esfera da confiança, onde são englobados sentimento de satisfação e credibilidade. Cobra (2009), relata que a satisfação do cliente se constitui da qualidade e valor do bem ou serviço, e isso relaciona-se com a durabilidade, o desempenho e a confiança sentida pelos clientes para com a empresa.

Outro benefício que cativa os clientes são os tratamentos especiais, segundo Klotler e Keller (2006) eles são utilizados para recompensar clientes que compram com frequência e em grandes quantidades.

Quanto aos benefícios obtidos pelas empresas, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) mencionam as vantagens econômicas e mostram que os clientes acabam gastando mais dinheiro a cada ano que passa com um determinado parceiro do que gastavam no ano anterior quando o relacionamento ainda estava em construção.

O comportamento do consumidor é outro benefício adquirido pela empresa com relacionamentos de longo prazo. Kotler e Armstrong (2007) frisam que os clientes satisfeitos voltam a comprar e contam aos outros sobre suas experiências, já



os clientes insatisfeitos mudam para a concorrência e rebaixam a empresa para seus amigos e conhecidos. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) lembram que a “publicidade” adquirida pela empresa através do boca a boca de seus clientes muitas vezes serve de indicações para outras pessoas e acaba tornando-se mais eficaz do que qualquer outro comercial pago pela empresa.

Ainda para Stone e Woodcock (1998), o trabalho realizado na área de marketing de relacionamento justifica-se quando ocorre o aumento de negócios com os clientes existentes, a redução da perda de clientes e o crescimento da quantidade de novos clientes. Kotler e Keller (2006) comentam que as empresas possuem um índice muito alto de rotatividade de clientes, isso porque as mesmas se preocupam em atrair clientes, mas não em retê-los, e citam duas maneiras de fortalecer a retenção dos clientes: a primeira maneira é construir barreiras para impedir as mudanças dos clientes para concorrência que influenciam principalmente na questão capital como os preços e descontos, a segunda, é oferecer um alto grau de satisfação a ele.

Kotler e Armstrong (2007) citam que para a estratégia de marketing ser vitoriosa é necessário responder às questões: “Quais clientes serviremos?” e “Como podemos servir melhor esses clientes?”. Entre as estratégias de marketing focadas no cliente, os mesmos autores citam a segmentação de mercado Lovelock e Wright (2001) complementam citando que cada segmento de mercado pode ser diferenciado conforme as características dos usuários.

Com o mesmo foco de construção de relacionamento, os autores Kotler e Keller (2006) mencionam que um ingrediente essencial e eficaz é a ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*), que é utilizado para registrar os contatos das empresas com os clientes para futuros atendimentos e ofertas.

2.3 CRM - *Customer Relationship Management*

Já relatava Swift (2001) que o marketing com clientes é uma tarefa de alto valor e muito ampla em atividades a serem realizadas, e que a internet e os meios de comunicações *online* contribuíram com o desenvolvimento do marketing, já que se faz necessária uma infraestrutura voltada para o registro e armazenamento das informações coletadas nos contatos com os clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), para aprimorar o relacionamento com os clientes as empresas adotaram a gestão de relacionamento com os clientes (CRM - *Customer Relationship Management*) que surgiu com a finalidade de gerenciar informações detalhadas sobre todos os clientes, sobre os contatos e atendimentos que ambos mantiveram e com isso tornar o atendimento mais eficaz em tempo real, satisfazendo e aproximando cada vez mais o cliente da empresa. Complementando, Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que com os resultados obtidos as empresas conseguem desenvolver e aprimorar relacionamentos mais sólidos com os clientes focando no objetivo individual de cada um. Entretanto, o CRM é movido à tecnologia e não pode, sozinho, construir relacionamentos lucrativos com os clientes, pois os benefícios do CRM não são obtidos sem custos ou riscos, nem somente na coleta de dados, mas na manutenção e exploração, trabalho esse que precisa ser realizado por toda a equipe focada em atingir um objetivo comum.



2.4 Fidelização e retenção de clientes

Brown (2001) comenta que a fase de aquisição do cliente está relacionada aos produtos e preços oferecidos e que o mesmo pode preferir a concorrência se os produtos e condições de pagamento forem melhores, após isso, vem a fase de retenção do cliente quando a empresa compromete-se tanto antes quanto depois de efetivada a compra e demonstra isso ao cliente. Embora saiba que não há garantias de que o cliente volte, o relacionamento torna-se mais sólido e acaba criando-se um desejo em comum entre as partes. A terceira fase consiste no atendimento estratégico, na qual a empresa e o cliente necessitam de um fator positivo que os incentive a construir laços de satisfação e fidelização.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam dizendo que as empresas desejariam tratar todos os clientes com excelentes serviços, mas nem todos são iguais e suas expectativas com as empresas também são diferentes, com isso não seria rentável atender todos da mesma maneira. Desta forma a empresa deve priorizar o relacionamento com os bons, identificando-os e construindo uma base fiel a fim de aumentar a sua rentabilidade empresarial.

Swift (2001) relata que é necessário a empresa ter uma percepção de seus clientes, identificar as mudanças no seu comportamento e perceber quando eles estão planejando migrar para a concorrência. O autor lembra que a maioria dos clientes já planeja ir embora muitos meses antes de realmente irem, ou seja, é necessário observar o comportamento diferente dos clientes antes, com vistas a adotar estratégias para não os deixar partir.

2.5 Aplicabilidade do marketing de relacionamento

Conforme Tischer (2015), o estudo sobre marketing de relacionamento revela o quão importante é o relacionamento duradouro entre empresas e clientes, por isso as empresas devem trabalhar na manutenção e fidelização de sua clientela, o que se torna uma oportunidade para melhorar os resultados e desempenhos da empresa.

Para Malheiros (2013) o marketing de relacionamento e a fidelização exige que todos os envolvidos tenham como foco principal não somente a venda, mas também consigam realizar seu trabalho com a finalidade de suprir as necessidades dos clientes finais. Enquanto isso, Almada (2016) cita que muitos clientes sentem que não são atendidos dentro dos conceitos de marketing de relacionamento, e nota-se a necessidade relacionada com a entrega de produtos, a realização de serviços, simpatia e atenção com os clientes, pois muitos clientes sabem da importância do marketing de relacionamento e optam pela troca de empresa caso o atendimento fique a desejar.

3 MÉTODO

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), método é a ordem a qual impõe-se diferentes processos com intenção de atingir um objetivo, é a forma ordenada na qual devemos conduzir os processos para chegarmos até o final proposto.



Este trabalho tem como objetivo analisar o marketing de relacionamento presente entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes, o tipo de pesquisa realizada foi qualitativa exploratória.

Para a realização da pesquisa foram aplicadas sete entrevistas estruturadas, sendo quatro com clientes e três com gestores da Transportes Rohloff. Os quatro clientes participantes foram definidos pelo critério de representatividade de faturamento. As entrevistas foram concedidas pelo profissional de contato direto com a Transportes Rohloff no dia a dia. Dos gestores da empresa, foram entrevistados o diretor da transportadora, o gerente administrativo e gerente de frota.

Conforme Diehl e Tatim (2004), a entrevista resulta do encontro de duas pessoas no qual o objetivo maior é adquirir informações a respeito de determinado assunto que está em pesquisa, isso é, realizado mediante uma conversa entre as duas partes com âmbito profissional.

Por meio das entrevistas, foi possível estabelecer comparações entre as respostas dadas pelos clientes e pelos gestores da transportadora a fim de verificar o que pode ser trabalhado no seu marketing de relacionamento.

Foi utilizada também como uma ferramenta complementar da coleta de dados, a observação participante no período de agosto a setembro de 2017, que conforme Gil (2008) consiste na participação do observador/pesquisador na vida da empresa ou em determinada situação, o observador assume o papel de membro grupo e, com isso, consegue tirar suas próprias conclusões do que está ocorrendo na empresa ou na situação analisada.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) alegam que diferente da análise de dados quantitativos, a pesquisa qualitativa analisa os dados juntamente com a realização da coleta, pois com a resposta dada pelo entrevistado já é possível identificar a percepção do mesmo para aquele assunto e então é aceitável fazer comparações ligando uma resposta à outra no mesmo momento em que aplicamos a entrevista. Gil (2008) relata que para interpretar dados são necessários conhecimentos teóricos sobre a pesquisa e ressalta a importância do referencial teórico nos trabalhos.

A análise dos dados obtidos foi realizada através da análise comparativa entre as respostas obtidas dos clientes com as respostas do diretor e gerentes da empresa e com a percepção do participante durante o período de observação. Foi usada também na análise comparativa o referencial teórico apresentado neste trabalho, para verificar-se a aplicabilidade da teoria na prática.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa qualitativa é oriunda de relatos do autor referente à observação participante realizada na empresa estudada e das respostas obtidas com as sete entrevistas aplicadas, sendo uma com o diretor e duas com os gerentes da transportadora, que são representados pelas siglas E1, E2 e E3 respectivamente. As quatro entrevistas aplicadas aos principais clientes da transportadora são representadas pelas siglas e C1, C2, C3 e C4.



4.1 Relacionamento entre empresa e clientes

Diversos fatores são fundamentais para cultivar um bom relacionamento entre cliente e fornecedor, o contato realizado no dia a dia exige de ambos uma relação respeitosa, profissional e ética, como pode-se evidenciar nos relatos a seguir obtidos nas entrevistas.

Acho essencial ter um diálogo aberto entre cliente e fornecedor, ser acessível para ouvir e aceitar sugestões, ter responsabilidade com o trabalho combinado a cumprir [C1].

[...] é preciso ter responsabilidade, exercer o que foi combinado, prazos, valores [C3].

[...] eu considero fundamental a ética, transparência, seriedade e o cumprimento do que se promete, essas são as coisas fundamentais no meu ponto de vista [C4].

Nas entrevistas realizadas com os profissionais da transportadora destacaram-se também a comunicação e o diálogo como prioridade.

Considero essencial a comunicação entre as duas empresas, estar aberto a novas ideias e projetos, a honestidade, o trabalho limpo, e trabalhar com respeito a todos [E2].

É fundamental ter uma boa comunicação e parceria entre as empresas são os dois pontos que acho mais interessante, [...] o respeito também é importante, entre os envolvidos, entre os motoristas quando vão carregar nas empresas [E3].

[...] para você fazer um bom negócio ele precisa ser transparente, ser um trabalho limpo, com tudo bem esclarecido e que seja bom para os dois lados [E1].

Os relatos expostos vão ao encontro do que Las Casas (2007) menciona no referencial teórico deste trabalho, expondo que a comunicação possui o objetivo de beneficiar todos os lados envolvidos nas transações, isso condiz com os outros relatos citados abaixo que apresentam a preocupação da empresa cliente em ser informada sobre algum problema ou situação imprevista.

[...] tendo em vista que temos acesso direto às pessoas que tomam decisões dentro da empresa, então quando temos qualquer dúvida em relação, [...] podemos ligar direto para as pessoas da empresa Rohloff que controlam isso e sabem dar as respostas de imediato para nós [C4].

Eles sempre nos atendem prontamente e se esforçam para agir o mais rápido possível para resolver as anomalias que surgem com as cargas, caminhões, motoristas [C1].



[...] temos um grupo no *whatsapp* para nos comunicarmos referente a cargas e carregamentos, mandamos as notas fiscais por e-mail para serem manifestadas e quando tem mais urgência ligamos pra eles, senão nos falamos mais pelo *whatsapp* [C2].

Nós possuímos uma comunicação muito boa com nossos clientes, pois como os motoristas estão rodando praticamente o dia todo, incluindo final de semana e feriados, nós não nos desligamos totalmente nunca do celular, e-mail [E2].

Essas atitudes da transportadora vão ao encontro ao que Kotler e Keller (2006) e Nickels e Wood (1999) definem como marketing de relacionamento, pois a transportadora tem suas atividades voltadas para atender a demanda e satisfazer os seus clientes atuais, demonstrando que a execução bem feita do trabalho é a principal meta da empresa.

4.2 Desempenho da empresa

Diante da grande oferta de mão de obra em todos os setores, os clientes, em geral, buscam a perfeição para a realização dos serviços que solicitam e isso pode tornar-se um diferencial e acarretar a permanência da empresa ou do profissional naquela função, como mostram os seguintes relatos:

Os funcionários demonstram bastante sintonia no trabalho, com o mesmo objetivo, focados, cumprem as regras, horários [C2].

[...] no geral sempre atendem nossa demanda de carregamento [...] é cumprido o horário combinado de cada carregamento e a descarga é dentro do tempo previsto, ocasionalmente acontecem algumas falhas pontuais [C1].

Os funcionários que nos atenderam nesse período foram muito eficientes, muito tranquilo, educados, transparentes e fácil de lidar, isso também porque já fizemos o meio de campo com os sócios-proprietários da empresa [C4].

Acredito que nosso desempenho é muito bom, sempre atendemos a demanda dos clientes, fazemos mais que o possível para prestar atendimento, prestar um bom serviço, nós do escritório monitoramos os motoristas para que as cargas sejam entregues no prazo sem problemas, e a maioria dos motoristas já tem essa noção de como nós trabalhamos e eles trabalham da mesma forma [E2].

Para obter-se um bom desempenho na realização de qualquer trabalho, destaca-se também a importância da responsabilidade uma vez que esse é um dos fatores que deve ser exigido pela empresa e comprovado pelos funcionários em suas atitudes no dia a dia, na ética e no compromisso de fazer o que fora combinado sem cogitar tirar vantagens:



[...] a transportadora atende as demandas da nossa empresa, apresentando um trabalho com responsabilidade e agilidade, o que é necessário [C1].

4.3 Imagem da empresa

Com empresas localizadas em pequenos centros, de porte menor e/ou familiares, como no caso da Transportes Rohloff, muitas vezes a publicidade ocorre no dia a dia, durante a execução de seu serviço, quando a empresa conquista novos clientes ou mesmo quando fideliza seus clientes atuais. Esse fator deve ser construído ao longo do tempo e preservado por todos os integrantes da empresa, conforme comentado pelos entrevistados a seguir.

A imagem que temos da Transportes Rohloff é boa, falam bem da frota que eles têm, com caminhões novos ou que os [caminhões] mais antigos estão sempre bem conservados e pelo bom relacionamento que se tem com o Hugo e com os guris [C2].

Quando ouço falar da transportadora ouço coisas positivas principalmente no que tange ao transporte de sementes [...] tendo em vista que são bastante exigentes e eles conseguem prestar esse atendimento dentro dos padrões de qualidade [C4].

Acho que temos uma imagem boa, somos uma empresa familiar e transmitimos essa essência pois seguimos os passos do nosso Pai que fundou a empresa, continuamos no mesmo caminho sempre unidos, trabalhando corretamente, há anos que atuamos com grandes empresas, e sempre tentamos fazer o melhor para permanecer com nossos clientes e atrair novos, acho que a visão que em geral o pessoal tem de nos é boa, muito boa [E2].

Nesse relato, a gerente administrativa da Transportes Rohloff, [E2] conseguiu expressar como é o dia a dia da empresa. De acordo com a observação participante, foi constatado que a empresa possui um relacionamento familiar, aconchegante e simples tanto entre os funcionários como com seus clientes. A empresa transmite simplicidade e ao mesmo tempo seriedade em seus negócios juntamente com a exigência de executá-lo corretamente, o que demonstra a sua vontade de crescer e o amor dos colaboradores pelo trabalho que realizam.

4.4 Pontos fortes e fracos do serviço prestado

A permanência dos clientes em uma empresa define-se a partir da qualidade dos serviços que a mesma executa e da habilidade que cada empresa tem de aperfeiçoar seu trabalho a fim de melhorar o que necessita para conquistar ainda mais sua clientela. Os relatos dos entrevistados sobre os pontos fortes traduzem a dedicação e comprometimento que a empresa tem na realização do seu trabalho no dia-a-dia.



O investimento em tecnologia e frota, eles possuem caminhões novos e modernos, com sistema de rastreadores [...] a fácil comunicação entre as pessoas responsáveis por cada setor e também o esforço para atingir todas metas, cargas, direcionadas pela nossa empresa [C1].

[...] facilidade de achar caminhões, a qualidade dos caminhões que dificilmente dão problema durante o transporte por serem caminhões novos e a empresa vem sempre primando pela qualidade das entregas e do produto acondicionado [...] [C4]

Agilidade pra resolver os problemas que surgem, carregar as cargas, disponibilidade de caminhões e também a parceria construída ao longo do tempo são pontos mais fortes [E3].

Dentre os pontos fracos, identificou-se o que precisa ser melhorado para concretizar ainda mais o relacionamento entre as empresas envolvidas, conforme exposto a seguir.

Acredito que poderia ter uma maior conscientização dos motoristas em relação às normas e regras de carregamento dentro do pátio da empresa, e também ter uma maior responsabilidade quanto ao número de caminhões disponíveis informados [...] [C1].

Entre tantas coisas positivas entendemos que talvez a agilidade na emissão dos conhecimentos de frete no momento de um carregamento ou de um atendimento [...] [C4].

Contudo, dentre os entrevistados um cliente destacou que não há o que melhorar, que a transportadora executa um bom trabalho e isso demonstra a satisfação deles com o serviço prestado.

Não há o que destacar que precise ser melhorado, está tudo sendo feito corretamente, tudo ocorre bem até o momento [C2].

Diante da observação participante, foi percebido que muitas das reclamações ocorrem devido a falhas operacionais sendo essas realmente difíceis de prever, como, por exemplo, quando um caminhão que está seguindo viagem apresenta algum problema mecânico, ou mesmo quando ocorre algum acidente que impede o trânsito de fluir. Constatou-se também algumas falhas na área administrativa que às vezes parece estar sobrecarregada de trabalho e aparentemente, em dias de movimento, não consegue manter a mesma ordenação que possui quando tem pouco movimento.

Destaca-se também a parceria obtida entre as empresas, as vantagens e desvantagens de trabalharem juntas como que é evidenciado nos relatos a seguir.

A vantagem ao trabalhar com um mesmo fornecedor é que com o tempo um acaba se acostumando com o jeito e com o trabalho do



outro, passa a ter confiança e acaba se tornando um atendimento simples, rápido e confiável para as duas partes [C2].

Uma das vantagens é o planejamento a longo tempo, podendo a empresa investir mais em caminhões sem ter medo [E1].

[...] como desvantagem acho que fica a dependência na realização do trabalho, se houver algum atraso ou problema com este fornecedor, a empresa, fica impedida de trabalhar [C1].

4.5 Concorrência

Atualmente a concorrência em todos os setores vem aumentando e a partir disso a transportadora preocupa-se em cultivar os laços profissionais com seus clientes e observa, conforme possível, a ação de seus concorrentes e do mercado em geral para conseguir acompanhá-los e aprimorar seus serviços, conforme exposto pelos entrevistados a seguir.

Acredito que as demais transportadoras apresentam um trabalho tão bom quanto o nosso, algumas possuem mais caminhões talvez com isso consigam mais espaço que nós junto aos nossos clientes [E2].

[...] certas transportadoras possuem um maior número de caminhões com diversidade maior, tendo caminhões truck, baú, tanque, caçamba, que carregam diversos produtos, e possuem filiais em mais estados, assim conseguem atender mais a demanda dos clientes [...] [E3].

Para enfrentar a concorrência, o melhor a fazer é se aperfeiçoar e preparar-se para competir com os demais, conforme ilustram os relatos a seguir.

Acho que podíamos fazer algumas visitas mais frequentes, pois como carregamos bastante em Formosa – GO temos bastante contato telefônico e por e-mail com os funcionários dessa unidade e não conhecemos muitos deles, talvez isso estreitasse um pouco mais a relação [E2].

Podíamos fazer tipo um treinamento com os motoristas e pessoal do escritório com as normas de carregamento [...] [E3].

Contudo, a transportadora tem confiança de que realiza um bom trabalho e se preocupa em manter esse nível de relacionamento com seus clientes, conforme evidenciado a seguir.

[...] nós apostamos no nosso potencial, sempre procuramos atender nossos clientes de acordo com os caminhões que temos disponíveis, [...] e quando não conseguimos explicamos o motivo, acredito que mantemos uma relação transparente [...] [E3].



Conforme a argumentação de Demo (2003), citada por Demo e Pontes (2008), é necessário acompanhar a tecnologia e inovação para conseguir manter-se competindo no mercado, McKenna (1992) completa afirmando que o relacionamento é uma tarefa com realização a longo prazo e por isso pode tornar-se difícil a sua realização diariamente, porém é necessária para estreitar os laços com os clientes e isso acontece em pequenas ações do dia a dia, devendo partir de todos os funcionários da empresa. Esses pensamentos vão ao encontro da argumentação dos autores Stone e Woodcock (1998), que ressaltam que um bom relacionamento entre cliente e fornecedor influencia no faturamento das empresas e certamente esse fator pode destacar uma empresa perante os concorrentes diretos e indiretos.

4.6 Fidelização dos clientes

A fidelização dos clientes envolve todas as outras etapas apresentadas anteriormente, porém é necessário perceber o que a clientela necessita, dar uma maior atenção às prioridades e adequar-se à realização do trabalho primando pela satisfação do cliente, conforme exposto pelo entrevistado a seguir.

Continuar mantendo o que ela faz de melhor na prestação de seu serviço cumprindo seus horários, metas e principalmente a boa comunicação entre o cliente e a nossa empresa, passar isso aos motoristas sempre porque eles que vão estar no cliente carregando as cargas e cumprindo os horários combinados [E3].

Esse relato vai ao encontro do que Lovelock e Wrigth (2001) já mencionavam referente ao custo da fidelização dos novos clientes comparado ao custo para permanecer com um cliente antigo fiel à sua empresa. Por isso, é necessário continuar fazendo o que está gerando resultado positivo e ter a sensibilidade de enxergar e mudar o que for necessário para que o resultado seja melhorado e a parceria com os clientes atuais se renove por mais tempo.

Conforme relatos já apresentados, a Transportes Rohloff vem apresentando um trabalho satisfatório diante de seus clientes, porém pequenas falhas foram apontadas e as qualidades e elogios mostraram-se mais relevantes e evidenciadas, conforme as constatações a seguir.

Na verdade, a transportadora já é fidelizada aqui, carrega em uma de nossas filiais sempre, o problema é que a transportadora não possui um número de caminhões adequado para atender toda a nossa demanda, por isso temos que contratar outras transportadoras também. [C2].

Hoje temos na empresa alguns outros fornecedores tendo em vista o modelo de cargas que temos, por exemplo, entrega da nossa empresa para clientes no interior teria que ser caminhões *truck* estar à disposição da empresa, e isso a Transportes Rohloff hoje não dispõe [...] [C4].



O fato de atender à demanda dos clientes está de acordo com o pensamento de Cobra (2009), que cita como primeiro nível básico do marketing de relacionamento atender as necessidades dos clientes.

Perante os outros relatos, foi possível perceber a preocupação com o futuro que a empresa tem, e a consciência de que precisa crescer junto com seus clientes. Para isso, precisa investir na frota, nos funcionários e nos pontos de atendimento para que consiga manter o atendimento realizado hoje e acompanhar a demanda das empresas que realizam o transporte.

4.7 Sugestões de melhoria

Diante dos dados apresentados através das entrevistas e observação participante, verificou-se a necessidade de algumas melhorias e aperfeiçoamento nos processos realizados pela empresa e na sua estrutura, bem como a necessidade de acompanhar as tendências do mercado, atualizando-se sempre como toda e qualquer empresa deve fazer.

Primeiramente destaca-se a importância do contínuo investimento da empresa na expansão de sua frota. Na medida em que a empresa expandir o número de caminhões, será necessário expandir o número de colaboradores que atuam tanto como motoristas quanto no escritório, e com isso, sugere-se um redesenho de cargos e funções, para que cada funcionário tenha sob sua responsabilidade determinada função e possa responder pelo trabalho realizado.

Outra sugestão seria a implantação de mais escritórios pelos estados em que a empresa possui maior concentração de cargas permitindo também uma proximidade maior com seus clientes. Sugere-se também à empresa a utilização contínua do CRM como ferramenta de trabalho, a fim de auxiliar no atendimento, no registro e na busca de informação dos clientes atuais e na conquista de novos clientes. Outra ideia é a criação de um site e redes sociais para divulgação da sua história, sua frota, aquisições de caminhões novos e endereços e telefones para contato.

Para a aplicação dessas sugestões, um fator fundamental e variável é o faturamento da empresa e o lucro líquido. Para isso, é importante realizar um planejamento financeiro o que permitirá trabalhar com uma visão futura e realizar seus serviços com êxito a fim de conquistar as metas propostas.

5 CONCLUSÃO

Com a grande concorrência no mercado de trabalho um desafio para as empresas é conseguir manter os seus clientes. Diante desse fator, o marketing de relacionamento torna-se importante para que os laços entre cliente e fornecedor sejam consolidados. A partir das entrevistas realizadas, notou-se que a empresa Transportes Rohloff se preocupa em atender bem os seus clientes, e possui com eles um sólido relacionamento que vem crescendo com o tempo e com a experiência que ambos adquirem com a realização do trabalho.

Esse resultado vai ao encontro de apontamentos em estudos anteriores como McKenna (1992) e Stone e Woodcock (1998). Um dos elementos fundamentais para



construção desse relacionamento é a comunicação aberta e transparente com os clientes, que é citada por Las Casas (2007), e também constatada na transportadora. Todas essas atitudes proporcionam a satisfação e conseqüente lealdade do cliente, que estabelece uma relação de confiança com a empresa, reforçando a argumentação de Lovelock e Wrigth (2001).

Este trabalho apresentou algumas limitações, de acordo com a análise qualitativa realizada, realizou-se entrevista com somente um representante de cada empresa cliente, sendo as respostas obtidas referentes à percepção dessa pessoa e sabe-se que outras possuem contato diariamente com a empresa, podendo ter outras opiniões sobre o trabalho e o marketing de relacionamento presente entre ambas. Com a aplicação das entrevistas com os clientes da Transportes Rohloff e a observação participante, os resultados obtidos aplicam-se somente à essa transportadora não podendo esse estudo ser aplicado em outras empresas.

Como sugestões para estudos futuros, indica-se realizar novas pesquisas na empresa nas áreas de recursos humanos para se estudar o redesenho de cargos e funções, na área de logística para obter-se o melhor proveito das viagens e na área financeira para analisar as despesas e receitas e trabalhar com propósito e visão de futuro para expansão da empresa.

Sendo assim, esse estudo contribuiu para demonstrar à empresa Transportes Rohloff a importância que o marketing de relacionamento possui nas atuais relações profissionais e que todos da empresa devem permanecer praticando as ações de relacionamento com os clientes afim de fidelizá-los e atrair novos clientes para trabalhar junto à transportadora.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Vitor Rodrigues. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes no comércio varejista, em Alegrete – RS**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2016.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

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

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de relacionamentos (CRM): estado da arte e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

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

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHEIROS, Marco Antônio da Costa. **O uso das estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura**: o elo do produtor. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2013.

MEIOS DE TRANSPORTE. **Transporte rodoviário**. Disponível em: <<http://meios-de-transporte.info/transporte-terrestre/transporte-rodoviario.html>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Tradução por: Luís Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transporte e modais**: com suporte de TI e SI. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos, F.; LUCIO, Maria P. B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução por: Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Tradução por: Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TISCHER, Jorge André. **Marketing de relacionamento**: um estudo de caso de clientes pessoa jurídica de uma agência bancária. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary, Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2014.



UM ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ÔMEGA CONTABILIDADE

*Júnior Cristian Kipper¹
Leticia Schramm Arend²*

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de modernizações sistemáticas e organizações cada vez mais evoluídas tecnologicamente, junto de uma constante busca das empresas pelo seu equilíbrio financeiro, novas oportunidades de mercado, maiores níveis de produção e demais fatores envolvidos, as relações humanas dentro das mesmas estão passando despercebidas. Afinal, atrás de qualquer maquinário, computador ou plano estratégico, existem colaboradores envolvidos com o objetivo proposto pela organização. Sabendo que as organizações são um conjunto de pessoas individuais que têm o mesmo propósito, sendo de extrema necessidade portanto, e as mesmas precisam das empresas para sobreviver, é claro que ambas necessitam andar alinhadas para obtenção do sucesso.

A partir disso, levanta-se o tema deste trabalho realizado na empresa Ômega Contabilidade sobre o clima organizacional, sendo assim, nomeada com um nome fictício a partir de uma solicitação da empresa para preservação de seu nome empresarial. O clima organizacional, segundo Luz (2010), é dado por vários conjuntos de descrições feitas pelos funcionários e corresponde à interpretação que elas fazem do contexto da empresa, baseadas em suas concepções e indica o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, com diferentes aspectos de cultura ou realidade da empresa. Ele ainda destaca que o clima e a cultura são tópicos complementares.

Para isso, é essencial que a cultura organizacional que, segundo Vecchio (2009), são valores e normas compartilhadas em uma organização, sendo repassadas aos novos colaboradores, envolvam sentimentos comuns, comportamentos regulares e a transmissão dos valores e normas históricas da organização. E o clima organizacional, como consequência da cultura da organização, é o ambiente psicológico existente dentro da empresa que, segundo Knapik (2012, p. 23), “direciona a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização” vincula-se totalmente à motivação, à colaboração entre as pessoas, facilidade de

¹ Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, professora no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



comunicação interna, aos relacionamentos e sentimentos e a interação das pessoas dentro da empresa.

Dentro deste contexto, que destaca a relação da cultura e o clima e relata a importância da análise do clima organizacional, junto de uma pesquisa que foi aplicada aos colaboradores, questiona-se: Qual o clima organizacional da Ômega Contabilidade? Como o relacionamento dos colegas, a liderança e os benefícios atuam no clima da empresa?

A partir disso, levanta-se o tema deste trabalho realizado na empresa Ômega Contabilidade sobre o clima organizacional, sendo esta assim nomeada por um nome fictício pela solicitação da empresa para preservação de seu nome empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O clima organizacional para Lacombe (2011), reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, estando vinculado diretamente à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre os indivíduos, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos interpessoais, aos sentimentos e emoção e à integração dos colaboradores. O clima organizacional pode ser resumido como a reflexão da qualidade do ambiente de trabalho percebida das pessoas da empresa, sendo fortemente influenciado pela cultura da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004), o clima está relacionado com a motivação dos membros da organização, pois quando há elevada motivação entre os indivíduos, o clima organizacional tende a ser elevado e proporcionar relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração entre todos. Porém, quando há baixa motivação, seja por frustração ou satisfação das necessidades individuais, o clima tende a baixar, sendo caracterizado dessa forma por estados de desinteresse, apatia, insatisfação, depressão e até em casos extremos, levar a estados de inconformidade, agressividade, tumulto e de situações em que os membros se defrontam abertamente com a empresa.

Segundo Champion, citado por Luz (2010), clima organizacional pode ser definido como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, mesmo que nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não possuem a mesma percepção. Dessa forma, o clima reflete no comportamento organizacional, ou seja, os atributos específicos de uma empresa, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual os colaboradores se relacionam no ambiente.

O clima organizacional é o ambiente psicológico existente em uma empresa, onde aquela condição interna que é percebida pelas pessoas influencia os comportamentos dela. Da mesma forma, está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que levam a diferentes níveis ou tipos de motivação e por consequência, dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou totalmente prejudiciais ao trabalho. Além disso, o clima pode ser considerado um fator importante de retenção e captação de talentos, já que existem empresas que chamam sua atenção pela formalidade, calor humano ou receptividade, sendo diretamente influenciados pelo desempenho das pessoas e a satisfação com o trabalho delas (KNAPIK, 2012).



Para Oliveira, citado por Luz (2010, p. 11):

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo, por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo,, fica por aí, no dia a dia da empresa, metida numa confusa trama de ações, reações, sentimentos, que nunca se se definem, jamais se explicitam.

Já para Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), citado por Souza (2014), o clima pode ser definido como a forma de comportamento de seus recursos humanos tendo em vista diferentes aspectos internos e externos da organização que apresentam-se de forma diferenciada em cada período, nos que se refere a influências para o clima.

2.1 Tipos de clima

De acordo com Luz (2010), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim, e ele é bom quando as atitudes positivas são predominantes no ambiente de trabalho. Além disso, relata-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos colaboradores. Ainda segundo o autor, o clima é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalhar na organização, sentindo orgulho em participar nela. O *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são indicadores de um bom clima organizacional.

O clima é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis afetam de forma negativa e de longa duração os ânimos da maioria dos colaboradores, gerando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse por cumprir suas tarefas, resistência manifesta às ordens, ruído nas comunicações, entre outros. E o que caracteriza o clima como prejudicial ou ruim é a intensidade com que estas situações citadas acima acontecem, ressaltando que ambos são desfavoráveis para os objetivos e metas das empresas e das pessoas que trabalham nelas. Além disso, nas empresas onde o clima é ruim, o *turnover* costuma ser mais alto e alguns colaboradores chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não citando em seu currículo, com medo de ficarem “queimados” no mercado de trabalho (SOUZA, 2014).

Conforme Bispo (2006) citado por Souza (2014), o clima organizacional possui o clima favorável, clima mais ou menos e clima desfavorável. Para ele, o clima desfavorável apresenta consequências como frustração, desmotivação, improdutividade, baixo comprometimento com a qualidade, alta abstenção, alta rotatividade, falta de retenção de talentos, insucesso nos negócios, entre outros fatores negativos. No clima mais ou menos, fatores como estagnação nos negócios, clientes indiferentes, média dedicação, média abstenção, média rotatividade, média adaptação à mudança, baixa retenção de talentos, apatia, indiferença, baixa integração entre colaboradores, entre outros, são perceptíveis no ambiente organizacional. E o clima favorável se faz presente com as seguintes características, como satisfação, motivação, alta retenção de talentos, alta produtividade, baixa rotatividade, alta dedicação, clientes satisfeitos, maior envolvimento e sucesso nos negócios.



Para tanto, conforme Passeto e Mesadri (2012), citado por Souza (2014), um clima neutro requer atenção e cuidado, já que o clima neutro revela que as pessoas não têm opinião sobre a empresa em que trabalham e isso requer implantações de políticas de recursos humanos de uma forma mais pontual possível.

2.2 Principais temas abordados no clima organizacional

Como o clima organizacional possui variáveis que o afetam, a seguir serão abordados temas que influenciam o seu comportamento dentro de uma organização, como a liderança, os benefícios e as relações interpessoais.

2.2.1 Influência da liderança no clima organizacional

Segundo Luz (2010), algumas situações como a estrutura da empresa, as responsabilidades atribuídas, o reconhecimento por um trabalho bem realizado, o calor e o apoio recebido interferem no clima organizacional, que está diretamente relacionando aos estilos de liderança empregados pelas chefias.

De acordo com Knapik (2012), liderança é a influência interpessoal exercida em um determinado contexto, tratando-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio das ideias, exemplos e ações para o alcance de metas propostas ou persuasão das crenças ou conceitos repassados. Ainda segundo o autor, gerenciar é o ato de conduzir pessoas e o desafio dos líderes é “fazer fazerem” unir esforços e habilidades para a realização de suas tarefas, metas e missão da empresa, resultando na satisfação e motivação individual dos colaboradores, variáveis que afetam de forma favorável no clima da empresa.

Para Vecchio (2009), a liderança pode ser definida com um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os indivíduos de uma empresa a fazer algo que ele deseja, ou então, pode ser encarada como um processo de influência. Liderança implica em mais do que mera responsabilidade de supervisão ou autoridade, ela, além de deter uma autoridade formal, ainda deve possuir uma influência incremental, ou seja, além de ser formalmente líder, deve ajudar os colegas de diferentes maneiras e em diferentes situações, resultando em uma boa relação entre superior e subordinado que, por consequência gera um ambiente harmonioso e positivo, variáveis que afetam positivamente o clima da empresa.

Liderança é um relacionamento de um líder com um liderado ou de um líder com muitos liderados, mas, acima de tudo, é uma relação entre alguém que aspira ser líder e de colaboradores que querem permanecer como liderados, já que o principal fator de sucesso de um líder é sua habilidade de relacionamento com os seus subordinados. O sucesso de uma liderança depende da habilidade do líder de construir um relacionamento duradouro, no qual um talento vê o líder como um parceiro e um modelo de bom relacionamento no trabalho. Porque ninguém fica confortável com o chefe que tentar ser líder autoritário, ditando orientações sem explicá-las, sem preparar os liderados, sendo apenas racional e não colocando seu coração na relação humana e profissional, gerando um clima organizacional negativo por haver desunião e conflitos (BARBIERI, 2014).

Outro fator determinante no papel de um líder é fornecer o *feedback*, ou seja, o ato de oferecer e receber opiniões, críticas e sugestões sobre o desempenho do



liderado e também do líder. Em suma, um líder de verdade utiliza o *feedback* não para criticar, mas para ajudar a construir as pessoas, pois tem de ser uma conversa de iguais, onde o crachá demonstre o contrário disso, encarando-o como uma chance de melhora no desempenho de ambos para o desenvolvimento da própria carreira e do seu trabalho (KYRILLHOS; JUNG, 2015).

2.2.2 Benefícios

De acordo com Chiavenato (2004), benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus colaboradores, a fim de poupar-lhes esforços e preocupações. Estes podem ser financiados parcialmente ou totalmente pelas empresas, quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas, mas que constituem meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro dos níveis de produtividade e satisfação aos funcionários.

Ainda, segundo o autor, os benefícios constituem um fator importante do pacote de remuneração, já que é uma forma indireta de remuneração que visa oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Para Marras (2011), denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, onde o somatório compõe a remuneração do empregado.

Os benefícios compõem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos indivíduos de uma organização. Praticamente todas as empresas oferecem diversos benefícios para suplementar os salários pagos aos funcionários, alguns são exigidos por lei e, outros, são de forma espontânea, com o intuito de manter e atrair colaboradores de alto nível, já que os mesmos estão cada vez mais conscientes dos benefícios que recebem e de como estes são comparáveis a outros que outra companhia estiver oferecendo (BOHLANDER; SNELL, 2010).

2.2.3 Relações interpessoais e equipes na organização

As organizações são complexas por lidarem com pessoas constantemente, sabendo-se que as mesmas possuem diferentes opiniões, crenças, religiões, valores, sentimentos. São estes comportamentos individuais no trabalho que resultam em relações interpessoais e formam uma organização. Para Chiavenato (2016), as relações interpessoais podem ser vistas com inúmeros problemas em virtude principalmente por lidar com indivíduos diferentes, que pensam e agem de maneira diferente. O indivíduo pode relacionar-se no trabalho de acordo com seus objetivos individuais e organizacionais, sempre considerando as formas de pensar, sentir e agir de acordo com a influência da organização.

Segundo Kanaane (1995), as relações interpessoais com colegas dentro da organização possuem consequências para com a produtividade das pessoas, pois dentro da empresa existem programas de reconhecimento individual ou de equipe, doutrinas de sucesso, falta de transparência nas políticas de benefícios e criações de mitos internos e externos, fatores estes que podem gerar frustrações e sentimentos de impotência, resultando possivelmente nas manifestações de relações interpessoais e logo, na improdutividade destas na organização.



De acordo com Robbins (2002), citado por Knapik (2012), as pessoas levam traços de sua personalidade para as equipes de trabalho, pois suas características pessoais vão interagir com a de outras pessoas. Essas implicações de personalidade e das emoções dos colaboradores, na prática dos gestores não podem ser esquecidas, pois precisam descobrir nas pessoas suas características de personalidade adequando-as aos postos de trabalho, para inserir cada pessoa no lugar certo. A percepção pessoal, única e subjetiva, resulta das experiências vivenciadas e codificadas, dessa maneira, as relações interpessoais sofrem interferências das nossas percepções, sendo um dos maiores desafios dos gestores, instigar e provocar o autoconhecimento, a fim de desenvolver e amadurecer a integração das relações para aceitar e conviver com as emoções e limitações dos outros.

Ligado ao relacionamento interpessoal estão as necessidades de relacionamento intergrupais, nas quais são nos grupos das organizações que as pessoas suprem suas necessidades de interação, mesmo que estes sejam rotulados por grupos de tarefas, pois a ideia do emocional com o social andam juntos para obtenção do sucesso individual e coletivo. É dentro desses grupos que as pessoas podem conseguir auxílio e apoio, não somente com a visão dos objetivos individuais, mas também dos organizacionais, já que essa troca que protege, faz crescer também o próprio grupo ou a organização (NEIDE; BAGATINA, 2012).

É importante ressaltar que uma equipe necessita de uma cultura de coletividade e complementaridade, na qual o individualismo, a competitividade e o reconhecimento individual não podem prevalecer. Para ter um bom desempenho, os membros de uma equipe devem possuir a capacidade de comunicação honesta e aberta, confrontar diferenças e resolver conflitos, bem como ocultar suas metas individuais buscando uma cooperação para com o grupo (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Para a realização deste estudo foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos, com o delineamento da pesquisa de caráter exploratória e o uso do estudo de caso. De acordo com Diehl e Tatim (2004), pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta como no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, a partir das mais simples, como percentuais, média, porcentagens, com o objetivo de análise e interpretação a fim de possibilitar margens de segurança maior quanto às interferências.

A abordagem quantiqualitativa mescla as duas modalidades de pesquisa, tanto a quantitativa como a qualitativa, em que esta abordagem se destaca se ambas estiverem equilibradas dentro do trabalho de pesquisa. Pode ser quantitativa ou qualitativa quando o peso maior de uma destas se destaca dentro da pesquisa. Para Chizzotti (2011) citado por Fazenda, Tavares e Dodoy (2017), a distinção qualitativa-quantitativa é ambígua para caracterizar o sistema de convicções que orienta essa especificação das pesquisas. Os métodos quantitativos e qualitativos não são incompatíveis, pelo contrário, estão ligados e podem ser utilizados pelos pesquisadores sem contradições.

Em relação ao objetivo da pesquisa, o delineamento utilizado é de caráter exploratório que, para Candeloro e Santos (2006), têm o objetivo de proporcionar uma ampla visão sobre o tema estudado, uma vez que não requer a coleta de dados. Este tipo de pesquisa antecede investigações de maior fôlego, quando existe uma dedicação ao levantamento bibliográfico. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória



tem como propósito trazer uma familiaridade com os problemas, trazendo à tona fatos mais explícitos. Tem como seu principal objetivo aprimorar ideias, com planejamentos bastante flexíveis, possibilitando considerações dos mais variados aspectos estudados.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento, sendo esta uma tarefa impossível quando comparada a outros delineamentos. Além disso, o estudo de caso pode ser visto como uma técnica psicoterápica, método didático ou de pesquisa, neste último tipo pode ser definido como um conjunto de dados com o intuito de descrever fases ou processos sociais.

A pesquisa foi realizada na empresa Ômega Contabilidade situada nas regiões do Vale do Rio Pardo e Taquari no mês de agosto de 2017. Na escolha da população foram selecionados todos os colaboradores da empresa, que atuam em diferentes áreas e cargos, totalizando dezoito pesquisas aplicadas. Foi utilizado como ferramenta de coleta de dados um questionário adaptado de Sorgato (2007) com questões abertas e aplicado a todos os colaboradores.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

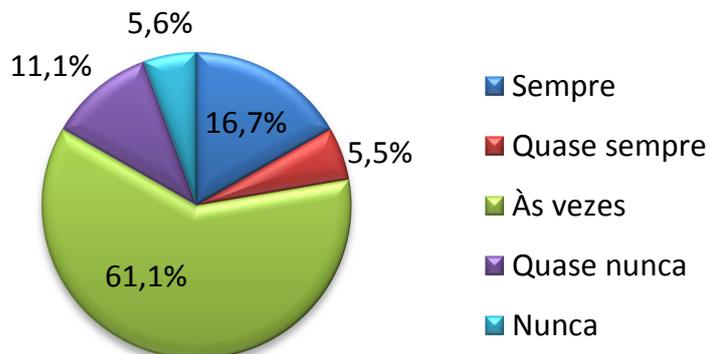
Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada aos colaboradores da Ômega Contabilidade com o intuito de averiguar fatores e variáveis que de certa forma, possam estar influenciando no clima da organização.

Em relação à motivação por parte dos superiores no trabalho em equipe, conforme Figura 1, 61,1% dos colaboradores afirmaram que às vezes acontece, 16,7% sempre se sentem motivados, 11,1% quase nunca e 5,5% disseram que quase sempre são motivados ao trabalho em equipe.

Para Knapik (2012), a liderança é uma influência exercida sobre um determinado contexto, sendo papel do líder conduzir pessoas “fazer fazerem” unir esforço e habilidades para a realização de suas tarefas, metas e missão da empresa, resultando na satisfação e motivação individual dos colaboradores, variáveis estas que afetam de forma favorável no clima da empresa.

Dessa forma, é possível visualizar que os superiores da Ômega Contabilidade agem de forma a influenciar os liderados para o trabalho em grupo, já que uma minoria relatou que quase nunca acontece. Isso demonstra que os líderes estão preocupados com a importância do trabalho em equipe, a fim de unir ideias, habilidades e esforços com o objetivo de alcançar maiores metas da empresa, gerar uma maior satisfação dos colaboradores e contribuir de forma favorável ao clima organizacional.



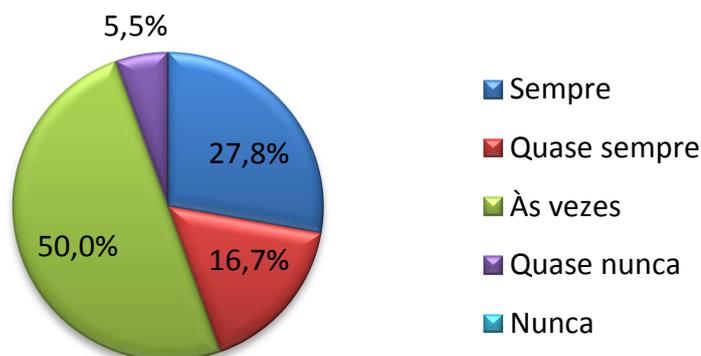
Figura 1 - Motivação ao trabalho em equipe

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Quando questionados sobre a coerência do comportamento dos superiores em relação ao que é repassado, o resultado da Figura 2 foi o seguinte: 50% relataram que às vezes são coerentes, 27,8% disseram que sempre, 16,7% quase sempre e 5,5% quase nunca são coerentes.

Ainda de acordo com Knapik (2012), a liderança é um fenômeno social, onde há uma capacidade de influenciar as pessoas por meio das ideias, exemplos e ações comportamentais para o alcance de metas propostas ou persuasão das crenças ou conceitos repassados. Para Vecchio (2008), a liderança é um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os indivíduos de uma empresa a fazer ou seguir algo, com uma responsabilidade de autoridade e supervisão.

Percebe-se que um baixo número de colaboradores relataram o comportamento dos superiores sendo diferente ao que lhes é repassado, onde apenas 5,5% disseram que quase nunca os mesmos demonstram atitudes e ações coerentes aos de líderes e principalmente ao que é repassado aos liderados. Dessa forma, o comportamento gera uma satisfação e motivação perante os colaboradores, onde os superiores que detêm responsabilidades de autoridade e supervisão cumprem com que buscam aplicar.

Figura 2 – Comportamento dos superiores em coerência

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

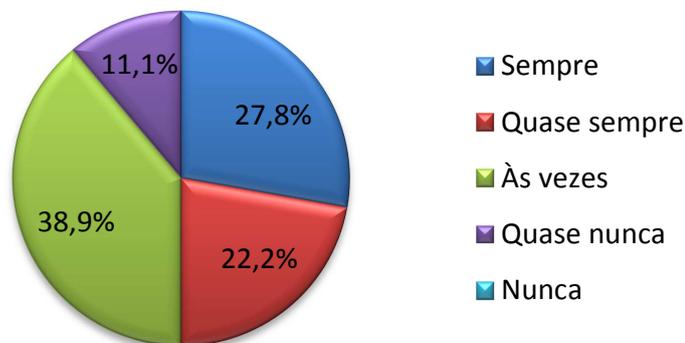


A Figura 3 demonstra os resultados sobre a tomada de decisão dos superiores para a melhora na qualidade de trabalho, onde às vezes, apresentou um percentual de 38,9%, sempre, obteve 27,8%, quase sempre, 22,2% e quase nunca, 11,1%.

Segundo Robins (2005), citado por Escorsin e Walger (2017), a liderança está diretamente ligada aos conceitos de mudança já que os líderes devem direcionar por meio de uma visão de futuro a fim de engajar os colaboradores, comunicando-se e inspirando os mesmos a superar obstáculos, estratégias e alcançar os objetivos, com o intuito de uma melhora crescente na qualidade do trabalho e do clima organizacional. Além disso, o autor complementa sobre a liderança democrática, onde todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e a liderança autocrática, onde todas as atividades do grupo são determinadas por ele e o mesmo toma decisões pelos liderados.

Portanto, é possível identificar que as lideranças na organização estão abertas às tomadas de decisões com o intuito da melhora na qualidade de trabalho, já que uma minoria dos colaboradores indicou como quase nunca, resultado que demonstram os líderes engajados com os colaboradores no alcance e superação de obstáculos, estratégias e objetivos, além de demonstrar uma liderança democrática, onde os indivíduos podem contribuir para a melhora do trabalho, criando um ambiente favorável e promovendo recompensas para suas respectivas valorizações e estímulos pessoais.

Figura 3 – Permissão para a melhora do trabalho



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

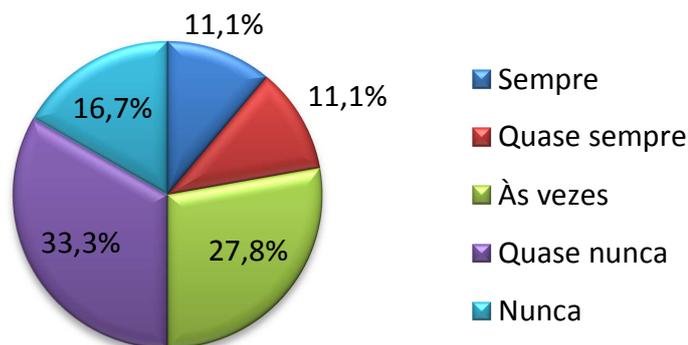
Em relação à abertura de expressão sobre opiniões das expectativas e atuação no trabalho para com os superiores, o resultado foi: 33,3% disseram quase nunca, 27,8% às vezes, 16,7% nunca e 11,1% responderam sempre e quase sempre, ambos.

Um fator determinante no papel de um líder é fornecer o *feedback*, ou seja, o ato de oferecer e receber opiniões, críticas e sugestões sobre o desempenho do liderado e também do líder. Em suma, um líder de verdade utiliza o *feedback* não para criticar, mas para ajudar a construir as pessoas, tem de ser uma conversa de iguais, onde o crachá demonstre o contrário disso, encarando-o como uma chance de melhora no desempenho de ambos para o desenvolvimento da própria carreira e do seu trabalho (KYRILLHOS; JUNG, 2015).



Conforme os resultados, na Figura 4, podemos visualizar que os líderes da organização estão possibilitando abertura às expressões de opiniões, expectativas e atuação no trabalho, ou seja, fornecem o *feedback* aos seus colaboradores com o intuito de sugerir melhoras no desempenho dos mesmos e, ao mesmo tempo, viabilizam a realização do mesmo diante dos superiores com o intuito de oferecer críticas e sugestões para a liderança, a fim de propiciar melhorias no desenvolvimento da equipe e da empresa.

Figura 4 – Liberdade de expressão de opiniões e atuação no trabalho



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A figura 5 demonstra os resultados quando os colaboradores foram questionados sobre como veem seu superior, quando 38,9% relataram que possuem um líder autoritário, 33,3%, um líder democrático, 16% um líder *Coach* e apenas 11,1% disseram ter um líder permissivo.

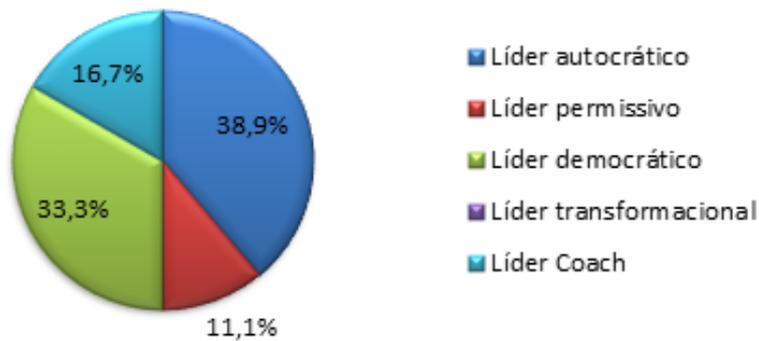
De acordo com Escorsin e Walger (2017), existem diversos estilos de liderança, conforme a seguir:

- Liderança autocrática ou coercitiva: esse líder determina todas as atividades do grupo e toma decisões pelos indivíduos que lidera;
- Liderança permissiva: tipo de liderança que evita conflitos e busca agradar a todos ao mesmo tempo;
- Liderança democrática: todos os indivíduos podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais;
- Liderança transformacional-carismática: esse tipo de liderança é vista como heróica ou extraordinária podendo gerar uma paixão ou fanatismo pelos liderados;
- Liderança *Coach*: o líder *coach* facilita a aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional, favorecendo a possibilidade de crescimento como seres humanos.

Tomando como base os dados, é possível averiguar que a Ômega Contabilidade possui grande influência na liderança autocrática, já que 38,9% apontaram a mesma como predominante, em que o líder determina todas as atividades do grupo e toma decisões pelos indivíduos que lidera. Este indicador está diretamente associado à cultura organizacional, já que a mesma se origina de uma empresa familiar onde as decisões são tomadas a partir dessas referências determinadas por sua cultura, fazendo com a condução da sua equipe e as ações sejam extremamente preservadas por esse fator.



Figura 5 – Tipo de liderança



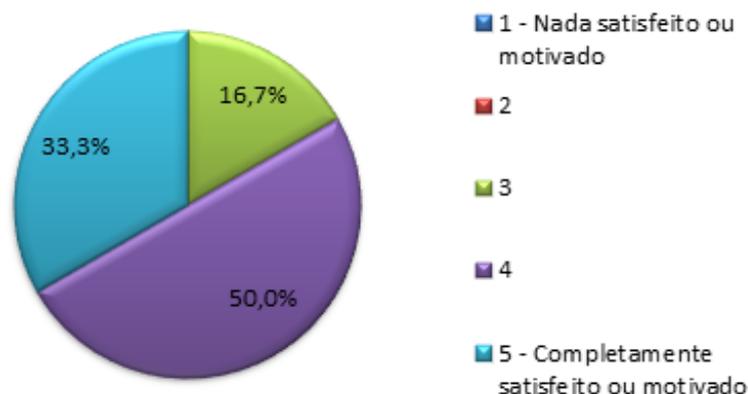
Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

Em relação aos benefícios legais da empresa, conforme Figura 6, os colaboradores em uma escala que variou de 1 (nada satisfeito ou motivado) até 5 (completamente satisfeito ou motivado), apontaram o número 3 com 16,7%, seguido do 4 com 50% e o 5 obteve 33,3% dos apontamentos.

Os benefícios são as facilidades, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus colaboradores, e, de acordo com Chiavenato (2008), benefícios legais são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva, como as férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família e maternidade. Segundo Marras (2011), os benefícios compulsórios são aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários em atendimento às exigências da lei, como complemento de auxílio doença, salário família e maternidade, férias, entre outros.

Conforme os dados obtidos, é possível verificar que os colaboradores da empresa sentem-se satisfeitos e/ou motivados com os benefícios legais. Como são exigidos pela legislação trabalhista a empresa não reluta em cumprir o seu papel social com seus colaboradores.

Figura 6 - Benefícios legais



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.



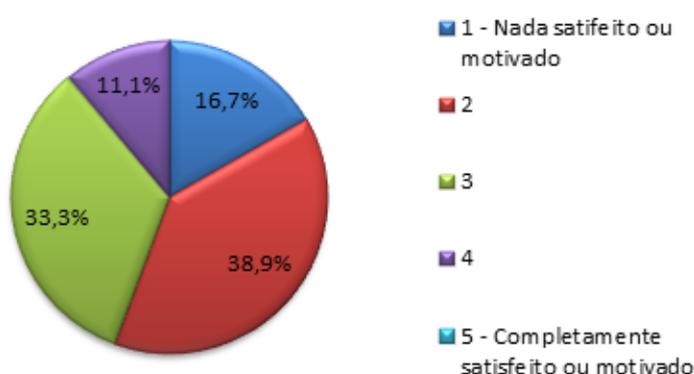
Quando questionados em relação aos benefícios recreativos em uma escala que varia de 1 (nada satisfeito ou motivado) a 5 (completamente satisfeito ou motivado), os colaboradores apontaram o número 1 com 16,7%, o número 2 com 38,9%, o número 3 com 33,3% e o número 4 com 11,1%, conforme a Figura 7.

Segundo Chiavenato (2008), os benefícios recreativos são os serviços que visam proporcionar ao colaborador condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Incluem-se nesse benefício clube, área de lazer nos intervalos do trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas, entre outros.

Além disso, ainda segundo o autor, cada organização define o seu plano de benefícios para atender as necessidades dos seus colaboradores, mas o plano de benefícios oferecidos aos mesmos visa satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais. No que se refere aos objetivos individuais, os mesmos buscam atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, além de satisfazer os fatores higiênicos e motivacionais

Dessa maneira, verifica-se que os colaboradores da Ômega Contabilidade sentem-se insatisfeitos ou não motivados em relação aos benefícios recreativos, já que 38,9% apontaram na escala o número 1. Este fator se determina em virtude da empresa definir o plano de benefícios não voltado ao atendimento das necessidades de seus colaboradores, onde a mesma não possui conhecimento dos desejos dos colaboradores com passeios e/ou excursões programadas, clube ou associação dos funcionários, área de lazer nos intervalos, entre outros, a fim de suprir os objetivos individuais, econômicos e sociais, satisfazendo dessa forma também os fatores higiênicos e motivacionais.

Figura 7 – Benefícios recreativos



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

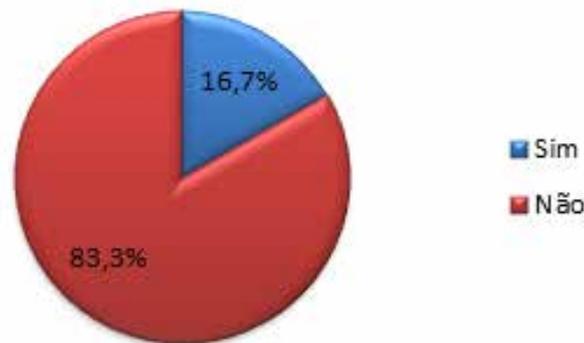
Quanto aos resultados obtidos em relação a conflitos entre colegas, 83,3% apontaram que não possuem e apenas 16,7% disseram ter conflitos.

Para Chiavenato (1992), as organizações são complexas por lidarem com pessoas constantemente, sabendo-se que as mesmas possuem diferentes opiniões, crenças, religiões, valores, sentimentos. São estes comportamentos individuais no trabalho que resultam em relações interpessoais e formam uma organização. Ligado a isso, as influências das relações organizacionais, dos meios de comunicação e



desempenho afetam os relacionamentos tanto os harmoniosos quanto os conflitantes. Essa tendência conflitante nas relações ocorre em virtude dos impactos no clima organizacional, já que conflitos e contradições entre os indivíduos fazem parte do espaço em que os mesmos estão inseridos (KANAANE, 1995).

Figura 8 – Conflitos entre colegas



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho.

A partir dos dados é possível identificar que a maior parte demonstra relações harmoniosas entre colegas da empresa, mesmo que nela existam diferentes pessoas com crenças, religiões, valores, sentimentos e opiniões, onde os comportamentos individuais são determinantes na formação das relações interpessoais e principalmente de uma organização sendo assim fator de extrema relevância, pois as qualidades das relações podem inserir um sentimento agradável e estimulante no ambiente.

5 CONCLUSÃO

Após a análise do clima organizacional na Ômega Contabilidade, foi possível obter os seguintes resultados em relação à satisfação e/ou motivação dos colaboradores da empresa em uma escala que varia de 1 até 5: 5,6% responderam 2, 38,9% citaram o número 3, 44,4% disseram o número 4 e 11,1% sentem-se completamente motivados e/ou satisfeito.

Além disso, com os resultados obtidos foi possível analisar os seguintes objetivos propostos: como o relacionamento com colegas influencia o clima organizacional, a relação da liderança atua no clima organizacional e como os benefícios da empresa afetam o seu clima organizacional.

No que se refere ao relacionamento com os colegas, os resultados obtidos em relação a conflitos entre colegas, 83,3% apontaram que não possuem, seguido do comprometimento da equipe com os objetivos da empresa, onde 94,4% disseram que sua equipe é comprometida com os resultados da empresa. Para tanto, os resultados sobre o relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa, 50% disseram que sim e 50% responderam que não existe uma boa cooperação e relacionamento.

Em relação à liderança, quando questionados sobre a coerência do



comportamento dos superiores em relação ao que é repassado, apenas 5,5% responderam que quase nunca são coerentes, que quando questionados sobre o privilégio dos líderes com colaboradores, apenas 22,2% responderam que quase sempre ocorrem. Em referência a um processo de comunicação claro, direto e constante dos superiores imediatos, apenas 16,7% responderam que quase nunca possuem comunicações claras e diretas para com suas respectivas equipes e, por fim, quando questionados sobre como os colaboradores veem seu superior, 38,9% relataram que possuem um líder autoritário, 33,3% um líder democrático, 16,% um líder *Coach* e apenas 11,1% disseram ter um líder permissivo

No que tange aos benefícios sobre o clima da empresa, os resultados obtidos em relação aos benefícios legais da empresa apontaram que os colaboradores, em uma escala que variou de 1 (nada satisfeito ou motivado) até 5 (completamente satisfeito ou motivado), apontaram o número 3 com 16,7%, seguido do 4 com 50% e o 5 obteve 33,3% dos apontamentos. Quanto aos benefícios espontâneos, concedidos pela empresa, os resultados obtidos na mesma escala demonstram que 16,6% citaram o número 3, 27,8% o número 4 e 55,6% apontaram como completamente satisfeitos ou motivados em relação ao mesmo.

Para tanto, os percentuais relativos à satisfação ou motivação em relação aos benefícios assistenciais em uma escala que varia de 1 até 5 demonstraram insatisfação neste quesito, sendo os benefícios recreativos que apresentaram resultados parecidos.

Com base nesses aspectos foi possível identificar um clima organizacional positivo na Ômega por indicadores de clima organizacional. Foram elaboradas sugestões de melhorias a serem analisadas pela empresa a fim de que, se interessados, busquem um aumento na satisfação e motivação dos colaboradores para com a organização, gerando maior produtividade, objetivos e metas alcançadas e não menos importante, um clima organizacional favorável onde todos os quesitos investigados possam representar resultados completamente satisfatórios, com o intuito do predomínio de atitudes de boa comunicação, integração entre setores, alegria, confiança e dedicação.

Conclui-se, portanto, que foi possível alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, com base no referencial teórico e na pesquisa realizada, quando foi possível compreender, analisar e buscar soluções para administrar os mesmos, a fim de gerar melhoras para a gestão empresarial e, consecutivamente, para minha formação pessoal e profissional, agregando maiores conhecimentos, aptidões, comprometimento, enfatizando sempre o crescimento como profissional de Administração.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**: o talento humano na sociedade da informação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOHLANDER, George; SNELL, Scoot. **Administração de Recursos Humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CANDELORO, Rosana J.; SANTOS, Vanice dos. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. 1. ed. Porto Alegre: AGE, 2006.



CHIAVENTATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Manole, 2016.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.

FAZENDA, Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica**. São Paulo: Papyrus Editora, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KYRILLOS, Leny; JUNG, Milton. **Comunicar para liderar: como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupos**. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NEIDE, Pérsico; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. 1. ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.



CIÊNCIAS CONTÁBEIS



PARTICIPAÇÃO *PER CAPITA* DOS EMPREGADOS NA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO EM DIFERENTES RAMOS DE ATIVIDADES

*Helena Scorteganha*¹

*Daniel Wartchow*²

*Marcia Rosane Frey*³

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico no qual as empresas estão inseridas, a contabilidade tem um papel fundamental. É por meio de relatórios contábeis que os diversos interessados obtêm informações para a tomada de decisão. A partir da contabilidade pode-se traçar objetivos, mensurar resultados e avaliar desempenhos econômicos, sociais e ambientais.

Em relação às necessidades de informações verifica-se a importância da Demonstração do Valor Adicionado (DVA) como fonte de informações sobre a geração e distribuição de riqueza. No Brasil a DVA passou a ser exigida para as companhias de capital aberto com a reformulação da Lei n. 6.404/76 pela Lei n. 11.638/07. Contabilmente, desde 2008, a demonstração está normatizada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio na NBC TG 09.

A DVA sistematiza e divulga um conjunto de informações de natureza econômica e social que visa demonstrar o valor da riqueza produzida pelas empresas e também evidencia a distribuição para os agentes que contribuíram para a sua geração, agrupados em: pessoal; impostos, taxas e contribuições; remuneração capital de terceiros; e remuneração de capitais próprios (NBC TG 09, 2008).

Um importante elemento da DVA é a distribuição da riqueza gerada aos empregados da empresa, que contemplam todas as despesas de pessoal, como: salários, encargos, comissões, gratificações e demais despesas referente aos empregados. Em relação à distribuição do valor adicionado aos empregados levantou-se a seguinte questão de pesquisa: quais os setores empresariais no Brasil distribuem maior e menor valor adicionado *per capita* aos seus empregados?

Para responder ao questionamento proposto teve-se como objetivo a análise da participação dos empregados na riqueza gerada pelas empresas que fazem parte da

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

² Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professor no curso de Ciências Contábeis na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

³ Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, professora no curso de Ciências Contábeis na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no ano de 2016, identificando os setores que distribuem maior e menor valor adicionado *per capita* aos seus empregados. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificação do valor distribuído *per capita* aos empregados; e (2) análise do valor distribuído *per capita* médio dos setores econômicos.

Salienta-se que o estudo contribui para a discussão da responsabilidade social das empresas que é cada vez mais cobrada pela sociedade. Estudos sinalizam que as empresas não podem mais preocuparem-se apenas em obter lucro, pois sua imagem e conseqüentemente seu resultado econômico estão ligados ao benefício que trazem para a sociedade na qual estão inseridas. As informações fornecidas pela DVA, em especial o valor da remuneração aos empregados a título de salários e benéficos, possibilita conhecer a participação *per capita* dos empregados no valor adicionado gerado pela empresa.

Na seqüência, no referencial teórico, para um entendimento mais abrangente sobre a DVA, apresenta-se uma abordagem da responsabilidade social empresarial e uma revisão de estudos sobre o tema. Após são apresentados os capítulos da metodologia e da análise dos resultados, seguido do capítulo da conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um entendimento e fundamento teórico sobre a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), apresenta-se na primeira seção uma abordagem sobre a responsabilidade social empresarial e após, na segunda seção, uma revisão de estudos empíricos realizados sobre a Demonstração do Valor Adicionado.

2.1 Responsabilidade social empresarial (RSE)

As discussões sobre Responsabilidade Social das Empresas (RSE) iniciaram na década de 1960, com a finalidade de buscar, por parte das organizações, uma maior conscientização, com relação à preservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores. Em termos gerais, a RSE envolve a qualidade de vida do público interno, diminuição dos impactos negativos das atividades econômicas na comunidade e no meio ambiente.

Visando a evidenciação da responsabilidade social das empresas e seu acompanhamento pela sociedade surgiu o Balanço Social e posteriormente, de forma mais abrangente, os Relatórios de Sustentabilidade. Conforme Moraes (2010) o Balanço Social é um instrumento que visa demonstrar informações econômicas, sociais e ambientais.

Com a elaboração e publicação do Balanço Social, as práticas de responsabilidade social das empresas tornaram-se públicas. Apesar de ser um relatório que fornece informação contábil, social e ambiental, visando demonstrar a transparência e a ética das organizações, destaca-se que o Balanço Social é uma demonstração não obrigatória no Brasil (COSTA, 2012). Ao Balanço Social foi adicionado um indicador econômico-social que é a distribuição do valor adicionado.

A distribuição do valor adicionado é evidenciada pela Demonstração do Valor Adicionado (DVA) que surgiu na Europa com grande influência da Inglaterra, França



e Alemanha (ALMEIDA, 2014). No Brasil, desde a década de 1980 o debate sobre o assunto cresceu, sendo a DVA normatizada, em termos contábeis pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) por meio da NBC TG 09, inicialmente denominada de NBC T 3.7, e exigida, com a reformulação da Lei n. 6.404/76, pela Lei n. 11.638/07 para as companhias abertas como parte integrante das suas demonstrações contábeis divulgadas ao final de cada período.

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TG 09, a Demonstração do Valor Adicionado deverá apresentar “à riqueza criada pela entidade em determinado período e a forma como tais riquezas foram distribuídas” (CFC, 2008). A DVA está relacionada com a geração da riqueza e sua distribuição aos agentes que auxiliaram na sua geração.

A primeira parte da DVA contempla os componentes de apuração do valor adicionado a distribuir, compreendido pelas receitas, insumos adquiridos de terceiros, depreciação, amortização e exaustão e valor adicionado recebido em transferência. Na segunda parte é apurada e evidenciada a distribuição da riqueza gerada para os agentes que auxiliaram na sua geração em quatro categorias: pessoal; impostos, taxas e contribuições; remuneração de capital de terceiros; e remuneração de capitais próprios (NBC TG 09, 2008).

O grupo pessoal representa os empregados que são responsáveis pelo fornecimento da mão de obra para as empresas e, segundo De Luca *et al.* (2009) a remuneração aos empregados representa a contribuição direta que a empresa realiza para o desenvolvimento socioeconômico da sociedade na qual está inserida.

A NBC TG 09 definiu três modelos de DVA, sendo o Modelo I para as entidades mercantis (comerciais industriais) e prestadoras de serviços, ou seja utilizadas pelas empresas em geral. O Modelo II é específico para as Instituições de intermediação financeira e o Modelo III direcionado para seguradoras.

Além das informações evidenciadas pelo Balanço Social e ou Relatórios de Sustentabilidade e pela Demonstração do Valor Adicionado, a Bolsa de Valores de São Paulo, hoje BM&FBOVESPA, criou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), com o objetivo de demonstrar as ações das empresas que apresentam os melhores desempenhos nas dimensões que medem a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Diversos setores se destacam na BM&FBOVESPA, que incluíram em sua estratégia a sustentabilidade empresarial.

O ISE é o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas com reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. O ISE é formado por no máximo 40 empresas que concorrerem anualmente para compor a carteira por meio de um processo seletivo (BM&FBOVESPA, 2017). O ISE tem como base o conceito do tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) que considera que para uma organização ser sustentável ela necessita ter ações e programas que envolvam as dimensões econômicas, ambientais e sociais.

2.2 Estudos empíricos sobre o tema

Na revisão de estudos realizados sobre o tema, identificaram-se pesquisas realizadas por Cunha (2002), Cunha, Ribeiro e Santos (2005), Chan, Martins e Silva (2007), Dallabona *et al.* (2013), Cardoso *et al.* (2015) e Ferreira, Ferreira e Melo (2016). Os estudos tiveram por objetivo investigar a geração e a distribuição da riqueza das



empresas brasileiras, não apresentando enfoque na distribuição *per capita* da riqueza aos empregados.

Cunha (2002) buscou avaliar a capacidade da DVA referente à formação e distribuição da riqueza aos agentes que ajudaram a criá-la, no período de 1997 à 2000, sendo eles: proprietário, sócios, acionistas, governo, financiadores externos, seus empregados e a própria empresa. No estudo foi constatado que os indicadores retirados da DVA são um excelente avaliador de distribuição da riqueza. O valor agregado por empregado obteve um declínio, tendo uma redução de 25,96% no período analisado, no qual cada empregado ficou com 21,38 mil dólares no ano de 1997; com 20,33 mil em 1998; com 17,54 mil em 1999; e com 15,83 mil dólares no ano de 2000.

O estudo de Cunha, Ribeiro e Santos (2005) procurou avaliar o poder informativo apresentado pela DVA no que diz respeito a informações sobre a formação de riqueza pelas empresas e sua distribuição aos seus agentes econômicos que ajudaram a criá-la no período de 1999 à 2003: sócios e acionistas, governo, financiadores externos e empregados. Os resultados encontrados, suportam a afirmação de que os indicadores retirados da DVA são um excelente avaliador da distribuição da riqueza à disposição da sociedade. Em relação à despesa com pessoal, o estudo indicou um decréscimo no percentual do valor adicionado distribuído aos empregados no período analisado, passando de 20,1% para 14,9%. Também foi observado um decréscimo na despesa com pessoal por empregado, que caiu de 17,1 para 12,8 mil dólares no período.

Chan, Martins e Silva (2007) investigaram a distribuição da riqueza gerada aos empregados e acionistas, comparando as entidades estatais e privadas no período de 1998 à 2002. O estudo visou analisar a estrutura de distribuição de renda aos empregados e acionistas verificando se a mesma se diferencia, com base nos testes de *Mann-Whitney* e *Kruskall-Wallis*. O teste *Kruskall-Wallis* demonstrou que a riqueza gerada destinada aos empregados se manteve. Já no teste *Mann-Whitney* a participação dos empregados na distribuição de riqueza é maior nas estatais. Os resultados dos testes sugerem que as entidades privadas destinaram menor valor aos seus empregados do que as estatais, ainda que não tenha sido encontrado nenhum sinal de que remunerem mais os acionistas.

Dallabona *et al.* (2013) analisaram as variações na distribuição de valor adicionado aos empregados, governo, capital de terceiros e capital próprio, de empresas listadas na BM&FBovespa em diferentes níveis de Governança Corporativa, durante o período de 2010 e 2011. Para análise foi utilizado o teste t, constatando-se que a média do valor adicionado gerado e distribuído obteve um crescimento de 30% de 2010 para 2011. O teste t apresentou resultados significantes inferior à 0,05 para os empregados, governo e capital de terceiros, no entanto o capital próprio não apresentou uma diferença significativa.

O estudo concluiu que o Novo Mercado tem grande influência em relação à criação e distribuição de riqueza, sendo que as empresas desse grupo distribuíram a maior fatia de valor aos empregados. Contudo, uma companhia pertencente a 'Bovespa Mais' destinou o maior valor aos empregados. O estudo analisado identificou também que a maior fatia de valor distribuído aos empregados pertence ao grupo que gerou maior riqueza. Pressupõe-se, então, que as empresas que distribuem maior valor aos agentes, como empregados, são aquelas que geraram maior valor adicionado.



A pesquisa de Cardoso *et al.* (2015) investigou a distribuição de riqueza gerada aos agentes econômicos de 18 setores da economia no ano de 2013, com foco no governo. O estudo verificou que o agente que mais recebeu riqueza gerada pelas empresas analisadas foi o governo a título de recebimento de Impostos, taxas e contribuições, em média 31% do total gerado, totalizando R\$ 1.866.383. Ao agente de pessoal foi destinado em média 27%, totalizando R\$ 1.052.807. À Remuneração de Capitais de Terceiros foi destinado em média 28%, totalizando R\$ 1.425.110, e ao grupo de Remuneração de Capitais de Próprio foi destinado em média 13%, totalizando R\$ 355.975. Ainda 1% da sua riqueza gerada foi destinada a Outros, correspondendo a R\$ 41.925.

Os quatro setores que mais distribuíram riqueza gerada ao pessoal foram: Autoindústria, distribuindo em média 45,95%, totalizando R\$ 1.142.817; Atacado, com média de 44,09%, totalizando R\$ 939.038; Siderurgia e Metalurgia, 43,92%, totalizando R\$ 2.022.450 e o setor Farmacêutico, com média de 43,20%, totalizando R\$ 796.418. Os setores que menos distribuíram riqueza gerada ao pessoal foram: Energia, com média de 8,48%, totalizando R\$ 319.870; Serviços, com média de 10,80%, totalizando R\$ 198.467; Telecomunicações, 10,95%, totalizando R\$ 1.707.060 e a Indústria da Construção, com média de 11,89%, totalizando R\$ 152.274.

O estudo de Ferreira, Ferreira e Melo (2016) comparou como foi distribuída a riqueza gerada pelas empresas de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA dentro das cinco regiões do Brasil durante o período de 2013 à 2014. O estudo identificou que em 2013 a maior distribuição com pessoal, impostos, taxas e contribuições, e Remuneração de Capitais de Terceiros foi na região Centro-Oeste. Já a maior distribuição para Remuneração com Capital Próprio foi na região Sul. Em 2014, as maiores distribuições com Pessoal e Remuneração de Capitais de Terceiros foi na região Centro-Oeste. Impostos, taxas e contribuições teve a maior distribuição pela região Sudeste e Remuneração com Capital Próprio pela região Sul.

Foi observado pelos autores que o montante médio distribuído por região para o pessoal no ano de 2013 foi de: R\$ 795.857, na região Sul; R\$ 4.815.122, no Sudeste; R\$ 344.791, no Norte; e R\$ 1.431.467, no Centro-Oeste. Já em 2014 para valor distribuído para pessoal foi de: R\$ 839.601, na região Sul; R\$ 5.304.036, no Sudeste; R\$ 390.506, no Norte; e de R\$ 1.223.395, no Centro-Oeste. No período analisado o maior valor distribuído por região para a remuneração do trabalho 'pessoal' foi distribuído pela região Sudeste.

Com base na revisão de estudos empíricos identificados sobre o tema, pode-se perceber o quanto a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) vem contribuindo na geração e divulgação de informações socioeconômicas aos diferentes usuários. Apresenta-se como uma importante ferramenta contábil que possibilita a análise da relação da empresa com a sociedade na qual está inserida, apresentando informações sobre a formação da riqueza e sua distribuição aos agentes que contribuíram na sua formação.

3 METODOLOGIA

A metodologia consiste em demonstrar qual delineamento metodológico será utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, no qual o presente estudo objetivou



analisar a distribuição do valor adicionado pelas empresas brasileiras de diferentes setores de forma a identificar qual o setor distribui maior valor adicionado *per capita* aos seus empregados. Para alcançar esse objetivo, a metodologia utilizada foi de natureza descritiva com abordagem quantitativa do problema e utilização da pesquisa documental para o levantamento dos dados.

O estudo é considerado de natureza descritiva, pois tem como propósito descrever os aspectos ou comportamentos de determinada população, coletando dados, analisando, interpretando e comparando informações (RAUPP; BEUREN, 2004). Em relação à abordagem, a pesquisa classifica-se em quantitativa, pois este tipo de pesquisa torna-se muito comum em estudos de levantamento de dados e entender por meio de amostra, o seu comportamento. Na visão de Raupp e Beuren (2004, p. 93), a abordagem quantitativa caracteriza-se

pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

O método para o levantamento dos dados foi a pesquisa documental. Segundo Gil (2002, p. 46), a estratégia da pesquisa documental

é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências. Os documentos são dos mais variados tipos, escritos ou não, tais como: diários, documentos arquivados em entidades públicas e entidades privadas; gravações, correspondências pessoais e formais [...].

Para a definição da amostra, definiu-se como unidade de análise o total de 35 empresas que compõem a carteira do ISE e que são listadas na BM&FBovespa no ano de 2016, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Carteira ISE 2016 e Identificação das Empresas por Setor

(continua)

	Empresa	Setor
1	AES Tiete	Utilidade Pública
2	B2W	****
3	Banco do Brasil	Financeiro e Outros
4	Bradesco	Financeiro e Outros
5	Braskem	****
6	BRF	Consumo não Cíclico
7	CCR	Bens Industriais
8	Cemig	Utilidade Pública
9	Cesp*	Utilidade Pública
10	Cielo	Financeiro e Outros
11	Copel	Utilidade Pública
12	CPFL	Utilidade Pública



Quadro 1 – Carteira ISE 2016 e Identificação das Empresas por Setor

(conclusão)

13	Duratex	Materiais Básicos
14	Ecorodovias	Bens Industriais
Empresa		Setor
15	EDP	Utilidade Pública
16	Eletróbrás	Utilidade Pública
17	Eletropaulo	Utilidade Pública
18	Embraer	****
19	Even	****
20	Fibria	Materiais Básicos
21	Fleury	****
22	Itaú Unibanco	Financeiro e Outros
23	Itaúsa	*****
24	Klabin	Materiais Básicos
25	Light	Utilidade Pública
26	Lojas Americanas	Consumo Cíclico
27	Lojas Renner	Consumo Cíclico
28	Natura	Consumo não Cíclico
29	Oi**	****
30	Santander	Financeiro e Outros
31	SulAmerica	Financeiro e Outros
32	Telefônica	Telecomunicações
33	Tim	Telecomunicações
34	Tractebel***	Utilidade Pública
35	Weg	Bens Industriais

*Empresas que não divulgaram as respostas de seu questionário.

**Em 21/06/2016 a Oi entrou em situação especial, deixando de fazer parte da carteira do ISE em 22/06/2016.

***Tractebel altera razão social para Engie em 21/07/2016.

****Empresas excluídas da amostra por não divulgarem suas informações.

*****Itaúsa foi excluída da amostra, pois é uma holding e publica apenas o número de funcionários total de todo conglomerado.

Fonte: BM&FBovespa (2017).

Inicialmente, passou-se a classificação das empresas integrantes da amostra em setores, utilizando-se a classificação da BM&FBovespa. Como pode-se observar no Quadro 1, segundo a classificação da BM&FBovespa as empresas do ISE são classificadas em sete setores, sendo eles: bens industriais; consumo cíclico; consumo não cíclico; financeiro e outros; materiais básicos; telecomunicações; e utilidade pública.

Identificada a amostra, deu-se início à coleta de informações. As DVAs de cada empresa foram coletadas do *site* da Comissão de Valores Mobiliários (CMV) e serviram para a coleta do Valor Distribuído ao Pessoal durante os anos de 2015 e 2016. O número de empregados de cada organização em cada ano foram coletados nos



Relatórios de Sustentabilidade disponibilizados nos *sites* das respectivas empresas. Como limitação, algumas empresas não divulgaram suas DVAs e seus Relatórios de Sustentabilidades nos endereços eletrônicos até a data de coleta de dados desta pesquisa, em julho de 2017. Devido a isso, estas empresas foram excluídas da amostra, sendo elas: Braskem, Embraer, B2W, Even, Fleury, e Oi. A empresa Itaúsa foi excluída da amostra, pois é uma holding e publica apenas o número de funcionários total de todo conglomerado. Após identificada a amostra no total de 28 empresas, iniciaram-se os cálculos.

Para o cálculo do valor *per capita*, primeiramente calculou-se o número médio de empregados de cada empresa para os anos de 2015 e 2016, pois o Relatório de Sustentabilidade continha o número de empregados no final de cada ano. Para isso, foi calculada a média do número de empregados no final de 2014 e 2015 para encontrar o número médio de empregados em 2015. De forma semelhante, foi calculada a média do número de empregados no final de 2015 e 2016, assim identificando o número médio de empregados de 2016.

Após, foi coletado o valor distribuído ao 'Pessoal' nos períodos de 2015 e 2016. Para o cálculo da participação *per capita* dos empregados, dividiu-se o valor total distribuído ao 'Pessoal' em cada ano pelo número de empregados médio do respectivo ano. Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados, aderente aos objetivos específicos, está estruturada em duas seções. Na primeira, apresenta-se a identificação do valor distribuído *per capita* aos empregados das empresas da amostra referente ao período de 2015 e 2016. Na segunda seção segue o detalhamento da análise do valor distribuído *per capita* médio aos empregados dos setores econômicos contemplados na carteira ISE 2016.

4.1 Identificação do valor distribuído *per capita* aos empregados

Para realização dos cálculos para identificação do valor distribuído aos empregados *per capita*, foi necessário o valor adicionado distribuído aos empregados durante o período de 2015 e 2016, bem como o número de empregados de cada empresa durante este período. O número de empregados é a média de cada ano, conforme descrito na metodologia.

Após identificados os valores distribuídos ao pessoal, bem como o número médio de empregados, dividiu-se o valor distribuído ao pessoal pelo número médio de empregados, encontrando-se assim o valor adicionado distribuído aos empregados *per capita*, apresentados na Tabela 1.



Tabela 1 – Valor Adicionado distribuído aos empregados *per capita*

Empresa	Valor Adicionado Distribuído ao Pessoal 2015	Nº de empregados médio 2015	Valor Adicionado <i>per capita</i> 2015	Valor Adicionado Distribuído ao Pessoal 2016	Nº de empregados médio 2016	Valor Adicionado <i>per capita</i> 2016
AES Tiete	71.335.000	347	205.873,02	83.861.000	356	235.564,61
Banco do Brasil	19.994.447.000	110.410	181.093,54	21.339.572.000	104.907	203.415,16
Bradesco	12.497.334.000	94.191	132.681,47	15.177.419.000	100.827	150.529,31
BRF S.A.	4.768.435.000	102.124	46.692,60	4.881.505.000	100.915	48.371,45
CCR S.A	688.031.000	11.580	59.415,46	844.201.000	10.880	77.592,00
Cemig	1.595.391.000	7.891	202.178,56	1.872.310.000	7.490	249.991,32
Cesp	159.795.000	862	185.377,03	145.864.000	685	212.940,15
Cielo	604.804.000	2.026	298.594,91	669.362.000	2.166	309.102,75
Copel	1.337.474.000	8.610	155.339,61	1.486.081.000	8.580	173.213,01
CPFL	905.102.000	9.211	98.263,16	1.073.118.000	9.890	108.510,84
Duratex	686.654.000	10.600	64.778,68	668.591.000	10.299	64.918,05
Ecorodovias	388.326.000	5.905	65.762,24	332.643.000	5.080	65.480,91
EDP	363.659.000	2.951	123.232,46	393.062.000	3.140	125.198,92
Eletróbrás	6.005.000.000	23.563	254.854,11	6.549.000.000	24.036	272.466,30
Eletropaulo	987.742.000	6.659	148.343,02	1.111.872.000	7.223	153.945,59
Engie	292.274.000	1.135	257.623,62	297.492.000	1.090	273.053,69
Fibria	727.641.000	3.967	183.446,62	752.912.000	4.077	184.695,69
Itaú Unibanco	16.998.147.000	89.054	190.762,31	19.632.383.000	88.858	220.941,09
Klabin	927.354.000	12.868	72.066,68	1.249.763.000	13.172	94.883,88
Light	371.449.000	4.288	86.635,34	403.727.000	4.189	96.377,89
Lojas Americanas	1.145.637.000	20.743	55.230,05	1.082.372.000	20.941	51.687,97
Lojas Renner	804.255.000	17.801	45.181,60	853.280.000	18.444	46.264,54
Natura	1.244.978.000	6.591	188.890,61	1.327.437.000	6.494	204.409,76
Santander	7.095.572.000	189.634	37.417,19	7.784.119.000	191.178	40.716,71
SulAmerica	584.317.000	5.411	107.986,88	624.795.000	5.451	114.620,25
Telefônica	3.561.671.000	26.133	136.290,17	4.328.985.000	33.808	128.048,07
Tim	850.362.000	13.647	62.313,56	827.401.000	12.058	68.618,43
Weg	2.050.734.000	30.819	66.542,30	2.051.066.000	30.084	68.179,10

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que algumas empresas destacaram-se na distribuição de valor adicionado por empregado, distribuindo valores *per capita* superiores a R\$ 200 mil ano, como: AES Tiete, Cemig, Cielo, Eletrobrás e Engie nos dois anos analisados, e Banco do Brasil, Cesp, Itaú Unibanco e Natura apenas em 2016. Três empresas destacaram-se negativamente neste quesito, distribuindo menos de R\$ 50 mil por empregado ano que são: BRF S.A.; Lojas Renner e Santander.

Duas empresas obtiverem uma evolução na distribuição de valor adicionado *per capita* do ano de 2015 para 2016 superior a 30%, sendo elas: CCR distribuiu R\$ 59.415,46 em 2015 e R\$ 77.592,00 em 2016, um crescimento de R\$ 23.177,54 (30,59%); e Klabin distribuiu R\$ 72.066,68 em 2015 e R\$ 94.883,88 em 2016, um crescimento de R\$ 22.817,20 (31,66%). A terceira empresa que teve o maior crescimento relativo na distribuição de valor adicionado *per capita* foi a Cemig, a qual distribuiu R\$ 202.178,56 em 2015 e R\$ 249.991,32 em 2016, um crescimento de R\$ 47.812,76 (23,65%). Este foi o maior crescimento em valores absolutos entre as empresas da amostra. A evolução das demais empresas da amostra, ficaram abaixo dos 16%.

Três empresas tiveram um decréscimo na distribuição de valor adicionado *per capita* de 2015 para 2016. São elas: Lojas Americanas distribuiu R\$ 55.230,05 em 2015 e R\$ 51.687,97 em 2016, um decréscimo de R\$ -3.542,08 (-6,41%); Telefônica distribuiu R\$ 136.290,17 em 2015 e R\$ 128.048,07 em 2016, decréscimo de R\$ -8.242,10 (-6,05%); e Ecorodovias reduziu de R\$ 65.762,24 para R\$ 65.480,91 de 2015 para 2016, redução de R\$ 281,33 (-0,43%).

Os valores distribuídos *per capita* no ano de 2015 variaram de R\$ 37.417,19 à R\$ 298.594,91, e no ano de 2016 de R\$ 40.716,71 à R\$ 309.112,75. Após análise individual das empresas, passa-se para a análise por setor econômico.

4.2 Análise do valor distribuído aos empregados *per capita* médio por setor econômico

Para a análise do valor distribuído médio por setor econômico, primeiramente realizou-se a classificação das empresas por setor, para posterior cálculo da média aritmética do valor distribuído aos empregados *per capita* médio dos setores. Na Tabela 2 apresenta-se o detalhamento dos resultados.

Tabela 2 – Valor Adicionado distribuído aos empregados *per capita* médio por setor

	Setor	Per capita médio 2015	Desvio padrão 2015	Per capita médio 2016	Desvio padrão 2016	Evolução 2016/2015
1	Bens Industriais	63.906,67	3.909,01	70.417,34	6.358,22	10,19%
2	Consumo Cíclico	50.205,82	7.105,33	48.976,26	3.834,95	-2,45%
3	Consumo não Cíclico	117.791,60	100.549,18	126.390,61	110.335,75	7,30%
4	Financeiros e Outros	158.089,76	88.380,51	173.220,77	92.907,76	9,57%
5	Materiais Básicos	106.763,99	6.509,00	114.832,54	62.330,83	7,56%
6	Telecomunicações	99.301,86	52.309,36	98.333,25	42.023,10	-0,98%
7	Utilidade Pública	171.771,99	59.974,53	190.126,23	67.565,83	10,69%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Com base nos resultados pode-se destacar que os setores de Utilidade Pública e Bens Industriais obtiveram as evoluções mais representativas entre todos os setores no período de 2015 para 2016, 10,69% e 10,19% respectivamente. Observa-se também que dois setores tiveram um decréscimo na distribuição de valor aos empregados *per capita* do ano de 2015 à 2016. O setor de Consumo Cíclico decresceu 2,45% e o



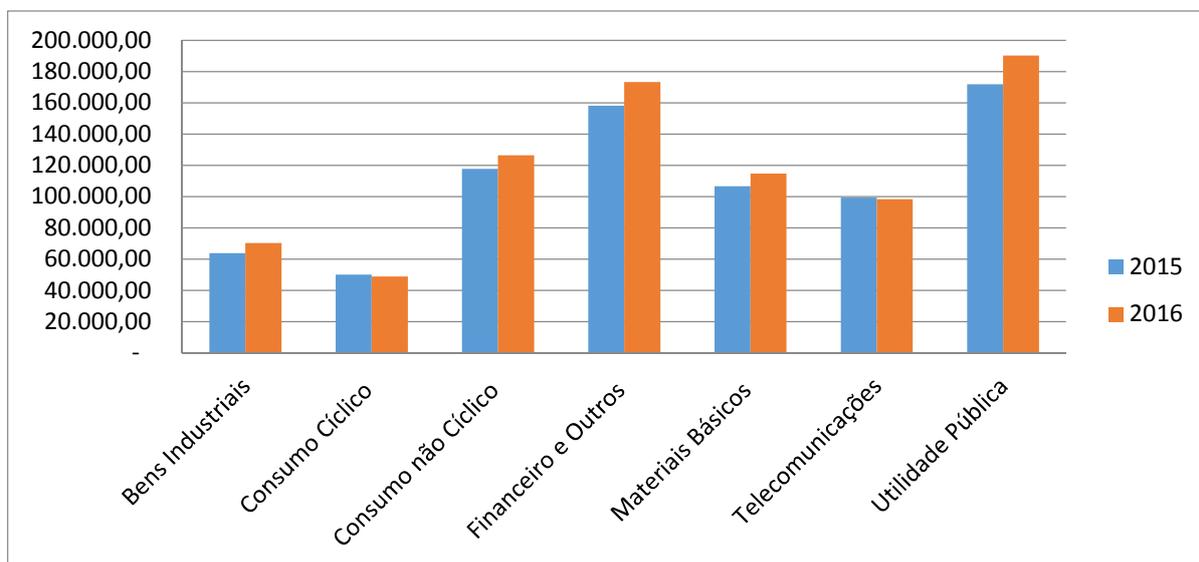
setor de Telecomunicação obteve um decréscimo de 0,98%.

Verifica-se que os setores de Consumo não Cíclico e Financeiro e Outros apresentaram um alto desvio padrão. No caso do setor de Consumo não Cíclico, havia apenas duas empresas na amostra, BRF S.A. e Natura, as quais apresentaram valores adicionados *per capita* muito distintos. Isso explica o alto desvio padrão da média e indica que a média aritmética não representa adequadamente as empresas do setor.

No setor Financeiro e Outros, representado por seis empresas na amostra, uma apresentou um valor adicionado *per capita* muito abaixo da média, o Santander. Já a Cielo apresentou um valor muito superior à média. Assim, os resultados destas duas empresas distorcem o valor médio do setor, fazendo com que este não represente adequadamente o setor.

No Gráfico 1 ilustra-se o resultado geral da análise do valor adicionado distribuído aos empregados *per capita* médio, por setor, no período de 2015 e 2016. Pode-se observar que o setor de Utilidade Pública distribuiu o maior valor aos empregados *per capita* durante os períodos de 2015 e de 2016. Em oposição, o setor de Consumo Cíclico foi o setor que menos distribuiu valor *per capita* em ambos os períodos, sendo ainda que houve um decréscimo do ano de 2015 para 2016.

Gráfico 1 – Valor Adicionado distribuído aos empregados *per capita* médio por setor



Fonte: Resultados da pesquisa.

Em termos gerais, a análise realizada identificou que o setor de Utilidade Pública distribuiu maior valor *per capita* aos empregados, enquanto o setor de Consumo Cíclico distribuiu o menor valor *per capita* aos empregados. A diferença na distribuição de valor adicionado aos empregados é grande entre os setores da amostra. Por exemplo, o setor de Consumo Cíclico distribuiu em 2015 aproximadamente 30% do valor distribuído pelo setor de Utilidade Pública. Em 2016 essa diferença foi ainda maior, visto que o primeiro setor mencionado distribuiu apenas 25% do valor distribuído, por empregado, comparado com o segundo setor.



Cunha (2002) e Cunha, Ribeiro e Santos (2005) demonstraram que durante os períodos analisados, 1997 a 2000 e 1999 a 2003, respectivamente, houve reduções na riqueza gerada e distribuído ao pessoal. Já Dallabona *et al.* (2013) destacaram, em seu estudo, que o valor gerado e distribuído aos empregados obteve um crescimento durante o período de 2010 para 2011.

Observa-se uma alteração na evolução de distribuição de valor adicionado aos empregados, sendo os estudos com dados do final do século XX e início do século XXI os que apresentaram uma diminuição na distribuição de valor aos empregados, enquanto que o estudo de Dallabona *et al.* (2013), com dados de 2010 e 2011, identificou um crescimento. O presente estudo colabora com o estudo de Dallabona *et al.* (2013), uma vez que também encontrou um crescimento no valor *per capita* distribuído aos empregados da maioria dos setores analisados no período de 2015 a 2016.

Em relação aos setores que mais distribuíram riqueza ao pessoal em 2013, conforme Cardoso *et al.* (2015) foram: Autoindústria, com distribuição de 45,95%; Atacado, com 44,09%; Siderurgia e Metalurgia, com 43,92% e Farmacêutico, com 43,20%. Porém, nenhum destes setores fez parte da amostra do presente estudo, não permitindo comparação. Em relação aos setores que menos distribuíram sua riqueza ao pessoal, conforme o estudo de Cardoso *et al.* (2015) foram: Energia, com distribuição de 8,48%; Serviços, com 10,80%; Telecomunicações, com 10,95% e Indústria da Construção, com 11,89%.

No presente estudo, as empresas de energia foram classificadas como Utilidade Pública, sendo este o setor que distribuiu o maior valor adicionado *per capita* aos empregados nos anos de 2015 a 2016, resultado oposto ao estudo anterior com dados de 2013. Já o setor de telecomunicações também ocupou a terceira posição no presente estudo como setor que menos distribuiu valor aos seus empregados, colaborando com o estudo de Cardoso *et al.* (2015).

Constata-se que foram realizados vários estudos empíricos relacionados a DVA, porém nenhum dos estudos revisados analisou a distribuição do valor adicionado *per capita* aos empregados. Como limitação do estudo, tem-se a delimitação da amostra utilizada, que restringiu-se às empresas da carteira do ISE do ano de 2016, que contempla um número maior de empresas dos setores de Utilidade Pública e Financeiro.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal analisar qual setor empresarial no Brasil distribuiu maior valor adicionado *per capita* aos seus empregados. Para a realização do estudo delimitou-se, como unidade de análise, as empresas participantes da carteira do ISE da BM&FBovespa no ano de 2016, constituindo-se a amostra do estudo. As empresas que compõem a carteira do ISE são reconhecidas e destacam-se por seu compromisso sustentável. A amostra compreendeu 28 empresas do ISE 2016 com dados para 2015 e 2016, classificadas em sete setores. A fonte de informações sobre a geração e distribuição de riqueza aos empregados das empresas foi a Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

Os resultados do estudo revelaram que o setor que mais destacou-se na



distribuição de valor adicionado *per capita* aos empregados foi o setor de Utilidade Pública, distribuindo R\$ 171.771,99 em 2015 e R\$ 190.565,83 em 2016 por empregado, registrando uma evolução de 10,69% de 2015 para 2016. Os resultados também demonstraram que o setor que distribuiu menor valor aos seus empregados foi o setor de Consumo Cíclico, o qual distribuiu R\$ 50.205,82 em 2015 e R\$ 48.976,26 em 2016, apresentando um decréscimo de 2,45% de 2015 para 2016.

Com base nos resultados apresentados, pode-se concluir que há diferenças significativas entre os setores no que se refere à distribuição de valor *per capita* aos empregados. Para futuras pesquisas, sugere-se que sejam analisados diferentes períodos, amostra com número igual de empresas de cada setor, bem como uma análise dos principais fatores que podem explicar a diferença de distribuição *per capita* por setor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Curso de contabilidade intermediária em IFRS e CPC**. São Paulo: Atlas, 2014.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS E BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO – BM&FBOVESPA. Disponível em: <www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 17 mar. 2017.

BRASIL. Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em: 19 mar. 2017.

CARDOSO, Thuine Lopes; et al. Distribuição de riqueza aos agentes econômicos: um olhar sobre a DVA. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 12. São Paulo, 2015. **Anais....** 2015. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/anais/artigos152015/234.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

CHAN, Betty Lilian; SILVA, Fabiana Lopes da; MARTINS, Gilberto de Andrade. Destinação de riqueza aos acionistas e aos empregados: comparação entre empresas estatais e privadas. **Rev. adm. Contemporânea**, n.4, p.199-218, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n4/a10v11n4.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Resolução CFC n. 1.138/08. Aprova a NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado (com alteração de sigla e numeração dada pela Resolução CFC n.º 1.329/11). Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001138>. Acesso em: 19 abr. 2017.

COSTA, Carlos Alexandre Gehm da. **Contabilidade ambiental**: mensuração, evidenciação transparência. São Paulo: Atlas, 2012.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. **Demonstração contábil do valor adicionado – DVA**: um instrumento de mensuração da distribuição da riqueza das empresas



para os funcionários. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04072006-110008/pt-br.php>>. Acesso em: 17 set. 2017.

CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; RIBEIRO, Maisa de Souza; SANTOS, Ariovaldo dos. A Demonstração do Valor Adicionado como instrumento de mensuração da distribuição da riqueza. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 37, p. 7-23, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772005000100001&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 16 set. 2017.

DALLABONA, Lara Fabiana et al. Distribuição do Valor Adicionado: análise da variabilidade nos grupos de agentes colaboradores de empresas listadas na BM&FBOVESPA em 2010 e 2011. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013, **Anais...** UDESC, Valentim - aedb.br, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/37718371.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

DE LUCA, Márcia M. Mendes de et al. **Demonstração do valor adicionado: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Denize D. Minatti; FERREIRA, Luiz Felipe; DE MELO, Luiz Felipe. Demonstração do Valor Adicionado (DVA): Um Estudo Sobre a Destinação da Riqueza nas Regiões Brasileiras. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, Santa Catarina, n. 2, p. 68-92, 2016. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1235>>. Acesso em: 16 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, Fernanda Cechinel de. **A utilização do Balanço Social como ferramenta de prestação de contas da administração de uma cooperativa agropecuária da região sul catarinense**. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2010. Disponível em: <www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004436.pdf>. Acesso em 20 abr. 2017.



GOVERNANÇA PARA O TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO NA LIGA FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER

Vanessa Heloisa Bolduan¹

Marcia Rosane Frey²

Daniel Wartchow³

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor, que engloba associações, organizações religiosas, partidos políticos, dentre outras denominações, desenvolveu-se para auxiliar e muitas vezes suprir as deficiências sociais do Estado na prestação de serviços básicos à sociedade. Para manter-se, o terceiro setor conta com o apoio da comunidade em geral, dependendo de doações, tornando-se indispensável aderir a práticas de governança.

A adoção de boas práticas de governança pelo terceiro setor, além de trazer maior credibilidade, apoiadores, doadores e interessados na causa, auxilia no fortalecimento da entidade, proporcionando uma gestão e uma prestação de contas transparentes.

Dada a expansão da governança corporativa e a necessidade de qualificação e adequação a novas práticas pelo terceiro setor, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), lançou em agosto de 2016, o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. O guia elenca as peculiaridades mais relevantes de organizações dessa natureza e as ambienta sob o olhar das práticas de governança, com vistas a orientar o leitor para os caminhos da gestão de excelência com equidade, transparência e prestação responsável de contas.

As boas práticas de governança trazem benefícios diretos e indiretos às partes interessadas (*stakeholders*) na organização, estando contempladas no Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor (FONTES FILHO, 2014 apud AYRES 2015). O terceiro setor, dentro de suas formas jurídicas, divide-se em: associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos, ambas definidas

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

² Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

³ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professor no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



como um conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos.

Dado a representatividade e o crescimento das organizações do terceiro setor e sua importância para com a sociedade, o presente estudo teve seu enfoque em apresentar e diagnosticar as práticas da governança nas Organizações do Terceiro Setor (OTS) tendo como unidade de análise a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS. Buscou-se investigar a seguinte problemática: quais são os requisitos de Governança do guia de melhores práticas para organizações do Terceiro Setor e o que a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS já observa?

Para responder à problemática de pesquisa, teve-se como objetivo geral levantar e analisar quais práticas de Governança do Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor já são observadas pela Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS. Como objetivos específicos caracterizou-se as práticas de governança para o terceiro setor, diagnosticou-se as práticas de governança da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS e identificou-se e analisou-se os requisitos abordados no Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor já observadas pela Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS.

Na sequência, apresenta-se o capítulo do referencial teórico, no qual aborda-se as formas jurídicas, aspectos gerais da governança corporativa e aspectos específicos de boas práticas de governança para o terceiro setor. Após segue o capítulo da metodologia, da análise dos elementos de governança na Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, e ao final o capítulo da conclusão do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a análise dos elementos para as boas práticas de governança direcionadas ao terceiro, aborda-se inicialmente a caracterização do terceiro setor e suas formas jurídicas. Na sequência apresenta-se uma abordagem geral da governança corporativa e após de forma mais específica as práticas de governança para o terceiro setor.

2.1 Terceiro setor e sua caracterização

O terceiro setor engloba as entidades sem fins lucrativos, atuantes na geração do bem comum, podendo ou não receber incentivo do governo. Suas ações são fundamentais para crianças carentes, idosos, na prestação de serviços, como saúde e educação, além de outras finalidades benéficas para a sociedade, suprimindo deficiências do Estado em relação à cidadania, bem-estar e prestação de serviços básicos aos mais necessitados.

Conforme o relatório do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000), o terceiro setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem, seja religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais e entre outras. Esse setor diferencia-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Conforme Vargas (2008) não tem-se um registro específico do início deste



tipo de atividade no Brasil. Porém sua maior expansão deu-se no início da década de 1990. Pode-se dizer que uma das principais responsáveis por este crescimento foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida também como ECO 92, ou Cúpula da Terra. A partir deste momento as empresas e sociedade em geral passaram a compreender melhor responsabilidade social, dando início a parcerias entre empresas e organizações do terceiro setor.

A expressão “terceiro setor” surgiu nos Estados Unidos, após várias pesquisas focadas no grande volume de recursos que giram em torno das fundações, instituições filantrópicas e organizações não governamentais (ONGs) (BNDES, 2000).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), o terceiro setor surgiu em decorrência da falência do Estado do bem-estar social, principal provedor de serviços sociais aos cidadãos. Toda expectativa de melhores serviços sociais foi canalizada para o papel do Estado como órgão regulador desses serviços e para o crescimento da pobreza e exclusão social. Isto ocasionou uma impulsão nos movimentos sociais, as ONGs, igrejas e cidadãos se mobilizaram para criar esta nova ordem social.

Olak e Nascimento (2010, p. 3) apresentam algumas características básicas do terceiro setor:

1. quanto ao lucro (*profit*): não é a razão de existir destas entidades.
2. quanto à propriedade (*ownership*): pertence à comunidade, não possuindo, normalmente divisibilidade de capital, podendo ser vendido ou permutado.
3. quanto às fontes de recursos (*resources*): contribuições da comunidade, empresas, governo, sem que haja participação nos lucros por parte dos doadores.
4. quanto às principais decisões políticas e operacionais (*policy & operating decisions*): as maiores decisões políticas e algumas das operacionais, são através de voto, assembleia geral, por membros de diversos segmentos da sociedade eleitos direta ou indiretamente.

Por não visarem lucro, a responsabilidade desse modelo difere dos demais. De acordo com Olak e Nascimento (2010, p. 4) a filantropia visa “a realização das diretrizes propostas, o cumprimento da missão e metas estabelecidas, ao contrário das empresas lucrativas, onde é de responsabilidade da administração alcançar o lucro”. No entanto, não pode-se afirmar que o lucro é algo privado às entidades de terceiro setor. Ele pode ter superávit, que deverá ser aplicado em melhorias, ampliações, expansão das atividades entre outros possíveis investimentos, ou seja, seu lucro deve ser investido nele próprio.

No entendimento de Petri (1981, p. 12) citado por Olak e Nascimento (2010) entidades sem fins lucrativos:

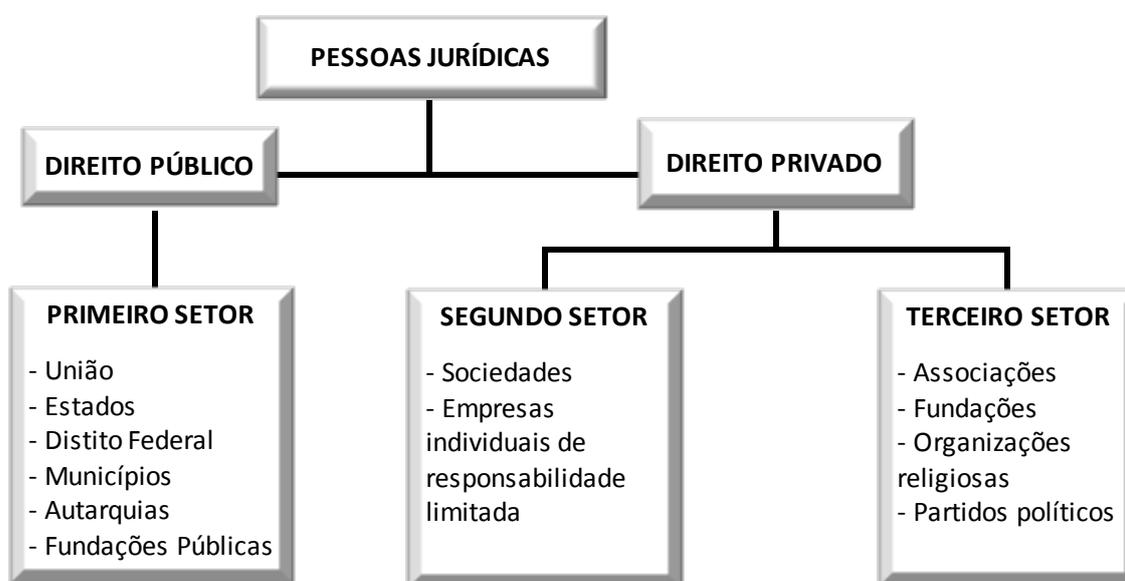
Não são aquelas que não têm rentabilidade, elas podem gerar recursos através atividades de compra e venda, industrialização de produtos elaborados, o que lhes é vedado é a distribuição da renda a colaboradores, diretores, proprietários, apoiadores, enfim, estes recursos poderão ser utilizados somente para benefícios da entidade.



De acordo com o Código Civil, o terceiro setor classifica-se no Direito Privado, podendo adquirir as seguintes formas jurídicas: associações, fundações, organizações religiosas ou partidos políticos (BRASIL, 2002). Para entender melhor a classificação das pessoas jurídicas de acordo com o Código Civil, Slomski *et al.* (2012) apresentam uma sistematização conforme evidenciado na Figura 1.

Após a Figura 1 apresenta-se uma síntese das principais características das quatro formas jurídicas apresentadas pelo Código Civil para o Terceiro setor.

Figura 1 – Classificação das pessoas jurídicas de acordo com o Código Civil



Fonte: Slomski *et al.*, 2012.

2.1.1 Associações

As associações têm o intuito voltado ao interesse público. De acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor as associações visam a promoção de assistência social, nas áreas da saúde, da educação, de proteção do bem-estar social, na integração ao mercado de trabalho, na defesa à cultura histórica, na prevenção e conservação do meio ambiente, na valorização do voluntariado, entre outras causas (IBGC, 2016). Conforme o Guia existem inúmeras causas que motivam a criação de associações, visando sempre a busca do bem comum de forma endógena e natural, tendo sua razão de ser baseada na busca por um mundo melhor.

Rodrigues (1998, p. 37) citado por Olak e Nascimento (2010), caracteriza as associações como sendo organizações

em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses comuns ou mútuos. Estão voltadas para seus membros, compreendendo uma grande variedade de objetivos e atividades, tais como recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.

Conforme o SEBRAE (2007, p. 8) as associações “assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo e que expressa a crença de que juntos pode-se encontrar soluções melhores para os conflitos da vida em sociedade”. Seguindo este conceito o SEBRAE (2007) destaca seis princípios das associações reconhecidos em todo o mundo: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; interação; interesse pela comunidade.

2.1.2 Fundações

Segundo Szazi (2003, p. 37) citado por Slomski, *et al.* (2012), a forma jurídica fundação é definida “como um patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público determinada, que adquire personificação jurídica por iniciativa se seu instituidor”, podendo ser constituída somente para fins religiosos, culturais, morais e/ou assistência. Se for criada pelo Estado, a fundação assume a natureza de pessoa jurídica de direito público (caracterizando-se no primeiro setor), e se instituída por indivíduos ou empresas, assume a natureza de pessoa jurídica de direito privado.

Conforme o Guia de Melhores práticas para organizações do terceiro setor, as fundações têm a missão voltada ao interesse público, atendendo finalidades de assistência social, cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação, saúde, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável, pesquisa científica, desenvolvimentos de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, entre outras (IBGC, 2016).

2.1.3 Organizações religiosas

Organizações religiosas de acordo com o Código Civil de 1916, eram definidas como “sociedades religiosas”. Não existia sobre elas um controle legal, propiciado pelo novo Código Civil que passou a classificá-las como associações, definidas no artigo 53 como constituídas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Dessa forma, apesar de seu intuito religioso elas não diferem de outras modalidades de associações (MAIANO, 2006).

A constituição das organizações religiosas assemelha-se com a da associação. Porém na organização religiosa não existem sócios ou associados, e sim membros, pessoas “voltadas à religiosidade e à profissão da fé, muitas vezes realizando atividades voltadas para a coletividade” (FRANÇA et al., 2015, p. 43).

Os membros de uma organização religiosa, assim como na associação, se reúnem em Assembleia Geral, definindo sua instituição e criação de pessoa jurídica, além de aprovar seu estatuto e eleger pessoas que assumirão os cargos de sua administração (FRANÇA et al., 2015).

2.1.4 Partidos políticos

Os partidos políticos foram incluídos no art. 44 do Código Civil pela Lei nº 10.825 de 22 de dezembro de 2003, como pessoas jurídicas de direito privado. “Correspondem à pessoa jurídica, sem fins lucrativos, com a finalidade de assegurar



o regime democrático e defender os direitos constitucionais” (CRCRS, 2016, p. 18).

Os partidos políticos por não possuírem fins lucrativos fazem parte do terceiro setor e devem ser organizados conforme disposições legais. Para fins de constituição os atos devem ser registrados no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e, após adquirirem personalidade jurídica, necessitam efetuar o registro no Tribunal Superior Eleitoral (CRCRS, 2016).

Além dos aspectos jurídicos, em termos contábeis, tem-se uma Norma Brasileira de Contabilidade de Interpretação Técnica, a NBC ITG 2002, que trata dos aspectos específicos do terceiro setor. A norma estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registro das transações e variações patrimoniais, de estruturação das demonstrações contábeis, e as informações mínimas a serem divulgadas em notas explicativas da entidade sem finalidade de lucros.

A observância da NBC ITG 2002 assegura às organizações do terceiro setor a exatidão das demonstrações contábeis essenciais para acessarem benefícios tributários (CFC, 2015). Dentre os benefícios fiscais que abrangem as entidades do terceiro setor estão a isenção e a imunidade fiscal.

2.2 Governança corporativa

A governança corporativa é uma expressão recente, impulsionada em 1991. Foi incentivada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e é vista por ela, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), pelo Banco Mundial e pelo G7 como uma sólida base para o crescimento econômico, a integração global dos mercados e o controle dos riscos dos investimentos nas empresas (CRCRS, 2015).

Ayres (2015) menciona que a governança surgiu para contornar o chamado “conflito de agência”, decorrente do distanciamento da gestão da organização dos detentores de sua propriedade (acionistas). A tomada de decisões em uma organização compete aos seus gestores, que podem, por muitas vezes, estar desalinhada aos interesses de seus proprietários, o que acaba por resultar em conflitos.

Segundo Zdanowicz (2012) a denominação governança corporativa teve sua origem na expressão inglesa *corporate governance*, ao final dos anos 80. É um tema de importância para as empresas, tendo sua relevância cada vez mais exposta, à medida que o mercado se torna mais seletivo e globalizado. A governança influencia significativamente o acesso das organizações ao capital e sua competitividade no mercado digital.

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM caracteriza a governança corporativa como o “conjunto de práticas que têm por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores” (CVM, 2002, p.1). Alguns escândalos fraudulentos ocorridos no início do século XXI, como na empresa Americana de energia Enron e na empresa de auditoria Arthur Andersen desencadearam uma reforma nas regras dos conselhos de normas contábeis, impulsionando uma “explosão de reformas na governança corporativa” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 3).

Entre as novas medidas adotadas, destaca-se a Lei Sarbanes Oxley, de 30 de julho de 2002. Seu grande objetivo, conforme Borgerth (2007, p. 16), “é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade



da alta administração da empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida”.

De acordo com os Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) emitidos pelo IBGC existem quatro princípios básicos que permeiam a governança corporativa como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios da governança corporativa

Princípios	Descrição
Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

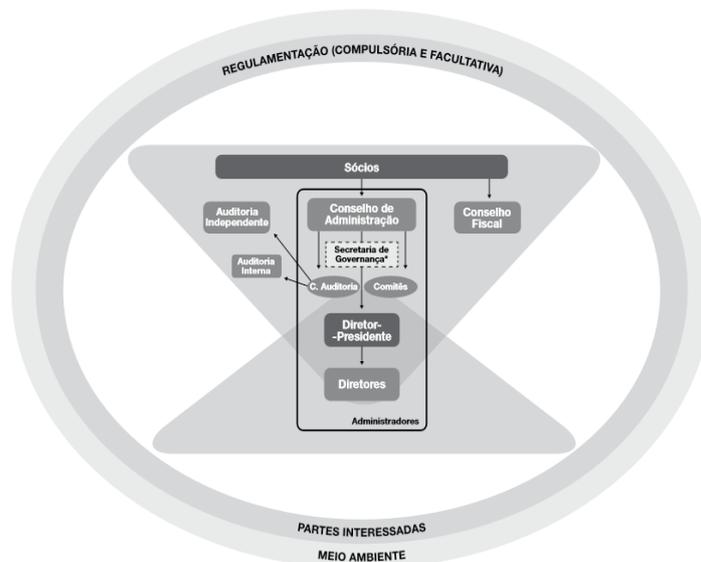
Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários as boas práticas de governança corporativa nas organizações auxiliam os investidores na decisão de seus investimentos, pois possibilita-os a compreender melhor o funcionamento e desempenho da companhia, trazendo-lhes mais segurança em suas decisões (CVM, 2002).

O IBGC desenvolveu um modelo de regulamentação da governança corporativa para as empresas, a fim de estimular o exercício de reflexão das práticas a serem adotadas. Apesar de não ter intuito de ser um modelo rígido das boas práticas de governança, tornou-se referência de consulta. O modelo pode ser observado na Figura 2.



Figura 2 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

2.3 Boas práticas de governança para o terceiro setor

Ao analisar os conceitos de governança corporativa desenvolvidas tradicionalmente para a área empresarial, nasce uma concepção de sua importância para as entidades do terceiro setor. A governança na gestão pública não governamental (terceiro setor) deve utilizar as práticas estabelecidas pelo IBGC de forma geral, pois estas entidades diferem apenas quanto a figura acionista/cotista para doador de recursos (SLOMSKI, 2005).

Ainda segundo Slomski (2005), as boas práticas de governança para estas entidades têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade em termos de reconhecimento dos trabalhos realizados, bem como seu resultado econômico produzido, facilitando o acesso a seu capital para a manutenção via doações, subvenções, etc. contribuindo assim para sua perenidade, garantindo a assistência às gerações futuras.

As características de organizações que compõem o terceiro setor são tão específicas que comparadas aos sistemas de gestão das empresas privadas com fins lucrativos ou até com as empresas públicas, surgem inúmeras particularidades. Elencar estas particularidades e ambientá-las às boas práticas de governança auxiliará no grande desafio do terceiro setor na busca da gestão de excelência com transparência, equidade e prestação responsável de suas contas (IBGC, 2016).

Partindo da menção de Milani Filho e Milani (2011), citados por Martins e Martins (2014), a principal diferença do terceiro setor em relação aos outros no aspecto de governança é a inexistência de acionistas, ou seja, distribuição de dividendos. Nesse modelo de administração, todo retorno obtido será investido na própria instituição, seja em aprimoramentos, investimentos ou apenas para a manutenção das necessidades básicas da organização.

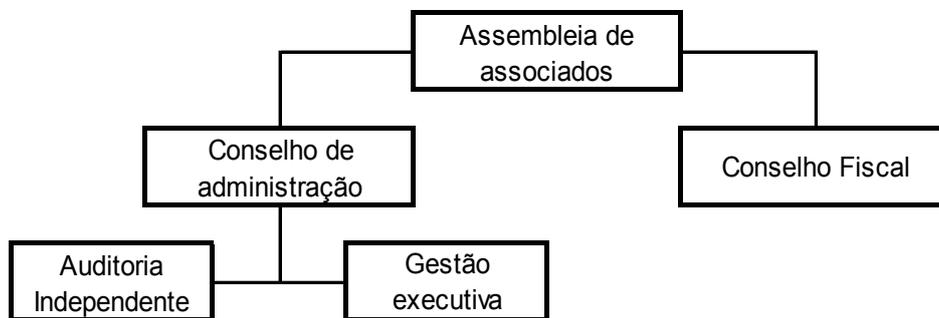
Os mecanismos de governança são espécies de monitoramento das atividades e



tomada de decisões da administração, considerando os interesses dos *Stakeholders* visando uma maior segurança deste grupo, conforme mencionado por Mindlin (2009), citado por Martins e Martins (2014). Machado (2006, p. 76) citado por Vargas (2008, p. 36) menciona que “a governança na sua essência trata da mitigação de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação do poder”.

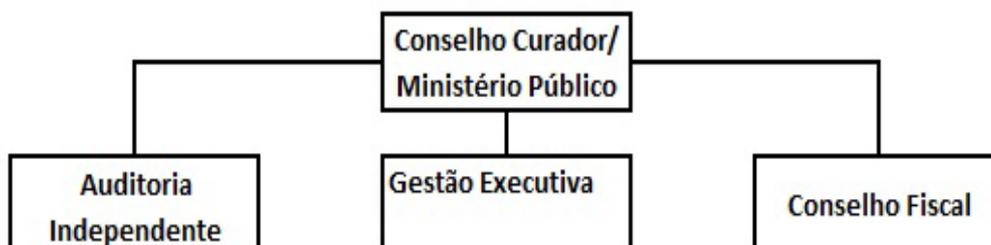
O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016) elenca o sistema de governança para associações e fundações, não contemplando organizações religiosas e os partidos políticos considerados pelo Código Civil. As Figuras 3 e 4 apresentam os sistemas de governança das associações e das fundações respectivamente.

Figura 3 – Sistema de governança das associações



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016).

Figura 4 – Sistema de governança das fundações



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016)

Como pode ser observado nas Figuras 3 e 4, o sistema de governança para as fundações diferencia-se um pouco em relação às associações. Uma das principais diferenças entre os dois sistemas de governança é a presença do conselho curador/Ministério Público nas fundações, que tem por responsabilidade aprovar a minuta do estatuto e avaliar se o patrimônio destinado para uma fundação é suficiente para aqueles fins.



Com base no referencial teórico verificou-se a evolução do terceiro setor e sua importância para com a sociedade, garantindo serviços básicos à saúde, à educação, à assistência social, dentre outros requisitos ligados ao apoio social. Por se tratarem de organizações não lucrativas e dependerem de doações, necessitam cada vez mais da adesão de novas práticas para seu fortalecimento. Com a adesão de práticas de governança as entidades do terceiro setor alcançam uma prestação de contas transparente, atraindo apoiadores, doadores e interessados na causa.

3 METODOLOGIA

A problemática do presente estudo em termos de delineamento metodológico remete à pesquisa descritiva exploratória com abordagem qualitativa do problema. Quanto ao levantamento de dados foi feita uma pesquisa documental junto à Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, entidade que visa o apoio a mulheres com câncer de Santa Cruz do Sul e região.

Com base no entendimento de Gil (1999) o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva exploratória. É descritiva por caracterizar-se pela observação, registro e análise dos fatos sem a interferência do pesquisador. É exploratória, segundo Beuren e Raupp (2004), por ter-se pouco conhecimento sobre a temática abordada, no qual buscou-se conhecer quais requisitos de Governança do guia de melhores práticas para organizações do Terceiro Setor que a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS já observa.

A pesquisa exploratória, que caracteriza-se pela busca de um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, de modo a torná-lo mais claro, foi complementada com a abordagem qualitativa, indicada por Beuren e Raupp (2004) quando o estudo busca descrever, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, no qual pode-se enquadrar o processo de governança da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS.

Para o levantamento dos dados, inicialmente realizou-se a caracterização das práticas de governança para o terceiro setor com base no referencial teórico e com base na pesquisa documental foram levantadas, no *site* da entidade e *in loco*, as práticas de governança da Liga Feminina de Combate ao Câncer, complementadas com entrevistas aos gestores. Conforme Gill (2002), para a pesquisa documental, utilizou-se de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, diferenciando-se da pesquisa bibliográfica, que divulga as principais contribuições teóricas já sistematizadas.

Para análise utilizou-se o Guia de Melhores Práticas para o Terceiro Setor, lançado em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual traz um modelo baseado nas concepções tradicionais de governança, aplicáveis ao terceiro setor. O guia busca o aperfeiçoamento das entidades sem fins lucrativos no âmbito da demonstração de seus resultados, na aplicação dos recursos arrecadados visando maior credibilidade às entidades.



4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para a análise, apresenta-se inicialmente uma breve introdução histórica da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, destacando alguns dos principais projetos desenvolvidos pela associação. Na sequência são abordadas as boas práticas de governança presentes no guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor, que serviu de base para o diagnóstico das práticas de governança na Liga feminina de Combate ao Câncer de SCS

4.1 Caracterização da Liga Feminina de Combate ao Câncer

A Liga Feminina de Combate ao Câncer do Rio Grande do Sul teve início em 30 de abril de 1954 em Porto Alegre, fundada por Henriquetta Marsiaj. A partir da Liga Estadual, foram criadas ligas regionais, com o intuito de estar cada vez mais próxima da população. Cabe à diretoria da Liga Estadual a aceitação das novas Ligas regionais.

Os núcleos regionais ficam tecnicamente subordinadas à liga estadual, possuindo as mesmas finalidades e atribuições presentes no estatuto da Liga Estadual. O núcleo regional de Santa Cruz do Sul foi criado na década de 1970, com sede no Hospital Santa Cruz, Rua Fernando Abbott, 174.

Em 18 de dezembro de 2000, após o desmembramento da Liga Feminina de Combate ao Câncer do Rio Grande do Sul, a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS passou a possuir personalidade jurídica própria, mantendo sua sede provisória junto ao Hospital Santa Cruz. A entidade é uma associação civil, sem fins lucrativos de caráter beneficente, de assistência social e de promoção da vida.

A conscientização da sociedade para a prevenção do câncer e o auxílio ao tratamento do doente carente é a principal missão da Liga, procurando amenizar o sofrimento e colaborar para a sua recuperação. Para ser assistido pela Liga, o paciente deve ter o diagnóstico comprovado da doença oncológica, ter renda familiar de até 03 salários mínimos e comprovantes de residência no município.

A captação de recursos se dá através da contribuição mensal dos associados, realização de projetos, eventos, venda de produtos com a logomarca, patrocínio de empresas parceiras e doações de pessoas físicas e jurídicas. Os recursos são alocados na compra de medicamentos, alimentação especial, aquisição de fraldas e absorventes de uso adulto e infantil, compra de sutiãs pós cirúrgicos, distribuição de cestas básicas bimensais para participantes dos projetos, passagens urbanas e intermunicipais, empréstimo de cadeiras de rodas, andadores e muletas, entre outros.

Semanalmente são desenvolvidos projetos com profissionais voluntários na área da nutrição, psicologia, medicina, fisioterapia, terapia ocupacional, *yoga* e teologia. A Liga conta também com um grupo de visitadoras domiciliares e hospitalares, que acompanham o tratamento e verificam a necessidade específica de cada paciente. Também são promovidas oficinas, como por exemplo, de artesanato e dança que envolvem voluntários e assistidos.



Dentre os projetos promovidos pela Liga Feminina de Combate ao Câncer de Santa Cruz do Sul, destacam-se os que acontecem de forma contínua, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Projetos da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS

Projeto	Descrição
Mãos solidárias	Existente há 12 anos, realizado na Casa da Amizade todas as quartas feiras. Nele os pacientes desenvolvem atividades manuais, motivacionais e praticam <i>yoga</i> .
LIGAdos	Ocorre há 8 anos, todas as quintas feiras na sede da Liga, são oferecidas orientações e palestras, aulas de dança e música ministradas aos pacientes por profissionais voluntárias.
Por Amor	Projeto desenvolvido pelo segundo ano consecutivo em escolas municipais das zonas urbana e rural, tendo por objetivo despertar nas crianças e adolescentes a conscientização da necessidade do autoconhecimento do seu corpo e de serem feitos exames preventivos. As crianças e adolescentes confeccionam colares com diferentes tamanhos de pérolas (simbolizando os nódulos do câncer), que são entregues à figura feminina mais próxima deles.
Mãos que se Ligam	Acontece no Centro de Oncologia Integrado (COI) do Hospital Ana Nery, onde as voluntárias levam lã e agulhas aos pacientes que estão aguardando a cessão de quimioterapia ou radioterapia do hospital. Os pacientes desenvolvem “quadrinhos” de tricô, depois, todos os quadrinhos feitos são unidos em uma colcha que é destinada aos pacientes mais carentes.
Interiorização	Com cunho preventivo, é realizado em parceria com a Emater e profissionais da área da saúde. Neste projeto as voluntárias vão até as comunidades agrícolas, onde as líderes comunitárias se reúnem e palestram sobre vários tipos de câncer, cuidados preventivos e exames, esclarecem dúvidas e informam sobre os objetivos e serviços que a Liga Feminina oferece.

Fonte: Liga Feminina de Combate ao Câncer de Sana Cruz do Sul (2016 a).

Além destes projetos contínuos a Liga Feminina de Combate ao Câncer de Santa Cruz do Sul também promove eventos como jantares, *happy hours*, bazares, junto com a Liga Jovem, com o intuito de arrecadar fundos e divulgar o trabalho.

Após esta análise das atividades da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS apresenta-se uma análise dos requisitos de governança presentes no guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor publicado pelo IBGC em 2016.

4.2 Requisitos de governança do Guia de Melhores Práticas para organizações do terceiro setor

Os requisitos de governança para associações presentes no guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor divide o sistema de governança em cinco esferas: assembleia de associados; conselho de administração; conselho fiscal; auditoria independente e gestão executiva.

Conforme disposições legais a Assembleia Geral é obrigatória nas associações, sendo o nível de competência máxima de deliberação. São atributos exclusivos da assembleia geral a destituição de administradores e alterações no estatuto. Nela ocorre a eleição de novos membros, aprovação de relatórios e planos de atividades, transações patrimoniais e extinção da associação (IBGC, 2016).



O Conselho de Administração (CA) é um órgão responsável por absorver as imputações não exclusivas da assembleia geral, capaz de proporcionar mais agilidade, facilitando as decisões estratégicas. “A missão do CA é zelar pelos valores e propósitos institucionais, valorizando e otimizando o retorno social dos investimentos no longo prazo” (IBGC, 2016, p. 34).

O Conselho Fiscal é outra esfera presente no guia de melhores práticas de governança para organizações do terceiro setor. Compete a ele fiscalizar os atos dos administradores, analisar balancetes e demonstrações financeiras, preferencialmente a cada trimestre, opinar sobre relatórios anuais e propostas relativas a operações patrimoniais, denunciar erros ou fraudes de qualquer um de seus membros, além de convocar assembleia geral quando achar necessário (IBGC, 2016).

A existência da Auditoria Independente é recomendada para todas as associações, acatando algumas ressalvas orçamentárias e obrigações legais. A preparação de relatórios pela Auditoria Independente visa aumentar a credibilidade das demonstrações contábeis por parte dos usuários.

A revisão e avaliação dos controles internos da associação é parte essencial do trabalho dos auditores, resultando em relatórios peculiares, com recomendações de melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos. Além disso, o parecer da Auditoria deverá demonstrar de forma clara se as demonstrações contábeis e financeiras estão apresentando corretamente a posição patrimonial da associação.

As funções primordiais da gestão executiva são planejar, organizar, dirigir e controlar um conjunto de recursos com o propósito de alcançar os objetivos e metas da organização, devendo ser liderada por um executivo principal. É dever do executivo e dos demais técnicos zelar pelo cumprimento do código de conduta aprovado pelo CA (IBGC, 2016).

Além destas esferas primordiais o guia também estabelece algumas disposições complementares, como os prazos de mandatos da diretoria, confecção de atas, realização de um planejamento e orçamento anual, disposições sobre o direito ao voto dos associados, a importância da contabilidade, não remunerar gestores visando o trabalho voluntário.

Na próxima seção apresenta-se os elementos de governança que já fazem parte das disposições da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, bem como a evolução dos estatutos, visto que desde o início de suas atividades já eram observados alguns preceitos de governança.

4.3 Diagnóstico das práticas de governança na Liga feminina de Combate ao Câncer de SCS

Dentro das práticas de governança para o terceiro setor, essenciais para a perenidade e fortalecimento da entidade, a Liga já observa vários requisitos presentes no guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor publicado pelo IBGC em agosto de 2016. Para o diagnóstico foi elaborado um *check list*, apresentado no Quadro 3, com os principais tópicos a serem adotados pelas associações.



Quadro 3 – Check List das práticas de governança da Liga

Check List das práticas de governança da Liga	Sim	Não
Conselho de administração (CA)		
Possui Conselho de Administração?	X	
O CA apoia e supervisiona a gestão executiva?	X	
Garante a prestação de contas com tempestividade aos órgãos competentes?	X	
Assembleia de associados		
São realizadas assembleias?	X	
É facilitada a presença da maioria dos associados?	X	
São confeccionadas atas nas assembleias?	X	
Todo associado quite com suas obrigações tem direito a voto?	X	
Gestão organizacional		
Existe remuneração aos gestores?		X
Possui contabilidade?	X	
É realizado um planejamento/orçamento anual?	X	
Prazo de mandato de cada diretoria é de no máximo dois anos?	X	
A diretoria é reeleita em no máximo duas vezes consecutivas?	X	
Conselho Fiscal		
Possui Conselho Fiscal?	X	
Auditoria independente		
São realizadas auditorias?		X

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir das respostas obtidas foram identificadas, com base no guia de melhores práticas para organizações do terceiro do IBGC, mudanças que poderão ser realizadas na Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, melhorando ainda mais sua credibilidade com a sociedade.

Conforme o resultado do diagnóstico, apresentado no Quadro 3, o Conselho de Administração (CA) que possui competência de deliberação superior está presente na Liga, possuindo visões estratégicas e zelando pelo cumprimento das posições estatutárias. Além disto, o CA supervisiona a gestão executiva garantindo que os recursos arrecadados tenham uma aplicação adequada, monitorando a gestão patrimonial dos ativos da associação.

A realização de Assembleia Geral também está presente nos preceitos da Liga, com reuniões ordinárias anuais realizadas no mês de março, para a apreciação do Balanço Anual e dos relatórios Anuais da Diretoria Executiva, ou em qualquer tempo extraordinariamente, mediante convocação da maioria do conselho administrativo. Garantir um bom relacionamento com os *stakeholders* também é um atributo da gestão executiva como forma de demonstrar com transparência as práticas da associação, buscando cada vez mais interessados e apoiadores da causa. Visando a gestão de transparência a Liga publica suas demonstrações anuais nos jornais locais.

Com a análise das demonstrações disponibilizadas pela associação, pode-se constatar que apesar das dificuldades do atual cenário econômico em que o Brasil se



encontra, a Liga possui um bom planejamento financeiro, com reservas financeiras e um superávit no ano de 2016.

O principal propósito da gestão organizacional ou gestão executiva é gerir a associação, garantindo um planejamento adequado, controlando os recursos com o intuito de alcançar os objetivos e metas traçados pela Liga. É papel do executivo a elaboração do planejamento e orçamento anuais que deverão ser apresentados e aprovados nas assembleias ordinárias anuais.

Quanto ao prazo do mandato da diretoria, o mesmo não deverá exceder a dois anos, podendo ser reeleita em no máximo duas vezes consecutivas. Também está de acordo como o que menciona o guia do IBGC, além das regras de votação bem definidas.

As formas de admissão, exclusão e saída voluntária dispostas no estatuto da Liga estão de acordo com o que rege o guia do IBGC. A admissão deve estar condicionada à concordância dos termos vigentes no estatuto bem como em eventuais documentos relevantes da associação, garantindo a convergência de propósitos. Já a exclusão somente poderá ser feita por justa causa, reconhecida em procedimento que assegura o direito de defesa.

Assim como é recomendado pelo guia de melhores práticas, a associação é composta por voluntários, não sendo pago nenhum tipo de remuneração ou gratificação aos colaboradores, com exceção a uma secretária, única pessoa com vínculo empregatício na associação.

O Conselho Fiscal que é um órgão consultivo e fiscalizador da diretoria executiva está presente no regime estatutário da liga, composto por três membros titulares e três suplentes, que preferencialmente tem formação superior ou técnica em Contabilidade, Administração de Empresas e Direito, sendo eleitos pela Assembleia Geral no ato contínuo ao da eleição da diretoria executiva.

A Auditoria Independente responsável pela elaboração de relatórios sobre as Demonstrações Contábeis das associações, visando dar maior credibilidade a estes demonstrativos ainda não está presente nos preceitos da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS.

Analisando os estatutos anteriores ao de vigência no momento, pode-se perceber que desde a primeira versão, criada em 2000, já eram observados os principais requisitos presentes no Guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor, tendo como principal mudança a adoção do Conselho Fiscal, que existe na Liga desde 2015.

5 CONCLUSÃO

Com o intuito de aproximar o leitor do tema, o presente estudo apresentou e caracterizou o terceiro setor, demonstrando suas possíveis formas jurídicas e modalidade de gestão. O terceiro setor configura-se como um importante setor para a sociedade, pois busca suprir as deficiências do Estado em relação à cidadania, bem-estar, e prestação de serviços básicos, como saúde, educação e apoio aos necessitados. Visto a necessidade de zelar pela sua boa imagem, as organizações do terceiro setor passaram a adotar também práticas de governança.



A partir do conhecimento sobre a governança e o terceiro setor o estudo teve como unidade de análise a Liga Feminina de Combate ao Câncer de Santa Cruz do Sul, uma associação que apoia portadores de Câncer de Santa Cruz do Sul e região. A problemática do estudo visou apresentar os requisitos de governança já observados pela associação em questão.

Além da apresentação dos principais requisitos de governança para o terceiro setor a pesquisa se estendeu aos projetos realizados pela entidade e sua importância para a sociedade e principalmente portadores de câncer. Os projetos visam a promoção da Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS, a arrecadação de fundos, a descontração dos pacientes e auxílio aos mais carentes.

A caracterização das práticas de governança específicas para o terceiro setor abordou algumas peculiaridades para esta modalidade de gestão, sempre visando aumentar a credibilidade das organizações perante a sociedade. Para garantir a credibilidade as associações devem agir com transparência, equidade, possuírem uma prestação de contas e possuir responsabilidade corporativa.

Com o diagnóstico das práticas de governança da Liga Feminina de Combate ao Câncer de Santa Cruz do Sul, verificou-se que a entidade já observa preceitos de governança desde sua criação. Em relação aos requisitos fundamentais de governança, notou-se que a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS está em constante adaptação aos preceitos presentes no guia de melhores práticas para organizações do terceiro setor.

Um requisito que a entidade ainda não possui refere-se à auditoria independente, responsável pela análise das Demonstrações Contábeis e elaboração de relatórios sobre estes demonstrativos, atribuindo maior credibilidade às atividades e investimento dos recursos captados.

Para uma maior transparência a Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS já publica suas demonstrações anuais, o que demonstra seu interesse em deixar a sociedade em geral a par dos seus resultados, gerando assim mais credibilidade e confiança de seus associados e interessados. Reforça-se que Liga Feminina de Combate ao Câncer de SCS continue aprimorando seus conceitos de governança, agindo com transparência e responsabilidade, aumentando cada vez mais o número de apoiadores e interessados na causa.

REFERÊNCIAS

AYRES, Tiago. **Governança corporativa**: um estudo de caso no Terceiro Setor. Curitiba: Instituto Brasileiro de Administração e Economia, 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social** - uma abordagem introdutória. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET, mar. 2000.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10/01/2002. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 23 ago. 2016.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São



Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX entendendo a Lei Sarbanes Oxley**: um caminho para a informação transparente. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre governança cooperativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 13 out. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL – CRCRS. **Terceiro Setor**: guia de orientação para o Profissional da Contabilidade. Porto Alegre: 2016. Disponível em <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_3setor.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2016.

FRANÇA, José Antônio de; et al. **Manual de procedimentos para o terceiro setor**: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC: FBC: Profis, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. Código das melhores práticas de governança corporativa 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações/ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIGA FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER. Estatuto 2015. Santa Cruz do Sul, 2015.

_____. Conheça a Liga. Santa Cruz do Sul, 2016a (*folder*).

_____. Atividades da Liga Feminina de Combate ao Câncer de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, 2016b.

MAIANO, Ricardo. **A relação dos evangélicos ao Novo Código Civil**. Rio Grande do Sul, Civitas, 2006.

MARTINS, M.; MARTINS, V. F. Governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares. Minas Gerais: **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, Ano 15, n. 54, p. 6-13, abr./maio/jun. 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D.T. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos** (Terceiro Setor). São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Associação** – Série empreendimentos coletivos. Unidade de Capacitação Empresarial – UCESEPN. Brasília: Sebrae, 2007.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.



SLOMSKI, V. et al. **Contabilidade do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2012.

TASCOTT, Don; TICOLL, David. **A empresa transparente**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2005.

VARGAS, Sandra Ibañez. **Governança nas entidades do terceiro setor**: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONGs associadas a ABONG sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. São Paulo, IBGC, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.



ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA EM UM AMBIENTE DE COWORKING¹

Betina Brust²

Clari Schuh³

Ana Cristine Heinen⁴

1 INTRODUÇÃO

O estudo a respeito da viabilidade econômica e financeira da constituição de um ambiente de *coworking* surgiu devido às novas tendências de como os profissionais estão se adaptando às mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, pois os modelos tradicionais estão dando espaço a novas formas de pensar e atuar.

Com as mudanças ocorridas os profissionais estão à procura de espaços que proporcionem baixo custo e consumo colaborativo, devido a isso surgiu nos Estados Unidos da América um novo movimento denominado *coworking* (GITAHY, 2016). O *coworking* é um espaço que proporciona aos seus usuários, denominados *coworkers*, inovação e diversificação através da disseminação do conhecimento (GENESI; FEIJÓ, 2014). No Brasil, segundo Censo Koworking (2016), esses espaços vêm ganhando notoriedade com o passar dos anos, embora mostrem-se quase que desconhecidos nas cidades menores.

Nesse contexto, os espaços de *coworking* chegam como um modelo de escritório compartilhado, proporcionando aos seus clientes além da redução de custos, o colaborativismo e o *networking*. Através de uma mensalidade, os usuários possuem acesso a toda a infraestrutura operacional como também a uma rede de relacionamento que um escritório próprio não consegue proporcionar. As oportunidades que surgem a partir dessa junção de interesses estabelecem uma harmonia que traz excelentes resultados para um negócio ou profissional independente (GINESI; FEIJÓ, 2014; GITAHY, 2016).

No Brasil o número de novos espaços de *coworking* vem aumentando. Conforme Censo *Coworking* Brasil (2016), realizado por Ekonomio e Movebla em parceria com

¹ Artigo apresentado no IV Congresso Unisinos de Controladoria e Finanças – COFIN, 10 nov. 2017, São Leopoldo.

² Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

³ Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

⁴ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



o *Coworking* Brasil e auxílio do *Seats2meets*, mostra que em 2016 o número de espaços ativos no Brasil teve um aumento de 52% em relação ao ano de 2015. No Rio Grande do Sul o aumento foi de 26% em relação ao ano anterior, sendo a maior concentração desses espaços nas capitais.

O *coworking* surgiu como uma alternativa em meio a um cenário de incertezas na economia, e uma maneira de lidar com essa incerteza é optar por aquilo que oferece, acima de tudo, redução de custos entre outros benefícios. Nesse contexto, surge o problema proposto para o estudo: *qual a viabilidade econômica-financeira para um ambiente de coworking no município de Santa Cruz do Sul/RS?* O objetivo do estudo consiste em analisar a viabilidade econômica-financeira da implantação de um espaço compartilhado de *coworking* no município de Santa Cruz do Sul/RS. Nesse sentido, este estudo justifica-se devido ao fato de que com as mudanças ocorridas os profissionais estão à procura de espaços que proporcionem baixo custo e consumo colaborativo. Além disso, se justifica pelo crescimento dos espaços de *coworking* no Brasil (CENSO KOWORKING BRASIL, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do estudo é necessário a interpelação a diferentes autores a fim de esclarecer sobre assuntos que servem de base para análise da viabilidade, assim como a contabilidade financeira e gerencial e o planejamento financeiro apresentados a seguir.

Com o propósito de esclarecer as diferenças entre a contabilidade gerencial e financeira observam-se alguns conceitos gerais sobre o assunto. A contabilidade financeira para Bruni (2012) tem o objetivo de registrar o patrimônio de uma entidade através da transcrição dos fatos ocorridos que alteram de qualquer forma o patrimônio da entidade. Já a contabilidade gerencial (ATKINSON *et al.*, 2015, p. 2) “é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informações relevantes, financeiras e não financeiras, para tomada de decisão, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho”.

O objetivo principal das empresas é a formação e obtenção de lucro, e para que isso possa ocorrer é necessário um planejamento financeiro eficiente, pois é um aspecto de suma importância para o funcionamento e sustentabilidade da empresa.

Para GropPELLI e Nikbakht (2010) o planejamento financeiro é um processo onde se calcula quanto de financiamento é necessário e quando e como será financiado para dar continuidade às operações de uma companhia. Sem um processo confiável para a estimativa das necessidades de financiamento, uma empresa pode não ter recursos suficientes para cumprir seus compromissos. Neste sentido faz-se necessário a contextualização de elementos como: receitas, custos e despesas.

Toda empresa necessita de receitas para subsistir, a principal fonte dessas receitas advém de sua atividade principal, pode ser uma prestação de serviços ou venda de mercadorias. Santos *et al.* (2015) relatam que a receita surge no decorrer das atividades usuais da entidade, e que é importante destacar que na sua essência a definição de receitas engloba, inclusive, os ganhos, após a sucinta definição sobre receitas, busca-se o conhecimento a respeito dos custos e despesas.

Despesas “correspondem à parcela dos gastos consumida para administrar a



empresa e realizar as vendas, isto é, para gerar a receita. São representadas pelas despesas administrativas e pelas despesas de vendas” (MEGLIORINI, 2011, p. 7). Uma regra simples apresentada por Viceconti e Neves (2013, p. 3) diz que “todos os gastos realizados com o produto até que este esteja pronto, são custos, a partir daí, são despesas”. Para que determinado recurso possa ser considerado custo é preciso que sua utilização, consumo ou transformação seja utilizado na produção de outro bem ou serviço, ou seja, deve estar relacionado com a atividade da empresa.

Portanto, pode-se entender que para a adequada apropriação dos custos e despesas deve-se fazer uma separação correta entre eles, devido à ligação direta que ambos possuem na obtenção da receita.

Outro elemento importante para a análise de viabilidade é conhecer a margem de contribuição, pois para qualquer planejamento que a empresa possa fazer, levando em conta que é um dos indicadores econômico-financeiro mais importante no gerenciamento das empresas. Para Izidoro (2016) a margem de contribuição é fundamental para a formação do preço de venda de um produto ou serviço contribuindo diretamente para a apuração do lucro operacional da empresa, é o total da margem de contribuição das vendas que forma os recursos financeiros necessários para que a empresa consiga pagar suas despesas fixas e ainda auxilia na análise da lucratividade da empresa.

Ainda, no contexto de planejamento financeiro, o orçamento é um processo de projeções caracterizado por Sá (2014) como uma técnica que permite a empresa gastar bem seus recursos através de um plano estratégico com o mínimo de esforço, sendo importantíssimo instrumento auxiliar no processo decisório, possibilitando que se antecipe quais serão as consequências prováveis no futuro de uma decisão tomada no presente. Desse modo, o orçamento compreende diversas ferramentas para tomada de decisões dos gestores nas organizações, a exemplo do Fluxo de Caixa, Ponto de Equilíbrio, *Payback*, TIR e VPL, que serão abordados na sequência.

Considerado como ferramenta do orçamento para gestão financeira o fluxo de caixa contribui para que a administração tenha um controle sobre a movimentação dos recursos financeiros da entidade e sua adequada utilização. O caixa necessita manter uma liquidez imediata permitindo que a empresa possa saldar seus compromissos agendados e ainda suportar possíveis desembolsos imprevistos, sendo o saldo desse caixa o mínimo possível (ASSAF NETO; LIMA, 2014).

Igualmente, devido às constantes decisões que as empresas precisam tomar, o ponto de equilíbrio surge como uma ferramenta importante de auxílio e suporte aos gestores devido a sua facilidade de aplicação. No entendimento de Atkinson *et al.* (2015) o ponto de equilíbrio é o nível em que a contribuição da receita de vendas menos os custos variáveis cobrem os custos fixos, sendo o resultado líquido igual a zero.

Ao realizar um investimento é necessário determinar o tempo que esse investimento levará para apresentar um retorno, para isso utiliza-se o método do *Payback*, conforme Cruz e Andrich (2013, p. 135) este método “permite que se descubra qual é o tempo necessário (em dias, meses ou anos) para que os fluxos projetados, descontados a determinada taxa, superem o valor inicialmente aplicado”. O período de *payback*, de acordo com Souza (2014) e Assaf Neto e Lima (2014) é um importante indicador do nível de risco do investimento, fornecendo assim indícios sobre o risco e a liquidez de um projeto de investimento. Como o *payback* é um



indicador financeiro ele não pode ser utilizado como único método de decisão, assim a literatura sugere entre outros, a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Valor Presente Líquido (VPL).

A TIR é utilizada na análise do percentual de retorno para os investimentos, representa segundo Assaf Neto e Lima (2014) a taxa de desconto que iguala, em determinado momento as entradas com as saídas previstas de caixa. Sendo esse método recomendado se a taxa obtida for maior que o retorno exigido, nesse caso o projeto cria valor econômico, ao contrário o projeto deve ser rejeitado. No mesmo sentido, Luz (2015, p. 206) evidencia que a TIR “é a taxa que faz com que, se todos os valores futuros do fluxo de caixa forem trazidos para o momento zero, a somatória desses valores “zera” o fluxo de caixa”.

O VPL é utilizado nos processos de análise de investimento. É uma ferramenta utilizada na tomada de decisão, consiste em trazer para o valor atual cada valor futuro de uma série de pagamentos, recebimentos ou depósitos. Da soma do valor atual obtido diminui-se o valor do investimento a ser feito, obtendo-se assim o VPL, se o resultado obtido for nulo ou positivo o negócio deve ser aceito, ao contrário deve ser rejeitado (CASTANHEIRA, 2016).

No entendimento de Souza (2014) o VPL é importante pelo fato de fornecer uma medida direta do benefício financeiro aos proprietários da empresa sendo considerada a melhor medida individual de lucratividade. Na comparação de Cruz e Andrich (2013) no método da TIR se busca a taxa de desconto que iguala os fluxos ao valor inicialmente investido. No método do VPL busca-se trazer os fluxos projetados ao tempo presente, onde se compara o resultado obtido com o investimento realizado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo objetiva verificar a viabilidade da implantação de um espaço de *coworking* no município de Santa Cruz do Sul/RS, assim se classifica como exploratória, que para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63) a pesquisa exploratória se restringe a definir objetivos e buscar informações sobre um determinado assunto, tendo como objetivo uma nova percepção ou novas ideias a respeito do assunto. No que se refere aos procedimentos, o estudo foi realizado por meio do estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Para Mascarenhas (2012, p. 50) “o estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos. A ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever com profundidade o objeto de estudo”. Para Perovano (2016, p. 186) “as etapas para a elaboração da pesquisa bibliográfica consistem no delineamento do problema de pesquisa, na revisão bibliográfica e na análise e discussão de dados vinculados ao conteúdo bibliográfico”.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa foi realizada levando em consideração as observações do pesquisador, sem testes estatísticos, portanto se caracteriza como sendo uma pesquisa qualitativa, que para Mascarenhas (2012, p. 46) “a pesquisa qualitativa não é formada por etapas engessadas como as da quantitativa: aqui, o pesquisador fica à vontade para desenhar o estudo da forma que julgar mais adequada”.

Para a execução do estudo, inicialmente foi realizado um levantamento sobre o valor cobrado pelos serviços oferecidos pelos espaços de *coworking* no Rio Grande



do Sul, através de acesso a *sites* e visitas *in loco*. Foi realizada a apuração referente à compra de móveis, equipamentos, por meio de pesquisas de mercado, fundamental para implantação e manutenção do espaço, assim como a definição do imóvel a ser locado. Após, com os dados obtidos, foi efetuado a projeção das receitas, custos e despesas, e posteriormente o cálculo do ponto de equilíbrio, margem de contribuição, *payback*, TIR e VPL, através de planilhas de Excel, proporcionando assim, a possibilidade de analisar-se a viabilidade econômica e financeira do negócio. Ainda, foram levados em consideração as características do planejamento da empresa para fins de tributação ao fisco.

4 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, buscou-se um imóvel no centro de Santa Cruz do Sul/ RS, com ambiente com cerca de 52m², duas salas, banheiro e ar condicionado. Na sala principal estará localizado o espaço do *coworking* com capacidade para 24 pessoas simultaneamente, e na outra sala uma mesa de reuniões para 6 pessoas que pode ser utilizada de acordo com a necessidade dos usuários. O horário de atendimento definido será entre as 08:00 às 19:00 horas de segunda a sexta-feira. Para fins tributários enquadra-se no Imposto Simples Nacional anexo III, conforme Lei Complementar nº 123/2006 art. 18, § 5º-F. A empresa contará com dois sócios em que um deles exercerá o papel de administrador da empresa e cada um integralizará o valor de R\$ 12.500,00 de Capital Social. Após foi realizada uma pesquisa de mercado com a finalidade de identificar os preços cobrados no estado do RS.

Em seguida realizou-se uma pesquisa no estado do RS, onde se constatou que a ideia que norteia o presente trabalho é pouco conhecida nas cidades do interior do estado, portanto, uma boa oportunidade para explorar este mercado pouco conhecido, mas que vem ganhando notoriedade de forma expressiva nos últimos anos. Após a pesquisa, verificou-se através de consultas realizadas nos *sites* e visita a um espaço localizado na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, qual o valor cobrado pelos serviços oferecidos, valores estes demonstrados a seguir na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação de preços - espaços de *coworking* no RS

<i>Coworking</i>	Plano Mensal	Hora
CUENTO – Porto Alegre	R\$ 549,00	R\$ 7,80
ATTIVE – Porto Alegre	R\$ 649,00	R\$ 10,00
FAROL – Porto Alegre	R\$ 531,00	R\$ 8,00
ESPAÇO 80 – Porto Alegre	R\$ 380,00	R\$ 7,86
FABRICA DE IDÉIAS – Porto Alegre	R\$ 360,00	R\$ 6,00
DOT – Porto Alegre	R\$ 550,00	R\$ 8,00
EVOLUTION – Novo Hamburgo	R\$ 520,00	R\$ 8,00
IKEBANA – Porto Alegre	R\$ 550,00	R\$ 5,00
WIN – Porto Alegre	R\$ 579,00	R\$ 4,90
ESPAÇO 42 HUB – Santa Cruz do Sul	R\$ 320,00	R\$ 6,00
Média cobrada	R\$ 498,80	R\$ 7,16

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Nota-se que o valor cobrado mensalmente difere significativamente de um espaço para outro, isso depende principalmente da estrutura física do espaço e dos serviços oferecidos como secretária virtual, endereço para correspondências, biblioteca para consultas, gaveteiros e *lockers*, sala de descanso, palestras, mentores, estacionamento, cozinha completa dentre outros. Na pesquisa percebe-se ainda que os planos oferecidos são bem flexíveis, podendo ser do básico até os mais variados, vai depender do tamanho, das condições do espaço e das necessidades dos usuários. Na sequência apresenta-se o levantamento do investimento inicial necessário para o início do projeto.

4.1 Investimento inicial

Tendo como base as características do imóvel escolhido, foi realizado um levantamento dos móveis necessários para a acomodação dos usuários, levando em consideração que o ambiente proporcione conforto e bem estar, tendo em vista que estes podem permanecer durante varias horas do dia dentro do espaço de *coworking*. A seguir na Tabela 2 retrata-se os preços levantados para a compra dos móveis e equipamentos. O imóvel possui duas salas, a principal será equipada com 24 cadeiras e 6 mesas com capacidade para 4 pessoas, tratando-se de um ambiente de *coworking* as mesas foram escolhidas com o objetivo de proporcionar a interação e troca de ideias entre os usuários, é necessário ainda a aquisição de uma impressora para uso dos *coworkers*. A outra sala servirá como sala de reuniões e será equipada com uma mesa para 6 pessoas onde os usuários podem utilizá-la quando necessário.

Tabela 2 – Relação dos móveis e equipamentos

Investimento Inicial			
Móveis/Equipamentos	Quantidade	Preço	Total
Mesa para 4 pessoas	6	R\$1.115,25	R\$ 6.691,50
Mesa de Reuniões	1	R\$ 284,56	R\$ 284,56
Cadeiras	30	R\$ 113,99	R\$ 3.419,70
Impressora	1	R\$ 149,90	R\$ 149,90
Total			R\$ 10.545,66

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para a aquisição destes móveis e equipamentos optou-se pela compra na forma de parcelas fixas, as mesas para 4 pessoas foram adquiridas em 10 prestações de R\$ 669,15, a mesa para reunião em 5 vezes de R\$ 56,91, as cadeiras e a impressora em 7 prestações de R\$488,53 e R\$21,41 respectivamente, dessa forma os investimentos não precisam ser desembolsados no ato da compra e sim mensalmente proporcionando assim que o fluxo de caixa não tenha grande perda logo no início das atividades da empresa. A partir do levantamento sobre os valores cobrados pelos espaços de *coworking* no RS e com base no investimento inicial para abrir a empresa parte-se para a estimativa das receitas, custos e despesas, possibilitando assim a construção dos resultados que possam servir de base para a análise e tomada de decisão em relação à viabilidade econômica e financeira da empresa.



4.2 Receitas, custos e despesas

Com base na pesquisa realizada dentre os espaços de *coworking* no RS, opta-se por oferecer três planos, sendo eles, plano mensal, meio período ou por hora, além da opção de alugar a sala de reunião quando necessário, planos estes descritos na Tabela 3, buscando dessa forma atender de melhor forma possível às necessidades dos *coworkers*.

Tabela 3 – Planos oferecidos pelo espaço de *coworking*

Tabela de Preços		
Planos	ANO 1	ANO 2
Mensal	R\$ 320,00	R\$ 350,00
Meio Período	R\$ 200,00	R\$ 220,00
Hora	R\$ 6,00	R\$ 8,00
Aluguel Sala de Reuniões	R\$ 40,00	R\$ 50,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

São oferecidas essas opções de planos com o objetivo do usuário começar de forma esporádica, conhecendo o espaço se adaptando ao modelo proposto pelo *coworking* e aos poucos tornar-se um usuário fiel da empresa. Devido à cidade de Santa Cruz do Sul/RS já possuir um espaço de *coworking* optou-se por utilizar o mesmo preço proposto por este, pois utilizando-se a média cobrada no estado do RS o valor ficaria muito acima, perder-se-ia usuários impactando assim diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Com o preço do serviço definido passa-se para a construção das receitas para o primeiro e segundo ano observadas a seguir na Tabela 4.

Tabela 4 – Projeção das receitas para o ANO 1

(continua)

Receita Estimada para o ANO 1						
Planos 2017/2018	Plano Mensal			Meio Período		
	Quant.	Valor	Total	Quant.	Valor	Total
Junho	0	R\$ 320,00	R\$ 0,00	0	R\$ 200,00	R\$ 0,00
Julho	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Agosto	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Setembro	1	R\$ 320,00	R\$ 320,00	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Outubro	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Novembro	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Dezembro	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Janeiro	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Fevereiro	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Março	3	R\$ 320,00	R\$ 960,00	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Abril	3	R\$ 320,00	R\$ 960,00	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Maio	3	R\$ 320,00	R\$ 960,00	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
Total	22		R\$ 7.040,00	26		R\$ 5.200,00

Tabela 4 – Projeção das receitas para o ANO 1

(conclusão)

Receita Estimada para o ANO 1					
Planos 2017/2018	Hora Livre			Aluguel Sala	Total Mensal
	Quant.	Valor	Total		
Junho	20	R\$ 6,00	R\$ 120,00		R\$ 120,00
Julho	30	R\$ 6,00	R\$ 180,00		R\$ 700,00
Agosto	30	R\$ 6,00	R\$ 180,00		R\$ 700,00
Setembro	30	R\$ 6,00	R\$ 180,00		R\$ 700,00
Outubro	40	R\$ 6,00	R\$ 240,00	R\$ 40,00	R\$ 1.320,00
Novembro	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00		R\$ 1.340,00
Dezembro	40	R\$ 6,00	R\$ 240,00		R\$ 1.480,00
Janeiro	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00		R\$ 1.540,00
Fevereiro	55	R\$ 6,00	R\$ 330,00	R\$ 40,00	R\$ 1.610,00
Março	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00		R\$ 1.860,00
Abril	65	R\$ 6,00	R\$ 390,00	R\$ 40,00	R\$ 1.990,00
Mai	60	R\$ 6,00	R\$ 360,00		R\$ 2.120,00
Total	520		R\$ 3.120,00	R\$ 120,00	R\$ 15.480,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para o primeiro ano de atividades a aceitação por parte da população é baixa devido à proposta do *coworking* ainda ser pouco difundida no interior do estado, mas percebe-se uma evolução no faturamento que alcança R\$ 15.480,00 no primeiro ano de atividade. Para o segundo ano ainda que a aceitação por parte da população seja baixa, devido à resistência em adaptar-se a novas propostas de forma de trabalho, o total das receitas chega ao montante de R\$ 35.740,00, isso representa um aumento de 130% em relação ao ano anterior, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Projeção das receitas para o ANO 2

(continua)

Receita Estimada para o ANO 2						
Planos 2018/2019	Plano Mensal			Meio Período		
	Quant.	Valor	Total	Quant.	Valor	Total
Junho	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Julho	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Agosto	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Setembro	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Outubro	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Novembro	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Dezembro	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Janeiro	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	4	R\$ 220,00	R\$ 880,00
Fevereiro	4	R\$ 350,00	R\$ 1.400,00	5	R\$ 220,00	R\$ 1.100,00
Março	5	R\$ 350,00	R\$ 1.750,00	5	R\$ 220,00	R\$ 1.100,00
Abril	5	R\$ 350,00	R\$ 1.750,00	5	R\$ 220,00	R\$ 1.100,00
Mai	5	R\$ 350,00	R\$ 1.750,00	5	R\$ 220,00	R\$ 1.100,00
Total	46		R\$ 16.100,00	52		R\$ 11.440,00

Tabela 5 – Projeção das receitas para o ANO 2

(conclusão)

Planos 2018/2019	Hora Livre			Aluguel Sala	Total Mensal
	Quant.	Valor	Total		
Junho	65	R\$ 8,00	R\$ 520,00		R\$ 2.450,00
Julho	60	R\$ 8,00	R\$ 480,00	R\$ 50,00	R\$ 2.460,00
Agosto	70	R\$ 8,00	R\$ 560,00	R\$ 50,00	R\$ 2.540,00
Setembro	70	R\$ 8,00	R\$ 560,00	R\$ 50,00	R\$ 2.540,00
Outubro	75	R\$ 8,00	R\$ 600,00	R\$ 50,00	R\$ 2.580,00
Novembro	80	R\$ 8,00	R\$ 640,00	R\$ 50,00	R\$ 2.970,00
Dezembro	80	R\$ 8,00	R\$ 640,00		R\$ 2.920,00
Janeiro	90	R\$ 8,00	R\$ 720,00	R\$ 50,00	R\$ 3.050,00
Fevereiro	85	R\$ 8,00	R\$ 680,00	R\$ 50,00	R\$ 3.230,00
Março	90	R\$ 8,00	R\$ 720,00	R\$ 100,00	R\$ 3.670,00
Abril	90	R\$ 8,00	R\$ 720,00	R\$ 50,00	R\$ 3.620,00
Mai	95	R\$ 8,00	R\$ 760,00	R\$ 100,00	R\$ 3.710,00
Total	950		R\$ 7.600,00	R\$ 600,00	R\$ 35.740,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a estimativa das receitas é realizado o levantamento dos custos e despesas incorridas no primeiro e segundo ano de atividade da empresa, como energia elétrica, pró-labore, internet, telefone, aluguel dentre outras conforme Tabela 6.

No primeiro ano de atividades o montante de despesas alcança o total de R\$ 29.554,78, isso se deve principalmente ao valor cobrado de aluguel e pró-labore que representa 28,31% e 38,04% respectivamente do total das despesas. Do valor mensal pago a título de pró-labore incide a alíquota de 11% referente à contribuição social previdenciária, ou seja, do valor de R\$ 937,00 a empresa deve recolher mensalmente R\$ 103,07 de INSS, salientando ainda que não haverá incidência de INSS patronal, devido à empresa ser optante pelo Simples Nacional.

Para o segundo ano as despesas chegam ao total de R\$ 32.302,01 e novamente as despesas mais significativas são as de pró-labore e aluguel, as despesas do segundo ano apresentaram um aumento de 9,29% em relação ao ano anterior conforme apresentado na Tabela 6.



Tabela 6 – Projeção dos custos e despesas para o ANO 1 e ANO 2

Despesas Estimadas para o ANO 1 e ANO 2										
	Energia Elétrica		Pró Labore		Aux. Serv. Gerais		Mat. Limpeza		Mat. Expediente	
	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2
Jun.	83,74	87,87	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	20,00	50,00	20,00
Jul.	98,17	89,05	937,00	937,00	30,00	35,00				
Ago.	98,18	88,86	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	20,00		
Set.	98,18	89,33	937,00	937,00	30,00	35,00			20,00	20,00
Out.	103,30	89,14	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	30,00		
Nov.	194,85	170,45	937,00	937,00	30,00	35,00				
Dez.	235,27	251,01	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	30,00	20,00	30,00
Jan.	281,75	251,52	937,00	937,00	30,00	35,00				
Fev.	286,41	252,73	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	30,00		
Mar.	214,42	171,24	937,00	937,00	30,00	35,00			20,00	30,00
Abr.	133,11	89,93	937,00	937,00	30,00	35,00	20,00	30,00		
Maio	138,70	89,98	937,00	937,00	30,00	35,00				
	Internet Telefone		Aluguel Condomínio		IPTU		Honorários Contábeis		Imposto Simples	
	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2	Ano 1	Ano 2
Jun.	129,90	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	7,20	147,00
Jul.	129,90	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	42,00	147,60
Ago.	259,80	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	42,00	152,40
Set.	259,80	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	42,00	152,40
Out.	259,80	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	79,20	154,80
Nov.	259,80	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	80,40	178,20
Dez.	259,80	285,00	660,00	720,00			300,00	330,00	88,80	175,20
Jan.	259,80	285,00	660,00	720,00	89,62	98,50	300,00	330,00	92,40	183,00
Fev.	259,80	285,00	660,00	720,00	89,62	98,50	300,00	330,00	96,60	193,80
Mar.	259,80	285,00	660,00	720,00	89,62	98,50	300,00	330,00	111,60	220,20
Abr.	259,80	285,00	660,00	720,00	89,62	98,50	300,00	330,00	119,40	217,20
Maio	259,80	285,00	660,00	720,00	89,62	98,50	300,00	330,00	127,20	222,60

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Depois do levantamento das receitas, custos e despesas do primeiro e segundo ano, têm-se os dados necessários para a elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), e posteriormente a composição do fluxo de caixa da empresa, evidenciadas a seguir.

4.3 Demonstrativo do resultado do exercício e fluxo de caixa

Levando em consideração os obstáculos enfrentados no primeiro ano de atividades, como a aceitação por parte da população, e os custos iniciais necessários para a inauguração do espaço, projeta-se o demonstrativo de resultado do exercício e o fluxo de caixa para o primeiro e segundo ano de atividades. Para o primeiro ano de atividades a empresa apresenta um prejuízo de R\$ 24.620,44, isso se deve principalmente pelo elevado custo do aluguel e pela aquisição dos móveis necessários para a acomodação dos *coworkers*. De acordo com a Lei nº 12.973/2014 e a IN nº 1700/2017, os móveis e equipamentos por serem de baixo valor não necessitam de depreciação, dessa forma são considerados como despesa do exercício, impactando diretamente no resultado do período, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7 – Demonstração do resultado do exercício – ANO 1 e ANO 2

DRE ANO 1		DRE ANO 2	
Receita Operacional Bruta	R\$ 15.480,00	Receita Operacional Bruta	R\$ 35.740,00
Prestação de Serviço	R\$ 15.480,00	Prestação de Serviço	R\$ 35.740,00
(-) Ded. Rec. Oper. Bruta	R\$ 20.540,90	(-) Ded. Rec. Oper. Bruta	R\$ 22.520,90
Imposto Simples	R\$ 928,80	Imposto Simples	R\$ 2.144,40
Custo Prest. Serviço	R\$ 19.612,10	Custo Prest. Serviço	R\$ 20.376,50
Desp. Operacional	R\$ 8.368,10	Desp. Operacional	R\$ 9.132,50
Pro-Labore	R\$ 11.244,00	Pro-Labore	R\$ 11.244,00
= Resultado Operac. Bruto	(R\$ 5.060,90)	= Resultado Operac. Bruto	R\$ 13.219,10
(-) Desp. Operacionais	R\$ 19.559,54	(-) Desp. Operacionais	R\$ 9.781,11
Desp. Administrativas	R\$ 9.013,88	Desp. Administrativas	R\$ 9.781,11
Aquis. Móveis/Equip.	R\$ 10.545,66	= Resultado do Exercício	R\$ 3.437,99
= Resultado do Exercício	(R\$ 24.620,44)		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como se observa na Tabela 7, para o segundo ano a empresa apresenta um resultado positivo de R\$ 3.437,99, representando uma lucratividade de 9,62% sobre a receita operacional do período, isso se deve principalmente pelo aumento de 130% nas receitas e a redução de 50% das despesas administrativas, reflexo principalmente da amortização das despesas da compra dos móveis. Para determinar as diretrizes de utilização dos recursos da empresa, utilizou-se o fluxo de caixa, onde se demonstra todas as entradas e saídas utilizadas pela empresa no primeiro e segundo ano de atividades.

Conforme demonstrado na Tabela 8, o primeiro ano apresenta um fluxo de caixa desfavorável, esse resultado deve-se principalmente em virtude das entradas de recursos nos primeiros meses serem reduzidos, em relação às saídas de recursos. O que contribuiu para o resultado negativo foi o pagamento do pró-labore que representou 28,04% do total das saídas e também as prestações da compra dos móveis e o aluguel que representam 26,3% e 20,87% respectivamente do total das saídas. No segundo ano a empresa apresenta um fluxo de caixa desfavorável nos cinco primeiros meses, alcançando um resultado positivo a partir do sexto mês de atividades. As receitas em relação ao ano anterior tiveram um aumento de R\$ 20.260,00 e as saídas uma diminuição em R\$ 7.798,43, conforme Tabela 9. No segundo ano de atividades a empresa apresenta um montante de entradas no valor de R\$ 35.740,00 e um montante de saídas de R\$ 32.302,01, isso representa um índice de solvência favorável de 1,10, ou seja, para cada R\$ 1,00 de entrada de valores, existe R\$ 0,90 de saídas, conforme descrito na Tabela 9.



Tabela 8 – Fluxo de caixa projetado para o ANO 1

Fluxo de caixa para o primeiro semestre em R\$						
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Entradas	120,00	700,00	700,00	700,00	1.320,00	1.340,00
Plano Mensal	-	320,00	320,00	320,00	640,00	640,00
Meio Período	-	200,00	200,00	200,00	400,00	400,00
Hora Livre	120,00	180,00	180,00	180,00	240,00	300,00
Sala Reunião	-	-	-	-	40,00	-
Saídas	2.217,84	3.433,08	3.582,98	3.582,98	3.625,30	3.698,06
Compra móv/equi	-	1.236,00	1.236,00	1.236,00	1.236,00	1.236,01
Energia Elétrica	83,74	98,18	98,18	98,18	103,30	194,85
Pró Labore	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00
Aux. Serv. Gerais	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Mat. Limpeza	20,00	-	20,00	-	20,00	-
Mat. Exped.	50,00	-	-	20,00	-	-
Internet/Telefone	129,90	129,90	259,80	259,80	259,80	259,80
Aluguel	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Honor. Contábeis	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Simples Nacional	7,20	42,00	42,00	42,00	79,20	80,40
Res. Operacional	(2.097,84)	(2.733,08)	(2.882,98)	(2.882,98)	(2.305,30)	(2.358,06)
Saldo Inicial	25.000,00	22.902,16	20.169,09	17.286,11	14.403,13	12.097,83
Saldo Final	22.902,16	20.169,09	17.286,11	14.403,13	12.097,83	9.739,77
Fluxo de caixa para o segundo semestre em R\$						
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
Entradas	1.480,00	1.540,00	1.610,00	1.860,00	1.990,00	2.120,00
Plano Mensal	640,00	640,00	640,00	960,00	960,00	960,00
Meio Período	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	800,00
Hora Livre	240,00	300,00	330,00	300,00	390,00	360,00
Sala Reunião	-	-	40,00	-	40,00	-
Saídas	3.729,96	3.829,68	3.348,58	3.291,59	3.218,08	2.542,32
Compra móv/equi	1.179,09	1.179,11	669,15	669,15	669,15	-
Energia Elétrica	235,27	281,75	286,41	214,42	133,11	138,70
Pró Labore	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00
Aux. Serv. Gerais	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Mat. Limpeza	20,00	-	20,00	-	20,00	-
Mat. Exped.	20,00	-	-	20,00	-	-
Internet/Telefone	259,80	259,80	259,80	259,80	259,80	259,80
Aluguel	660,00	749,62	749,62	749,62	749,62	749,62
Honor. Contábeis	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Simples Nacional	88,80	92,40	96,60	111,60	119,40	127,20
Res. Operacional	(2.249,96)	(2.289,68)	(1.738,58)	(1.431,59)	(1.228,08)	(422,32)
Saldo Inicial	9.739,77	7.489,80	5.200,13	3.461,55	2.029,96	801,88
Saldo Final	7.489,80	5.200,13	3.461,55	2.029,96	801,88	379,56

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nas projeções para o segundo ano percebe-se que se a empresa mantiver o fluxo de caixa constante conseguirá manter-se sem depender de novos aportes financeiros, mantendo-se somente com o capital investido no início das atividades pelos sócios.



Tabela 9 – Fluxo de caixa projetado para o ANO 2

Fluxo de caixa para o primeiro semestre em R\$						
	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Entradas	2.450,00	2.460,00	2.540,00	2.540,00	2.580,00	2.970,00
Plano Mensal	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.400,00
Meio Período	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00	880,00
Hora Livre	520,00	480,00	560,00	560,00	600,00	640,00
Sala Reunião	-	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Saídas	2.581,88	2.543,65	2.568,26	2.568,73	2.580,94	2.655,65
Compra móv/equi	-	-	-	-	-	-
Energia Elétrica	87,88	89,05	88,86	89,33	89,14	170,45
Pró Labore	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00
Aux. Serv. Gerais	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Mat. Limpeza	20,00	-	20,00	-	30,00	-
Mat. Exped.	20,00	-	-	20,00	-	-
Internet/Telefone	285,00	285,00	285,00	285,00	285,00	285,00
Aluguel	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Honor. Contábeis	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Simples Nacional	147,00	147,60	152,40	152,40	154,80	178,20
Res. Operacional	(131,88)	(83,65)	(28,26)	(28,73)	(0,94)	314,35
Saldo Inicial	379,56	247,68	164,03	135,77	107,04	106,10
Saldo Final	247,68	164,03	135,77	107,04	106,10	420,45
Fluxo de caixa para o segundo semestre em R\$						
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió
Entradas	2.920,00	3.050,00	3.230,00	3.670,00	3.620,00	3.710,00
Plano Mensal	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
Meio Período	880,00	880,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Hora Livre	640,00	720,00	680,00	720,00	720,00	760,00
Sala Reunião	-	50,00	50,00	100,00	50,00	100,00
Saídas	2.793,21	2.840,02	2.882,03	2.826,94	2.742,63	2.718,08
Compra móv/equi	-	-	-	-	-	-
Energia Elétrica	251,01	251,52	252,73	171,24	89,93	89,98
Pró Labore	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00	937,00
Aux. Serv. Gerais	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Mat. Limpeza	30,00	-	30,00	-	30,00	-
Mat. Exped.	30,00	-	-	30,00	-	-
Internet/Telefone	285,00	285,00	285,00	285,00	285,00	285,00
Aluguel	720,00	818,50	818,50	818,50	818,50	818,50
Honor. Contábeis	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Simples Nacional	175,20	183,00	193,80	220,20	217,20	222,60
Res. Operacional	126,79	209,98	347,97	843,06	877,37	991,92
Saldo Inicial	420,45	547,25	757,23	1.105,20	1.948,26	2.825,63
Saldo Final	547,25	757,23	1.105,20	1.948,26	2.825,63	3.817,55

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a análise dos dados gerenciais e contábeis, avança-se para a elaboração dos cálculos da margem de contribuição, pontos de equilíbrio, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

4.4 Margem de contribuição e pontos de equilíbrio

Elaboradas as projeções das receitas, custos e despesas e posteriormente a apuração do resultado para os dois primeiros anos, juntamente com a descrição das entradas e saídas através do fluxo de caixa, encaminha-se para a elaboração dos cálculos da margem de contribuição para o primeiro e segundo ano de atividades da empresa. Conforme Tabela 10, o primeiro ano apresenta uma receita de R\$ 15.480,00 deduzido o imposto simples nacional, único custo variável que a empresa possui, encontra-se uma margem de contribuição para o primeiro ano de R\$ 14.551,20, e para o segundo ano alcança-se uma margem de contribuição de R\$ 33.595,60, sendo que para os dois anos de atividade da empresa cada R\$ 1,00 de receitas obtidas R\$ 0,06 são para cobrir os custos variáveis.

Tabela 10 – Margem de contribuição para o ANO 1 e ANO 2

Margem de Contribuição para o ANO 1				
Planos	Usuários	Receita	Simples	MC
Mensal	22	R\$ 7.040,00	R\$ 422,40	R\$ 6.617,60
Meio Período	26	R\$ 5.200,00	R\$ 312,00	R\$ 4.888,00
Hora	520	R\$ 3.120,00	R\$ 187,20	R\$ 2.932,80
Sala Reunião	3	R\$ 120,00	R\$ 7,20	R\$ 112,80
Total	571	R\$ 15.480,00	R\$ 928,80	R\$ 14.551,20
Margem de Contribuição para o ANO 2				
Planos	Usuários	Receita	Simples	MC
Mensal	46	R\$ 16.100,00	R\$ 966,00	R\$ 15.134,00
Meio Período	52	R\$ 11.440,00	R\$ 686,40	R\$ 10.753,60
Hora	950	R\$ 7.600,00	R\$ 456,00	R\$ 7.144,00
Sala Reunião	12	R\$ 600,00	R\$ 36,00	R\$ 564,00
Total	1060	R\$ 35.740,00	R\$ 2.144,40	R\$ 33.595,60

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A próxima etapa do estudo é o cálculo dos pontos de equilíbrio, para isso necessita-se o valor da margem de contribuição unitária, este cálculo é obtido através da divisão da margem de contribuição pela quantidade de usuários que utilizaram do espaço no transcorrer do período. No primeiro ano a margem de contribuição unitária foi de R\$ 25,48 e no segundo R\$ 31,69, conforme Tabela 11.



Tabela 11 – Margem de contribuição unitária para o ANO 1 e ANO 2

Margem de Contribuição Unitária		
	ANO 1	ANO 2
Receita	R\$ 15.480,00	R\$ 35.740,00
(-) Custos Variáveis	R\$ 928,80	R\$ 2.144,40
= MC	R\$ 14.551,20	R\$ 33.595,60
/ nº de usuários	571	1060
= MC unitária	R\$ 25,48	R\$ 31,69

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Concluído os cálculos da margem de contribuição unitária, passa-se para o cálculo dos pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro, importantes para o auxílio e suporte dos gestores para o planejamento do lucro.

Com o cálculo do ponto de equilíbrio contábil a empresa identifica o total de mensalidades que precisa ter para que o seu faturamento seja igual ao custo total, onde seu lucro é igual a zero. No cálculo do ponto de equilíbrio econômico identificam-se quantas mensalidades no ano a empresa necessita para que seu faturamento possa cobrir os custos totais e realizar o lucro previsto para o período. Já no ponto de equilíbrio financeiro a empresa identifica quantos planos necessita para que seu faturamento cubra somente seus custos não desembolsáveis.

Tabela 12 – Cálculo do PEC, PEE e PEF para o ANO 1 e ANO 2

PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL		
$PEC = \frac{CF + DF}{MC \text{ unit}}$	ANO 1	ANO 2
	1537	952
PONTO DE EQUILÍBRIO ECONÔMICO		
$PEE = \frac{CF + DF + LUCRO}{MC \text{ unit}}$	ANO 1	ANO 2
	1655	1046
PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO		
$PEF = \frac{CF + DF - GNB}{MC \text{ unit}}$	ANO 1	ANO 2
	1537	952

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme Tabela 12, o ponto de equilíbrio contábil para o primeiro ano é de 1537 e para o segundo 952 mensalidades, o ponto de equilíbrio econômico para o primeiro e segundo ano é de 1655 e 1046 mensalidades respectivamente, em relação ao ponto de equilíbrio financeiro a empresa no primeiro e segundo ano totalizou 1537 e 952 mensalidades respectivamente. Como a empresa não possui gastos não desembolsáveis como depreciação, percebe-se que o ponto de equilíbrio financeiro se equipara ao ponto de equilíbrio contábil em quantidades. Após a análise dos pontos de equilíbrio, passa-se para a construção e análise do Valor Presente Líquido, da Taxa Interna de Retorno e do *Payback*, em relação aos dois primeiros anos de atividade da empresa.



4.5 Payback, VPL, e TIR

Com os dados apurados no primeiro e segundo ano de atividades da empresa, efetua-se o cálculo dos indicadores utilizados pela empresa para avaliar a viabilidade do estudo. Primeiramente realizou-se o cálculo do *Payback*, com o objetivo de identificar o tempo de retorno do investimento. Observando que não houve projeções para os demais anos de atividade da empresa utilizou-se uma taxa de crescimento de 30% em média para as entradas e de 10% em média para as saídas. De acordo com a Tabela 13, verifica-se que no ano 0, momento do investimento, não ocorreram entradas, e sim, somente o valor investido na integralização do capital pelos sócios no valor de R\$ 25.000,00.

Tabela 13 – Cálculo do *payback*

Payback			
ANO	Entradas	Saídas	Saldo
ANO 0		R\$ 25.000,00	(R\$ 25.000,00)
ANO 1	R\$ 15.480,00	R\$ 29.554,78	(R\$ 39.074,78)
ANO 2	R\$ 35.740,00	R\$ 32.302,01	(R\$ 35.636,79)
ANO 3	R\$ 47.370,00	R\$ 35.548,60	(R\$ 23.815,39)
ANO 4	R\$ 60.370,00	R\$ 39.030,80	(R\$ 2.476,19)
ANO 5	R\$ 78.280,00	R\$ 42.891,80	R\$ 32.912,01

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De posse das projeções realizadas, o *payback* é alcançado a partir do primeiro mês do quinto ano de atividade da empresa, ou seja, é o tempo que o investimento precisa esperar até que o fluxo de caixa acumulado do projeto se iguale ao investimento inicial, encerrando assim o quinto ano com um saldo positivo de R\$ 32.912,01. Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) também se utilizou uma taxa de crescimento de 30% em média para as receitas e 10% em média para as despesas, e uma taxa de descapitalização de 10% para o Fator de Valor Presente, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Cálculo do VPL

VPL					
ANO	Entradas	Saídas	Saldo	FVP 10%	VP
ANO 0		R\$ 25.000,00	(R\$ 25.000,00)		
ANO 1	R\$ 15.480,00	R\$ 29.554,78	(R\$ 14.074,78)	0,909	(R\$ 12.793,97)
ANO 2	R\$ 35.740,00	R\$ 32.302,01	R\$ 3.437,99	0,826	R\$ 2.839,78
ANO 3	R\$ 47.370,00	R\$ 35.548,60	R\$ 11.821,40	0,751	R\$ 8.877,87
ANO 4	R\$ 60.370,00	R\$ 39.030,80	R\$ 21.339,20	0,683	R\$ 14.574,67
ANO 5	R\$ 78.280,00	R\$ 42.891,80	R\$ 35.388,20	0,621	R\$ 21.976,07
Total					R\$ 35.474,42
Investimento Inicial					R\$ 25.000,00
VPL					R\$ 10.474,42

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Portanto, com base nessas projeções o VPL apresentou um saldo positivo somente a partir do quinto ano de atividade, ou seja, embora exista um ganho financeiro de R\$ 57.912,01, (receitas – despesas), o valor presente desse fluxo de caixa futuro vale R\$ 35.474,42, que representa o valor presente do fluxo de caixa descontados a uma taxa de FVP de 10%, e posteriormente descontado o investimento inicial de R\$ 25.000,00 resultando em um VPL positivo de R\$ 10.474,42, tornando assim o projeto viável, podendo ser aceito.

Considerando as premissas utilizadas para o cálculo do VPL efetuou-se o cálculo da TIR, o investimento até o quarto ano apresenta uma TIR negativa de 2,07%, em contrapartida no quinto ano a TIR passa a ser de 17,33% positiva, tornando-se então viável somente a partir do quinto ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e processos estruturais leva as organizações a necessidade de repensar a forma de trabalhar, difundindo um novo modelo baseado no compartilhamento e trabalho colaborativo. Essa forma de trabalho vem apresentando um aumento nos últimos anos, ainda que a grande concentração desses espaços é nas capitais, assim surgiu a oportunidade de identificar a viabilidade dessa modalidade de trabalho no município de Santa Cruz do Sul/RS.

Portanto, o objetivo do estudo foi analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação de um espaço compartilhado de *coworking* no município de Santa Cruz do Sul/RS. Para isso, após pesquisa realizada em espaços de *coworking* no Estado do Rio Grande do Sul, com o propósito de identificar o valor cobrado pelos mesmos, sua estrutura e serviços oferecidos, elaborou-se as projeções das receitas, custos e despesas para o primeiro e segundo ano de atividades da empresa.

Como balizador para a tomada de decisão em relação às características do espaço, tamanho, número de clientes e localização, foi levado em consideração as características demográficas. As receitas, custos e despesas foram definidos conforme práticas no Estado, e ajustadas para a realidade do estudo. Em relação às despesas verificou-se que as mais significativas para o primeiro e segundo ano estão o aluguel e o pró-labore, e o único custo variável do projeto é o Imposto Simples Nacional, os demais custos e despesas são fixos.

De posse das projeções das entradas e saídas de valor, elaborou-se a Demonstração do Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa. Ambos apresentaram para o primeiro ano um saldo negativo, já para o segundo ano o saldo mostra-se positivo, isso se deve principalmente em virtude da aquisição dos imóveis, que por serem de baixo valor optou-se pela não depreciação dos mesmos, impactando diretamente no DRE e Fluxo da Caixa. Outro motivo verificado é que nos primeiros meses de atividade, por ser uma proposta pouco conhecida na região, a aceitação por parte da população ainda é baixa.

Em relação ao Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro obteve-se no primeiro ano um resultado abaixo do previsto, em contrapartida no segundo ano o valor realizado supera o esperado nos três casos. Os indicadores utilizados para avaliar a viabilidade do projeto foram o *Payback*, Valor Presente Líquido e Taxa Interna



de Retorno, apurou-se que somente no quinto ano de atividades o projeto se torna viável, recuperando o investimento inicial feito pelos sócios.

Devido às dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade da empresa como o elevado custo de aluguel e pró-labore, uma maneira de contornar esta situação seria aumentar o valor dos planos oferecidos equiparando com a média cobrada no Estado.

Como conclusão do presente estudo, baseado nas projeções realizadas, o projeto torna-se inviável nos dois primeiros anos de atividade, em razão do elevado custo de aluguel e pró-labore e a restrição ao valor cobrado pelos planos.

Quanto à limitação do estudo, tem-se que a pesquisa se refere a somente um município, e ainda do interior, e como apresentou-se inviável nos dois primeiros anos de atividade, sugere-se a continuidade do estudo através de uma pesquisa a respeito das características dessa modalidade de trabalho na cultura da região, para verificar até que ponto essas características influenciam na viabilidade do negócio, pelo fato de ser um modelo pouco explorado, mas que vem ganhando notoriedade nos últimos anos no Brasil.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preço e lucros**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Cálculo aplicado à gestão e aos negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2016. 1 recurso eletrônico ISBN 978-85-5972-105-8. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 15 out. 2016.

CENSO KOWORKING BRASIL. **Desenvolvido por Movebla e Ekonomio em parceria com Coworking Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/>>. Acesso em: 01 out. 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 1 recurso eletrônico ISBN 85-7605-047-1. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 29 out. 2016.

CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: InterSaber, 2013. 1 recurso eletrônico (Série Festão Financeira) ISBN 978-85-8212-894-7. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 16 out. 2016.

GINESI, Camilla; FEIJÓ, Bruno Vieira. A economia colaborativa molda os negócios. Aceite ou morra. **Revista Exame Pequenas e médias empresas**, 2014. Disponível



em: <<http://exame.abril.com.br/pme/todo-mundo-junto/>>. Acesso em: 24 out. 2016.

GITAHY, Yuri. **O que são Coworking e meetup?** SEBRAE, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-coworking-e-meetup,b9692bf060b93410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 out. 2016.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IZIDORO, Cleyton (Org.). **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. 1 recurso eletrônico. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 27 set. 2016.

LUZ, Adão Eleutério da. **Introdução à administração financeira e orçamentária**. Curitiba: InterSaber, 2015. 1 recurso eletrônico (Série Gestão Financeira) ISBN 978-85-443-0181-4. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 16 out. 2016.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 1 recurso eletrônico ISBN 978-85-64574-59-5. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 29 out 2016.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 1 recurso eletrônico (viii, (Always learning) ISBN 978-85-7605-964-6. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 21 set. 2016.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaber, 2016. 1 recurso eletrônico ISBN 978-85-5972-021-1. Disponível em: <http://online.unisc.br/biblio/biblioteca_s/php/login_usu.php?flag=pearson_restrito.php>. Acesso em: 30 out. 2016.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, José Luiz dos et al. **Manual de contabilidade de custos: atualizado pela Lei nº 12.973/2014 e pelas Normas do CPC até o Documento de revisão de pronunciamentos técnicos nº 03/2013**. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.



ESOCIAL: UM ESTUDO DA PRÁTICA TRABALHISTA EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS ¹

Eduarda Jaqueline Lenz²

Ana Cristine Heinen³

Clari Schuh⁴

1 INTRODUÇÃO

O eSocial surge no Brasil como uma grande inovação na prática trabalhista, trazendo aos escritórios contábeis e organizações a unificação das informações prestadas à Receita Federal do Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Previdência Social, Instituto Nacional da Seguridade Social e Caixa Econômica Federal. Atualmente, a rotina diária dos escritórios contábeis gira em torno da prestação de informações por meio de diversos informativos, dos quais muitos prestam as mesmas informações de forma repetitiva. Para Matavelli (2014) o eSocial atuará também como um fiscalizador, que estará atento 24 horas por dia verificando o cumprimento das legislações. Portanto, irá resultar em uma redução considerável da inadimplência fiscal e tributária.

O novo informativo da folha de pagamento que será realizado de forma tempestiva e única, substituindo os demais, exigirá tanto em estrutura, como de profissionais conhecedores da área para que sejam realizadas as informações no tempo ideal. Além disso, treinamentos e mudanças culturais nas empresas serão necessárias. Conforme Miranda e Carvalho (2015) mudar hábitos do setor de recursos humanos leva tempo, portanto as empresas devem estar atentas para acompanhar todos os processos trabalhistas, entendendo que o prazo faz parte da regra, e investir na capacitação dos colaboradores é fundamental. Desse modo, o presente estudo vem trazer à tona as mudanças que irão ocorrer com a implantação do eSocial frente as empresas, além de demonstrar quais dos modos de adaptação os escritórios contábeis da região do Vale do Rio Pardo estão se submetendo para tal adequação.

Para Matavelli (2014), as empresas terão dificuldades com os processos internos e desafios para se adaptarem com o eSocial. Os contadores e auxiliares na prática fiscal estão habituados a trabalhar com o Sped. Já na área trabalhista, os profissionais irão encarar pela primeira vez um sistema de escrituração digital.

¹ Artigo apresentado na na XVI Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, set. 2017, Gramado/RS.

² Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

³ Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

⁴ Doutoranda em Ciências Contábeis na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



Conforme Rachid (2013) as empresas devem buscar o quanto antes a plena adaptação ao módulo do eSocial para que quando seja implantado de vez não seja uma transição tão traumática e difícil. Quando se tem uma mudança de grande proporção como essa, deve-se ter estudos de viabilidade para que ela possa ocorrer de maneira correta dentro dos escritórios contábeis. Com base nisso, o objetivo desta pesquisa é analisar as mudanças na prática trabalhista dos escritórios contábeis frente ao eSocial, em três escritórios contábeis no Vale do Rio Pardo.

O estudo se justifica pela importante iniciativa do Governo Federal que exige mudanças drásticas para as organizações e os profissionais da área contábil no formato de como prestar as informações relacionadas às práticas trabalhistas.

Esse estudo está estruturado em seções, sendo essa a primeira, na qual são apresentados os aspectos introdutórios, seguido pelo referencial teórico, metodologia aplicada, análise dos dados e resultados, conclusão e por fim as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de recursos humanos é dividida em duas partes, a parte de gestão de pessoas, setor que cuida excepcionalmente da gestão em si, seleção, recrutamento e treinamento dos funcionários; e a parte burocrática, a qual chama-se prática trabalhista, onde trata-se da aplicação da legislação e demais cálculos trabalhistas.

2.1 Prática Trabalhista

Neste momento retratar-se-á a parte burocrática dos recursos humanos, que de acordo com Oliveira (2012) é um subsistema importante dos Recursos Humanos, que é responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária da organização. Suas rotinas envolvem os processos de admissão e rescisão, folha de pagamento, 13º salário, benefícios, além do arquivamento e manutenção da documentação exigida pelo governo, entre outros.

Dentre as principais legislações que auxiliam na prática trabalhista, a principal de todas é a Consolidação das Leis do Trabalho (1943), um manual que dita na forma de lei o que pode ser feito ou não na prática que envolve o trabalho dos cidadãos de uma forma geral.

Para trazer condições ainda mais benéficas aos trabalhadores, surgiram as convenções coletivas, que conforme o Art. 611 da CLT (1943) definem-se como um acordo jurídico entre sindicatos representativos das classes trabalhadoras e profissionais onde estipulam condições de trabalho aplicáveis às relações individuais de trabalho.

A parte trabalhista inicia-se no processo de admissão do funcionário quando a empresa deve solicitar ao trabalhador os documentos que terão como finalidade, além da sua identificação, possibilitar o correto desempenho das obrigações trabalhistas, tanto para o próprio trabalhador, como nas relações da empresa com a fiscalização Trabalhista e Previdenciária. Conforme Gonçalves (2006) entre o período de seleção e contratação são necessários os seguintes documentos: Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), CPF, Carteira de Identidade, Título de Eleitor, Carteira de Reservista, Cadastramento no PIS, Comprovante de Escolaridade, Comprovante de



Habilitação Profissional, Fotografia 3x4 e outros documentos que a empresa possa vir a exigir. Garcia (2003) ressalta que além dos documentos citados é imprescindível a apresentação do exame médico admissional. Oliveira (2007) salienta a necessidade da apresentação da certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos ou inválidos e a caderneta de vacinação.

Ao principiar suas atividades a empresa não deverá iniciar o trabalho sem o contrato por escrito e o registro em carteira de trabalho de seus empregados. Segundo Ferreira, Machado e Santos (2008), a empresa tem o prazo de 48 horas para efetuar as anotações referentes à admissão na CTPS.

Para efetuar o registro do empregado deve ser realizado um contrato individual entre as partes. Conforme a CLT (1943), o contrato individual de trabalho poderá ser acordado de forma tácita ou expressa, verbal ou escrita, e com prazo indeterminado ou determinado. Desde que a legislação, os acordos coletivos, as regras do contrato de trabalho possam ser acordadas livremente entre as partes. Após o registro deverá ser elaborado, mensalmente, a folga de pagamento que para Neves (2007) é onde são registrados os salários a pagar.

O 13º salário tem seu pagamento obrigatório todo final de ano ou no momento da demissão, que para Ferreira e Machado (2005) é um direito constitucional assegurado a todos os trabalhadores, seu pagamento é em duas parcelas, a primeira até o dia 30 de novembro de cada ano e a segunda parcela até o dia 20 de dezembro. A base de cálculo do 13º salário precisa ser a importância da remuneração devida em dezembro, ou mês da rescisão, se for o caso (CASTILHO, 2003).

Ainda, as férias que também são verbas trabalhistas, é o período que o empregado tem após doze meses de trabalho para usufruir de descanso. A remuneração das férias será com pelo menos 1/3 a mais que a remuneração normal (MANNRICH, 2008). De acordo com a CLT (1943) os empregados deverão ser notificados com 30 dias de antecedência antes do início do gozo.

Em relação ao fim do contrato de trabalho, a rescisão, para Brondi e Bermúdez (2007), a parte que deseja rescindir o contrato de trabalho poderá fazê-lo, desde que faça a comunicação à outra parte com antecedência de no mínimo 30 dias. A rescisão pode ser por iniciativa do empregado ou do empregador, com ou sem justa causa.

Conforme Mannrich (2008) os documentos obrigatórios para a homologação da rescisão contratual são: termo de rescisão do contrato de trabalho, CTPS com suas devidas alterações, comprovante de aviso prévio ou pedido de demissão, cópia da convenção ou acordo coletivo de trabalho, extrato para fins rescisórios da conta vinculada do empregado no FGTS, guia de recolhimento rescisório do FGTS, comunicação de dispensa e requerimento do seguro desemprego, atestado de saúde ocupacional demissional, ato constitutivo do empregador com alterações e demonstrativo de parcelas variáveis consideradas para fins de cálculo dos valores devidos na rescisão contratual. De acordo com a CLT (1943) a homologação do contrato de trabalho só precisa ser realizada se o funcionário tiver mais de 1 ano de vínculo empregatício.

Após a introdução das práticas e verbas trabalhistas se torna essencialmente necessário ter conhecimento sobre a forma de que as mesmas serão prestadas para seus respectivos órgãos fiscalizadores. Os mesmos são chamados de informativos sociais e serão estudados a seguir.



2.2 Informativos

Os informativos sociais são ferramentas das quais as organizações precisam prestar informações periodicamente como, admissões e rescisões para o Ministério do Trabalho e Emprego, relação de benefícios sociais e contribuições previdenciárias para o Instituto Nacional de Seguridade Social, informações de fundo de garantia dos trabalhadores para a Caixa Econômica Federal, etc. Os mais importantes e obrigatórios são a SEFIP/GFIP, CAGED, RAIS e DIRF.

Cada informativo possui uma finalidade distinta e os somatórios das informações oferecem ao fisco plena capacidade de analisar se as mesmas foram enviadas corretamente ou se há alguma distorção. E é pela dificuldade em analisar tantos documentos separados que está sendo criado um informativo que vem a substituir os demais. Uma plataforma *online* que será capaz de reunir todas as informações em um só reservatório, chamado eSocial.

GFIP significa Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social. SEFIP é o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social.

A SEFIP é o software que gera um arquivo das informações destinadas ao FGTS, Previdência Social e à Receita Federal do Brasil, chamado NRA.SFP, que deve ser transmitido pela internet, com certificado digital, e contém os dados de apenas um dos documentos que compõem a GFIP, o RE (Relação de Trabalhadores).

O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED foi criado pelo Governo Federal, através da Lei nº 4.923/65, que instituiu o registro permanente de admissões e dispensa de empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Conforme Manual de Orientação do CAGED (2013).

Conforme Manual de Orientação da RAIS (2015), a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) que é entregue anualmente, tem por objetivo principal fornecer informações de controle da atividade trabalhista no país.

A Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), conforme Manual de Orientação da DIRF (2016), é a declaração feita pela Fonte Pagadora, com o objetivo de informar à Receita Federal do Brasil os rendimentos pagos a pessoas físicas domiciliadas no País.

Após descritos os informativos obrigatórios existentes é o momento de explicar o novo informativo que substituirá os demais, a plataforma *online* chamada eSocial.

2.3 eSocial para Empresas

O eSocial é um projeto do governo federal que veio com o objetivo de unificar o envio das informações prestadas pelo empregador em relação a seus empregados, sendo uma ação conjunta da Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Ministério da Previdência – MPS, Ministério do Trabalho e Emprego – MTE e Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB.

Conforme Nasajon (2014) a integração da folha de pagamento ao Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), que já contempla a emissão de notas fiscais e conhecimentos de transporte, entre outros, dará ao governo permissão para cruzar as informações de praticamente todos os setores de uma empresa. A partir da implantação do eSocial o fisco poderá acompanhar, em tempo real, as operações da empresa.



A partir da implementação do eSocial, as organizações deixarão de enviar os informativos anteriormente citados, GFIP/SEFIP, DIRF, CAGED, RAIS, Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP, Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT. Todas as obrigações enviadas por esses informativos serão enviadas diretamente pelo eSocial, trazendo mais facilidade e agilidade para os afazeres diários.

Conforme Resolução nº 2, de 31 de agosto de 2016 a adoção do eSocial se tornará obrigatória a partir de 1º (primeiro) de janeiro de 2018 para os empregadores e contribuintes com faturamento no ano de 2016 superior a R\$ 78 milhões, e para os demais empregadores e contribuintes o prazo estabelecido é 1º (primeiro) de julho de 2018. Nos primeiros 6 meses de vigência do eSocial fica dispensada a prestação de informações relativas à saúde e segurança do trabalho. Além disso, até 1º (primeiro) de julho de 2017 será disponibilizado aos empregados e contribuintes um ambiente de produção restrito voltado ao aperfeiçoamento do sistema.

Kerkhoff (2014) explica que o funcionamento do eSocial será dividido em três fases, onde a primeira será de preparação do modelo, onde serão transmitidas as informações relativas à identificação do empregador e à relação de vínculos mantidos na data de início da obrigatoriedade da utilização do eSocial. Na segunda fase entende-se que será a fase dos eventos e tabelas onde serão transmitidas as informações relativas às tabelas dos empregados. Na terceira fase entende-se que serão enviados os eventos não periódicos, que são informações iniciais de admissão de empregados.

Todas as empresas terão que implantar o eSocial, independentemente do tamanho da empresa e quantia de funcionários. A única diferença é que essa adequação vem por fases, a partir do porte de cada empresa.

2.4 Mudanças com a implantação do eSocial

O maior desafio da implantação dessa ferramenta é a adequação das empresas e escritórios contábeis, e toda a mudança organizacional e cultural a que os mesmos deverão se submeter. Toda a rotina trabalhista será afetada, trazendo, assim, a duplicação dos trâmites burocráticos para as empresas.

Para efetuar o cadastramento dos funcionários no eSocial deve-se ter os seus cadastros atualizados e corretos, inclusive dos funcionários que já foram demitidos e dos que estão em afastamento. Atualmente, o sistema já disponibiliza uma página virtual de qualificação cadastral, onde, após a informação dos dados informados, faz uma busca para verificar se os dados cadastrados no CPF e no PIS conferem.

As admissões dos funcionários nas empresas normalmente ocorrem em datas divergentes da data informada no seu cadastro junto à empresa. Eventualmente, a empresa faz a entrega dos documentos admissionais fora do prazo legal. No eSocial, essa admissão só poderá ser feita na data presente, e a data de admissão informada será a do dia seguinte ao cadastro, tendo por base a data do cadastro do empregado.

A fundamentação legal das férias, conforme a CLT, institui que a concessão de férias será feita, por escrito, ao empregado, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias. Deve-se observar também que o gozo de férias deve ser de 30 (trinta) dias corridos, somente em casos excepcionais as férias serão concedidas em dois períodos distintos, um dos quais não poderá ser inferior a 10 (dez) dias. A grande dificuldade do escritório contábil ao efetuar as informações de férias é a falta de



comunicação entre empregador e empregado.

De acordo com a Lei nº. 1.530, de 26 de dezembro de 1951, a parte que sem justo motivo quiser rescindir o contrato de trabalho deverá avisar a outra com a antecedência mínima de oito dias, se o pagamento for efetuado por semana ou tempo inferior, e trinta dias aos que perceberem por quinzena ou mês, ou que tenham mais de 12 (doze) meses de serviço na empresa. O aviso prévio é um dos problemas mais comuns e que irá gerar mais impacto dentro das organizações.

O ASO (atestado de saúde ocupacional), atualmente, é realizado nos casos de admissão, rescisão e troca de função. De acordo com a NR-7 o exame admissional deve ser feito antes que o trabalhador assumira suas atividades; os exames periódicos devem acontecer conforme são suas atividades (de risco ou não) ou conforme a idade estipulada. Com as novas mudanças, as empresas estão sendo informadas sobre a importância de ter uma empresa de medicina e segurança do trabalho, de ter esses exames em dia, além de ter pessoas habilitadas para gerar as informações da segurança do trabalho dos funcionários.

O mesmo ocorre com a jornada de trabalho, que conforme a CLT (1943) estabelece que entre duas jornadas de trabalho deve haver um intervalo mínimo de 11 (onze) horas consecutivas, além de que, acima de 6 (seis) horas ininterruptas de trabalho, deve haver um intervalo de no mínimo 1 (uma) hora.

Importante salientar que a mudança ocorrente é relativa à cultura das empresas e não legalmente, visto que com a implantação do eSocial nenhuma lei será adicionada, só deverão ser cumpridas integralmente. Os empregados domésticos, além de terem sofrido mudanças na sua legislação, já estão obrigados a utilizar a ferramenta do eSocial.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida utilizando a abordagem qualitativa, pelo tratamento dos dados coletados com a finalidade de investigar as mudanças ocorridas com a implantação do eSocial. Raupp e Beuren (2006), afirmam que essa tipologia de pesquisa é fundamental no aprofundamento de demandas pertinentes ao desenvolvimento da Contabilidade, seja no campo teórico ou prático. Além disso, é uma pesquisa descritiva. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2012), “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A técnica utilizada na pesquisa é de estudo de caso múltiplo, pois para alcançar o objetivo proposto foram realizadas entrevistas semiestruturadas *in loco* em três escritórios contábeis selecionados por acessibilidade dentro da região do Vale do Rio Pardo, trazendo assim, um maior detalhamento da junção de informações. Para Raupp e Beuren (2006) o estudo de caso se caracteriza pelo estudo concentrado em mais casos realizados de maneira intensa. Nesses casos, foi possível identificar a cultura dos escritórios estudados e sua forma de se adaptar às mudanças. Já Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) destacam que o estudo de caso é importante por reunir informações de grande número e detalhes com a intenção de entender a totalidade de uma situação.

Foi desenvolvido um protocolo de estudo de caso a fim de formalizar a



estruturação da pesquisa. O protocolo definido estabelece questões importantes para a pesquisa, conforme citado por Yin (2010), sendo eles: (a) visão geral do projeto contendo os objetivos, questões básicas e o referencial teórico que suportará o estudo; (b) procedimentos de campo, para a realização das entrevistas, incluindo revisão das informações prévias, documentos importantes a serem analisados, relação dos entrevistados e o roteiro da entrevista; (c) plano de análise para cada estudo e um esboço do relatório individual e (d) plano para análise conjunta dos casos e conclusão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como participantes da pesquisa tem-se três escritórios de contabilidade, estabelecidos no Vale do Rio Pardo, Estado do Rio Grande do Sul. A escolha foi realizada pela acessibilidade. As entrevistas foram realizadas com profissionais relacionados de forma direta com o operacional trabalhista, bem como com profissionais de gestão ao nível estratégico. As perguntas da entrevista foram todas direcionadas ao objetivo geral da pesquisa, que é analisar as mudanças na prática trabalhista dos escritórios contábeis frente ao eSocial.

4.1 Escritório Contábil A

A empresa tem como atividade principal a prestação de serviços contábeis, enquadrada como empresa de pequeno porte – EPP. Do total de 40 funcionários, 20% trabalham diretamente com o operacional da folha de pagamento dos seus clientes. Possui coordenação, atuando esta nas decisões em equipe e em nível tático estratégico, além de desempenhar também atividades operacionais. Atualmente, para atuar no eSocial doméstico, possui funcionário para execução, mas é de conhecimento de todos as funcionalidades do sistema.

As principais práticas da folha de pagamento são: admissão de funcionários e a administração das exigências pertinentes ao contrato individual; cálculo da folha de pagamento, férias e gratificação natalina e o ato de demissão. Após vigência do eSocial para os domésticos e, a partir da leitura das características deste informativo, é possível trabalhar para a adaptação dessas práticas ao que irá ser solicitado.

A prática de admissão é o ato de registro do funcionário e o momento em que tudo já deve ser esclarecido para evitar transtornos na relação contratual. Neste momento, são realizadas as anotações da carteira de trabalho, elaboração do atestado médico admissional, cadastro no sistema contábil e emissão dos documentos, como: contrato individual, ficha de registro de funcionários, solicitação ou renúncia de uso de vale transporte, verificação de dependentes para ganho de benefícios, entre outras atividades, dependendo de cada cliente em específico.

As mudanças já ocorridas nesta rotina em decorrência do eSocial foram: treinamento dos clientes para os funcionários realizarem os atestados médicos antes de iniciarem as atividades, conforme determinação da norma regulamentadora do ministério do trabalho - NR7; o cadastro do funcionário no sistema contábil após agendamento e entrega dos exames. De forma tempestiva e se nenhum impedimento acontecer, são emitidos os documentos de acordo com as especificações da empresa.



Existe um projeto para que a carteira de trabalho também não venha mais para o escritório, após treinamento do preenchimento da mesma.

Com relação à continuidade da relação de emprego, as cláusulas do contrato inicial devem ser cumpridas. Alterações podem ocorrer, uma vez que aceitas pelo empregado e sejam em seu benefício. Muito se tem argumentado sobre essa questão com os clientes do escritório, uma vez que o direito do trabalho sustenta o princípio da primazia da realidade. Deve ser executada sua função e jornada de acordo com o contrato assinado entre as partes, ou sob alteração, de acordo com adendo, evitando criar passivo trabalhista ou problemas operacionais com o novo sistema informativo.

Nesse mesmo sentido, existe preocupação paralela com as informações dos programas de prevenção de riscos-PPRA, atestados médicos periódicos, informações que podem definir critérios de aposentadoria especial a partir do laudo técnico. São informações importantes durante a relação contratual entre empregado e empregador, que devem exigir ainda estudo de como será realizado este controle. O sistema de clínicas de segurança e medicina do trabalho deverão possuir integração maior com o sistema contábil, o que hoje ainda não está acontecendo.

Na prática de cálculo da folha de pagamento, entre elas também as de férias e gratificação natalina, as principais mudanças foram de: orientar novamente os clientes dos prazos e alertar que no novo informativo, tudo deve ser realizado de forma tempestiva e mais virtual, com funcionalidades mais eficientes. O ato deve ser informado no momento da ocorrência. A preocupação maior foi em relação ao cumprimento do prazo do aviso de férias individuais, algo que já vem ocorrendo de forma mais correta, com 30 dias de antecedência.

O escritório investiu em tecnologia da informação para melhorar a agilidade dessa rotina. Por uma plataforma virtual, os clientes devem informar as rubricas variáveis para execução da folha de pagamento, a exemplo da quantidade de horas extras de acordo com os cartões ponto. Ainda, devem informar por esta plataforma as solicitações de avisos de férias no momento que tomarem a decisão da concessão aos funcionários. Existe um planejamento, para os clientes com grande rotatividade de funcionários, que tudo seja realizado nesta plataforma.

Em conjunto com a decisão de demitir deve ser comunicado para o escritório, também pela plataforma virtual, a realização do aviso prévio, para que o mesmo seja informado ao eSocial, respeitando os prazos imediatos. É uma forma de melhoria de controle interno, possibilitando que todos os funcionários do departamento possam controlar esta execução. A prática de rescisão no eSocial doméstico já disponível, assim como as demais práticas, estão morosas. Por exemplo, a rescisão deve ser calculada tanto no sistema contábil como na plataforma eSocial, uma vez que o sistema contábil ainda não está apto para importação de dados. Isso tem gerado preocupação para o escritório, pela demora e perda em eficiência, podendo impactar em estratégias diferentes quanto ao fornecedor de sistema contábil.

Existe um planejamento, chamado de projeto eSocial, que são formas inteligentes de trabalho criadas e gerenciadas pelo escritório e que já estão sendo implementadas. O departamento trabalhista terá uma equipe de auditoria interna, que está sendo criada, para verificação das inconformidades dos dados cadastrados. Além disso, estão sendo implementadas formas de controlar processos, por sistemas; e adesão da plataforma virtual, que permite melhoria de eficiência na execução e controle das demandas de trabalhos, possibilitando o trabalho de forma mais tempestiva.



O escritório acredita que o eSocial, após treinamento dos clientes, será uma nova forma de trabalho, mais organizada e que valoriza o profissional contábil, por exigir o cumprimento legal de forma correta.

4.2 Escritório Contábil B

O Escritório Contábil B também possui suas atividades voltadas a serviços contábeis, com enquadramento de microempresa. Possui em média 5 colaboradores, sendo 40% atuantes diretamente com a prática trabalhista contábil. Possui na coordenação uma profissional com mais de 3 anos de experiência. O escritório não possui funcionário específico para atuar com o eSocial, porém todos estão preparados e capacitados para executar o mesmo.

Em relação à prática trabalhista e sua legislação, o escritório se considera de acordo com a legislação, porém quando não está, normalmente o gargalo encontrado é nos clientes, pela falta de informação ou pela prestação errônea de algum dado. Dentre as principais práticas da folha de pagamento pode-se citar: admissão, manutenção do contrato de trabalho, o cálculo da folha de pagamento, férias, 13º salário e a demissão. Cada cliente possui suas particularidades, sendo elas divididas em tamanho da empresa, quantidade de funcionários e sindicato que os representa.

No momento da admissão dos funcionários é realizada a solicitação dos documentos, como: exame admissional, CTPS, documentos pessoais, comprovante de endereço e documentação dos filhos. Em caso de filhos menores de 14 anos solicita-se certidão de nascimento, cópia da carteira de vacinação (menor de 6 anos) e comprovante de frequência escolar (maior de 7 anos). Após são acordadas as cláusulas do contrato de trabalho, como tipo do contrato, jornada de trabalho e a função a ser realizada. Com o cadastro no sistema contábil efetuado são emitidos os documentos do contrato: contrato de trabalho, declaração de solicitação ou renúncia de vale transporte, ficha de registro do empregado, além de acordo de compensação de horas, e documentos de solicitação de benefício do salário-família, se for o caso.

Dentre as mudanças que o eSocial já vêm trazendo às rotinas do departamento pessoal pode-se citar o cruzamento das informações do empregado. Ao realizar a admissão do empregado deve-se consultar sua relação com o seguro-desemprego, com o objetivo de ocorrer o corte no pagamento do benefício. O site do eSocial também possui um módulo de consulta dos dados cadastrais do funcionário, onde é possível visualizar se há divergências entre os cadastros do CPF e PIS. Nesse caso, o escritório já solicita que o empregado regularize seus dados com o objetivo de não gerar inconsistências cadastrais no momento da migração ao eSocial.

Considerando que empresas de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho serão obrigatórias após a implantação do eSocial o escritório possui uma forte campanha com os clientes para se adaptarem desde já. Anualmente é fornecido o espaço do escritório para que uma clínica especializada venha realizar exames periódicos com os funcionários da cidade que puderem comparecer. Fora isso, é realizada uma inspeção mensal dos exames periódicos a fim de deixá-los de acordo com a exigência da NR-7. Vale considerar que por essas empresas serem terceirizadas o escritório erra no controle dos exames, visto que informações podem não chegar para os responsáveis do departamento pessoal.

Com relação a mudanças na prática trabalhista, pôde-se observar uma maior



atenção à prática do aviso prévio de férias e rescisão, onde os clientes estão sendo orientados novamente para que a informação do aviso seja efetuada 30 dias antes das férias e/ou rescisão. Alguns clientes não respeitam essa comunicação prévia, o que poderá vir a causar problemas futuramente, pois as informações terão que ser informadas no momento da ocorrência, além de serem tempestivas.

Em relação às estratégias implementadas ou em estudo para melhor adaptação ao eSocial, o escritório atualmente atua com um formulário no momento da admissão, onde o funcionário preenche seus dados pessoais que não constam nos documentos. Atualmente, ao enviar o requerimento de seguro desemprego deve ser informado um telefone do funcionário, o escritório leva em consideração que o eSocial exigirá mais dados, tentando então ter o maior número de informações sobre o funcionário.

Ao comparar o eSocial com o eSocial das domésticas, o escritório classifica esse projeto como desafiador. O eSocial das domésticas teve muitos problemas, como falta de suporte e erros que não deveriam ter acontecido, assim, espera-se que o eSocial das empresas seja planejado, e que venha a ser obrigatório quando o mesmo estiver funcionando. Por ser um projeto de grande complexidade, acima de tudo virá para valorizar a classe contábil, visto que serão necessárias pessoas de formação e de grande entendimento da legislação para poder manuseá-lo.

4.3 Escritório Contábil C

O Escritório Contábil C também possui suas atividades voltadas a serviços contábeis, com enquadramento de microempresa. Conta com, em média, 6 a 10 colaboradores, sendo 50% atuantes com a prática trabalhista. Possui na coordenação um profissional com mais de 5 anos de experiência profissional, não possui um funcionário específico para o eSocial, porém todos estão aptos a receber o mesmo.

A prática trabalhista do escritório pode ser descrita em: realização de admissão, cálculo da folha de pagamento, férias, gratificação natalina e demissão. Considera que sua prática trabalhista contábil está sendo realizada de acordo com a legislação sob sua área de competência, e inclusive considera que o cliente é um grande aliado na prestação de informações, realizando suas obrigações corretamente e no prazo solicitado.

Nos casos de admissão de empregados, o escritório solicita os seguintes documentos: cópia da Carteira de Identidade, CPF, foto 3x4, comprovante de residência, atestado admissional, cópia da certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos. Além disso, afirma que não são realizadas as admissões se algum dos documentos citados acima estiver faltando. Após o cadastro no sistema contábil são gerados os seguintes documentos: contrato de experiência ou de trabalho, declaração de solicitação ou renúncia de vale transporte, acordo de compensação ou prorrogação de horas, ficha do empregado e termo de responsabilidade de salário-família e ficha de salário-família, se for o caso.

Em relação às mudanças da prática trabalhista que já ocorreram com o eSocial pode-se considerar a atenção e grande demanda dos funcionários da área para atender às informações solicitadas, além dos cuidados que se deve ter no momento da admissão, para que não falem dados ou documentos. Atualmente, os sistemas estão em fase de cruzamento de informações.

Considerando que empresas de Engenharia de Segurança e Medicina do



Trabalho serão obrigatórias após a implantação do eSocial cita-se que somente alguns clientes possuem contrato com as mesmas, porém, a adequação dos demais está sendo providenciada. Dos exames ocupacionais solicitados aos funcionários, o escritório cita os admissionais, periódicos, retorno ao trabalho e demissionais.

Sobre as estratégias a serem implementadas para a adequação ao eSocial o escritório preferiu não se manifestar sobre as mesmas, afirmando que estão em fase de estudo e formulação.

Ao comparar o eSocial das empresas com o eSocial das Domésticas, espera-se que o sistema esteja ativo quando estiver totalmente apto à prestação de informações, visto que a plataforma das domésticas diversas vezes está inativa, e apresentar situações que não foram previstas antes de sua obrigatoriedade. Percebe-se um problema do sistema no caso de funcionária, que trabalha meio turno e, ao gerar férias para a mesma o sistema considera 17 dias, e não 30 dias, e, ao tentar resolver este problema com os responsáveis pela plataforma, estes afirmaram que será corrigido.

A implantação do eSocial no Brasil será de grande importância, tanto para valorização do profissional contábil, quanto para a prestação de informações em um só informativo. Considera-se extremamente importante possuir funcionários capacitados, além de o governo atentar a não somente aplicar multas mas sim mostrar ao contribuinte o que não está correto para que a adequação seja feita por completo.

4.4 Análise geral dos Escritórios entrevistados

Ao analisar os escritórios de contabilidade estudados é possível perceber que o escritório 'A' tem um maior planejamento estratégico em relação ao eSocial, até por tratar da coordenação de mais clientes e folhas de pagamento. Maiores quantidades exigem controles mais acirrados para evitar inconformidades. A principal distinção entre os mesmos é o fato dos escritórios menores se preocuparem com as questões mais operacionais, a parte burocrática do departamento pessoal, a legislação e sua aplicabilidade. O escritório maior, possui sua gestão com foco estratégico, propondo soluções de acordo com o novo profissional contábil, que não pode ser mais quem executa e sim, o profissional analista. Estuda a viabilidade de formas diferentes de receber as informações dos clientes, com pensamentos inteligentes virtualizados.

Fazendo um comparativo entre os escritórios na parte da legislação trabalhista sobre admissões, observou-se que os mesmos seguem a legislação na solicitação de documentos, porém somente um deles afirmou não realizar a admissão se os documentos não estiverem completos, fato que não acomete problemas ao escritório de contabilidade e nem à empresa, porém com a implantação do eSocial serão exigidas diversas informações que devem estar completas e corretas. Em relação a aviso prévio de férias e rescisões, somente um dos escritórios afirmou que os clientes seguem o padrão correto de dar o aviso prévio exatamente trinta dias antes do início das férias ou da rescisão. A geração das férias e da rescisão contratual somente poderá acontecer quando chegar no trigésimo dia após ser feita a informação do aviso prévio. Na solicitação da CTPS para possíveis alterações de contrato os três escritórios fazem a solicitação imediatamente, e sua devolução também acontece em 48 horas, caso o cliente compareça ao escritório no tempo hábil.

Sobre empresas de medicina e segurança do trabalho pode-se observar um



grande avanço, visto que uma grande porcentagem de empresas já possui contratos com as mesmas, restando poucos para se adaptarem. O Escritório Contábil 'A', por ser um escritório operacional com gestão estratégica, está estudando a implantação desse serviço nos serviços prestados pelo escritório, buscando um maior envolvimento com o cliente e um maior controle sobre os procedimentos realizados. Caso o procedimento venha a se realizar o escritório terá em mãos todas as informações necessárias para alimentar o módulo do eSocial, não dependendo de outras empresas para tal. Sobre os exames ocupacionais, todos os escritórios exigem os exames conforme a legislação obriga, porém enfatiza-se a falta de controle, pois são fornecidos por empresas especialistas em medicina e segurança do trabalho.

Em relação às estratégias implantadas pelos escritórios de contabilidade para a melhor adaptação ao eSocial o Escritório Contábil 'A' nos evidencia a possibilidade de possuir uma auditoria interna, onde serão revisados e corrigidos todos os processos da empresa, para evitar possíveis erros no momento de alimentar o sistema. Além disso, reforça a relação de trabalho mais virtual entre o escritório e o cliente, podendo assim o cliente prestar informações de forma mais rápida e clara. O Escritório Contábil 'B' conta com um formulário de identificação que deve ser preenchido pelo funcionário no momento da admissão, onde constam informações que não constam nos documentos pessoais do empregado. Já o Escritório 'C' preferiu não se manifestar sobre o assunto.

Dos clientes que estão totalmente aptos para receber o eSocial o Escritório Contábil 'A' conta com 40%, o Escritório Contábil 'B' e o Escritório Contábil 'C' contam com 10%, os demais se tornarão aptos até o final de 2016, 2017 e 2016, respectivamente. Dos clientes que ainda não estão aptos pode-se considerar como maior motivo a resistência a mudanças, principalmente a mudança de cultura na prestação de informações ao escritório contábil. Os escritórios terão de conversar com esses clientes e explicar a importância desse novo informativo, e principalmente as mudanças que impactarão se ocorrerem erros.

Os escritórios contábeis acreditam que o eSocial apesar de ser um projeto muito importante, será um grande desafio por questões de adaptação cultural dos clientes. Por outro lado, trará ao profissional contábil uma maior valorização. Assim como o eSocial das domésticas o sistema teve problemas de funcionalidade, para as empresas, considerando que o número de informações ainda é maior, bem como em quantidades de acesso, é esperado também falhas para a execução das rotinas. Contudo, visto que todas as informações serão prestadas em uma só plataforma virtual, de forma tempestiva, em conformidade com princípio da oportunidade, irá trazer benefícios de eficiência, substituindo envio dos antigos informativos mensais e anuais explanados na revisão de literatura.

5 CONCLUSÕES

Frente à exigência do eSocial em vigor já para domésticos e que passou a ser exigido para empregadores de uma forma geral, o estudo objetivou analisar as mudanças na prática trabalhista dos escritórios contábeis quanto a aceitação ao eSocial. Para isso foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela área de pessoal de três escritórios contábeis do Vale do Rio Pardo.



O estudo permitiu considerações importantes em relação à mudança de práticas trabalhistas nos escritórios, que trarão um grande impacto na cultura das empresas, e, principalmente, trarão ao profissional contador uma maior valorização.

A implantação do eSocial será impositiva, não trazendo opção às empresas, portanto as mesmas terão de se adequar às normas estabelecidas para acompanharem as mudanças e estarem aptas para o momento da implantação. As práticas trabalhistas e previdenciárias deverão ser aperfeiçoadas, construindo uma gestão eficiente de pessoal e políticas internas, da mesma forma que a verificação e a padronização das verbas da folha de pagamento serão utilizadas nas rotinas do departamento de pessoal junto com medicina e segurança do trabalho e recursos humanos.

O ponto de maior impacto no risco da implantação do eSocial está associado à distribuição de processos de informações trabalhistas entre as empresas, pois o escritório de contabilidade depende das informações fornecidas pelos clientes em tempo hábil conforme é estabelecido. Portanto, a adequação da cultura das empresas deve acontecer o quanto antes para que no momento da validação do módulo as informações prestadas estejam completas e corretas. Será um grande desafio para o escritório contábil conseguir enfatizar a importância da prestação de informações corretamente ao cliente, principalmente pela dificuldade da mudança de cultura.

Ao final da pesquisa foi possível concluir que a implantação do eSocial trará benefícios, pois a integração das obrigações acessórias acelera o processo de entrega de informações aos órgãos correspondentes, além de proporcionar uma maior transparência fiscal nas informações enviadas. Os processos serão realizados de forma mais rápida e prática, economizando o tempo do profissional, que poderá ser utilizado para analisar e dar uma maior atenção às informações antes de transmiti-las. Dessa forma, o profissional contador deverá ser portador de vasto conhecimento da área, e principalmente ser habilitado e capacitado para tal. Nessa fase de transição, onde as dificuldades aparecerão com maior frequência, os usuários finais do eSocial perceberão a importância do profissional contador, trazendo dessa forma uma maior valorização à profissão como um todo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. CLT Leis Trabalhistas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 29 mar. 2016.

_____. **Lei Complementar nº. 150, de 1º de junho de 2015**. Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp150.htm>. Acesso em: 29 mar. 2016.

_____. **Lei nº 1.530, de 26 de dezembro de 1951**. Altera os arts. 132, 142, 486 e 654, do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1530.htm>. Acesso em: 29 mar. 2016.

_____. **Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm>. Acesso em: 24 jun. 2016.



BRONDI, Benjamin; ZAMBRANA BERMÚDEZ, René Raúl. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: IOB, 2007.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CASTILHO, Paulo Cesar Baria de. **Prática de cálculos trabalhistas**: na liquidação de sentença. 3.ed Liv. do Advogado: Revista dos Tribunais, 2003.

eSOCIAL GOVERNO FEDERAL. **Manual de Orientação do eSocial para o Empregador Doméstico**. Disponível em: <http://www.esocial.gov.br/doc/Manual_eSocial_Empregador_Domestico_versao_1.4.2.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2016.

_____. **Resolução nº. 2, de 30 de agosto de 2016**. Dispõe sobre o sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (eSocial). Disponível em: < https://www.esocial.gov.br/doc/Resolucao_Comite_Diretivo_do_eSocial_002_2016.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2016.

FERREIRA, Ana Paula; MACHADO, Mariza de Abreu Oliveira. **Cálculos das verbas trabalhistas**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

FERREIRA, Ana Paula; MACHADO, Mariza Abreu Oliveira; SANTOS, Milena Sanches Tayano dos. **Obrigações trabalhistas e previdenciárias na contratação de prestadores de serviços**. 5. ed São Paulo: Thomson, 2008.

FRARI, Tamires D. Del. **Os benefícios e dificuldades da implantação do projeto eSocial**: Estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. Tese (bacharelado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015.

GARCIA, Roni Genicolo. **Manual de rotinas trabalhistas**: problemas práticos na atuação diária. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, Gilson. **Resumo prático de direito do trabalho**. 7 ed. Curitiba, PR: Juruá, 2006.

_____. **Rotinas trabalhistas de A a Z**. Curitiba, PR: Juruá, 2005.

KERKHOFF, Ricardo. Nova gestão, um futuro de desafios e oportunidades. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, RS, p.13-16, fev. 2014. Disponível em: <<http://revistacrers.tempsite.ws/pub/crcrs/index2/?numero=18>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

MANNRICH, Nelson. **Consolidação das leis do trabalho; Código de processo civil; Legislação trabalhista e processual trabalhista; Legislação previdenciária; Constituição federal**. 9. ed. rev., ampl. e atual São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MATAVELLI, Renato. **Qual a vantagem do eSocial para o empresário, trabalhador e governo?**. Disponível em: <<http://calixtocontabil.cnt.br/noticias/tecnicas/2014/09/26/qual-a-vantagem-do-esocial-para-o-empresario-trabalhador-e-governo.html>>. Acesso em: 21 maio 2016.



MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Manual de orientação do CAGED.** Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814BCC383D014C5259681E6B14/Manual_CAGED_2015.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2016.

_____. **RAIS.** Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

_____. **NR-7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.** Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR7.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2016.

MIRANDA, Danilo; CARVALHO, Juliana. **eSocial exige mudança de filosofia.** Disponível em: <<http://computerworld.com.br/esocial-exige-mudanca-de-filosofia>>. Acesso em: 05 out. 2016.

NASAJON, Claudio. O impacto do eSocial sobre empresas e empregados. **Jornal GazetadoPovo.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/o-impacto-do-e-social-sobre-empresas-e-empregados-8v7otc3meq0ihd17jfhs9pvy>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade avançada e análise das demonstrações financeiras.** 15. ed. rev. e atual São Paulo: Frase editora, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de prática trabalhista.** 41. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Karina A. Ribeiro de. **A importância do departamento pessoal.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-departamento-pessoal/66104/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

RACHID, Angela. **A complexidade e os impactos do eSocial para empregadores: como se adequar?.** Disponível em: <<http://www.campograndenews.com.br/artigos/a-complexidade-e-os-impactos-do-esocial-para-empregadores-como-se-adequar>>. Acesso em: 24 mai. 2016.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Manual da GFIP.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/GFIP/GFIP3ManForm.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

_____. **Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF.** Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/dirf-declaracao-do-imposto-de-renda-retido-na-fonte/declaracao-do-imposto-sobre-a-renda-retido-na-fonte-dirf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



ANÁLISE DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO DAS FINANÇAS PESSOAIS DOS EMPREGADOS DE UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR

Josiane Schaefer Grandó¹

Melissa Teresa Kanitz²

Daniel Wartchow³

1 INTRODUÇÃO

A educação financeira é um assunto relevante, podendo-se citar como benefício, o bem estar pessoal e as ações socialmente orientadas, além de capacitar as pessoas com informações de como aumentar sua renda, auxiliando-as a reduzir despesas e administrar investimentos. Contrapondo essa afirmação, sabe-se que as consequências de decisões tomadas de forma equivocada, nesse âmbito, podem desorganizar financeiramente tanto a vida pessoal de um cidadão, como afetar sua carreira profissional.

Segundo Domingos (2010, p. 1), “a educação financeira deve ser tratada como responsabilidade social na empresa, assim a preocupação é de todos e deverá ser inserida como conceito para ser levado a todos colaboradores e seus familiares, de forma consolidada.”

Sendo assim, a inserção de um programa de educação financeira nas instituições, além de proporcionar benefícios pessoais para seus empregados, apresenta vantagens, pois, com equilíbrio financeiro, o empregado conseguirá progredir nas suas funções com mais motivação e, dessa maneira, ir incentivando sua produtividade.

Considerando a relevância desse assunto, a instituição hospitalar promoveu, no primeiro semestre de 2016, uma palestra sobre independência financeira, a fim de beneficiar seus empregados com informações para administrarem suas finanças pessoais de forma segura, fornecendo tranquilidade para o futuro. Nesse contexto, levantou-se o seguinte questionamento: o grupo que participou de palestra sobre independência financeira teve outra percepção sobre a sua gestão financeira pessoal

¹ Bacharela em Ciências Contábeis. Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Mestre em Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, professora no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

³ Mestre em Ciências Contábeis. Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, professor no curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



em relação ao grupo que não participou?

Considerando a pergunta de pesquisa, desenvolveu-se uma hipótese, com a qual buscou-se a confirmação, ou não das mesmas durante a execução do estudo. Pressupõe-se que a participação dos empregados em palestra sobre educação financeira possibilitou um comportamento diferente em relação à administração das finanças pessoais.

Assim, objetivou-se diagnosticar se o grupo de empregados que participou da palestra teve outra percepção sobre a sua gestão financeira pessoal.

Na sequência apresenta-se o referencial teórico, que destaca os principais conceitos pesquisados a fim de responder ao problema de pesquisa proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sequência apresenta-se a fundamentação teórica do assunto tema do presente estudo.

2.1 Educação financeira

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE define a educação financeira como um processo pelo qual indivíduos melhoram sua percepção sobre produtos financeiros, analisando seus conceitos e riscos, de forma com que desenvolvam habilidades e confiança para tomarem decisões com firmeza e clareza, melhorando sua situação financeira.

José Segundo Filho (2003) ressalta a importância de administrar melhor o dinheiro, pois com uma boa educação financeira pode-se assegurar que o indivíduo, após uma vida inteira de árduo trabalho, não passe por problemas financeiros ou chegue falido no final de sua existência. A inexistência de educação financeira pode ocasionar problemas emocionais e financeiros. Estes são mais comuns em aposentados que começam a depender do governo e a enfrentar dificuldades, quando, em muitos casos, passam a viver às custas da família.

Ser financeiramente educado é planejar de forma inteligente sua vida financeira para realizar tudo o que se deseja com consciência e prazer. É saber como eliminar a preocupação com dinheiro. É saber identificar e aproveitar as oportunidades que lhe aparecem. É conhecer os princípios básicos de matemática financeira para não ser enganado pelos números ou por pessoas mal intencionadas (JOSÉ SEGUNDO FILHO, 2003, p. 31).

Segundo Martins (2004) a falta de informações dos indivíduos quando criança faz com que depois de adultos continuem achando desnecessário a instrução financeira e de um manejo correto do dinheiro. Essa falta de conhecimento sobre assuntos financeiros é uma situação preocupante, pois ninguém está livre de ter problemas financeiros no futuro. Torna-se relevante a conscientização da necessidade da alfabetização financeira, seja por parte do próprio indivíduo ou também por iniciativa da instituição. Infelizmente, essa necessidade apenas é visível no momento em que o indivíduo encontra-se em crise financeira e passa a precisar de auxílio. Martins (2004) apresenta um programa de dez passos que poderá auxiliar na maneira de gerenciar da melhor forma a vida financeira de um indivíduo.



“Para se ter qualidade de vida, é preciso aprender a planejar, visando a garantir um futuro com segurança material e condições de uma vida com realização pessoal e profissional: o financeiro será uma resultante” (CERVI, 2009, p. 39).

2.2 Inserção da educação financeira nas instituições

Conforme Domingos (2013) a situação financeira de um empregado reflete diretamente na sua motivação no ambiente de trabalho. Todos têm problemas, porém quando está direcionado ao aspecto financeiro, afeta o bem estar do empregado e acaba prejudicando a sua produtividade no trabalho.

O autor ressalta ainda que o desequilíbrio financeiro pode acarretar em faltas no trabalho, pedidos de adiantamento e empréstimos, ou até mesmo furtos, comprometendo suas atividades e também a rentabilidade da instituição, transformando-se assim em um ciclo sem fim.

Salienta ainda que não adianta oferecer aumento de salário e benefícios para o empregado, se não prestar orientação de como administrar esses ganhos de forma correta. Deve-se explicar aos empregados que para se tornarem educados financeiramente, é necessário desenvolver uma mudança de hábitos e costumes, ou seja, em relação ao comportamento de como utilizar o dinheiro.

2.3 Finanças pessoais

Conforme Jochem (2011) o termo finanças pessoais trata-se de uma ciência que interpreta os conceitos financeiros direcionados a uma realidade pessoal, de uma pessoa física ou de uma família, que tem por finalidade ajudar na realização do planejamento financeiro individual, permitindo ao indivíduo condições seguras, visando melhor gerenciar os aspectos financeiros nos segmentos: investimentos, acompanhamento patrimonial, financiamentos, aposentadoria, entre outros que apresentam aspectos financeiro e pessoais.

De acordo com Silva (2004) é necessário que todo indivíduo tenha conhecimento sobre finanças pessoais, seja para adquirir uma casa nova, trocar de automóvel ou até para obtenção de um plano previdenciário. Por meio do conhecimento específico na área financeira em conjunto com o conhecimento pessoal, o indivíduo consegue se organizar financeiramente para que consiga realizar seus sonhos. Essa consciência busca a organização do indivíduo de maneira que consiga definir quais são suas necessidades fundamentais para assim controlar suas finanças.

Faz-se relevante o acompanhamento dos gastos diários por meio de uma planilha de controle, onde é possível identificar todas as despesas, e também aquelas imensuráveis que são os verdadeiros ralos de escape do orçamento. Após realizado esse controle, deve-se elaborar um planejamento financeiro onde constará o quanto que deveria ser gasto por período e buscar alcançar essas metas.

Conforme Cervi (2009) o planejamento das finanças pessoais vai além de sentar e calcular suas contas, deve-se realizar uma reflexão sobre a vida. O dinheiro que ganha-se é para ser gasto, porém é necessário gastá-lo de forma equilibrada, de maneira com que se garanta uma qualidade de vida.



2.3.1 Planejamento financeiro

Macedo Junior (2010) define o planejamento financeiro como um processo de gerenciamento do dinheiro que busca atingir o objetivo de satisfação pessoal, permitindo o controle da situação financeira para alcançar e atender as necessidades no decorrer da vida. Acredita que por meio de um bom planejamento possa gerenciar melhor seu futuro, sendo esse um diferencial entre sonhadores e realizadores, pois todos precisam planejar para que ocorra conforme pensado. O planejamento não só visa o sucesso material, mas também o profissional e o pessoal. Expõe que “planejar possibilita que você assuma as rédeas de sua vida e guie-a para o caminho que mais o agrada” (MACEDO JUNIOR, 2010, p. 26).

Cervi (2009) salienta a importância de possuir conhecimento financeiro pessoal, pois a falta dessa consciência provoca o impedimento da construção de uma direção para o ser humano. Dessa forma, faz-se necessário uma reflexão e análise de sua rotina, onde será possível enxergar todos os caminhos que já percorreu e conseguir compreender seus passos. “Portanto, o autoconhecimento financeiro é uma conscientização da real situação de como você se encontra financeiramente” (CERVI, 2009, p. 22).

2.3.2 Orçamento familiar

Macedo Junior (2010) define orçamento familiar como um plano de gastos e poupança, ressaltando que mesmo parecendo ser uma tarefa desagradável, é necessário elaborar um orçamento. Dessa forma, se faz necessário ter um controle sobre o fluxo de caixa (entradas e saídas de capital), para não ficar desorganizado financeiramente.

Salienta, também, que organizar as contas demonstra a real situação financeira do indivíduo e quais são seus hábitos, possibilitando, dessa maneira, que diminua os gastos desnecessários para poupar e investir em algo que queira. Na sequência apresenta-se o Quadro 6, um modelo de controle orçamentário familiar simplificado, demonstrado em um semestre.

Silva (2004) relata que por meio de um orçamento familiar e pessoal bem gerenciado é possível possuir uma boa administração das finanças pessoais. “Quando estiver com o orçamento pessoal enxuto e controlado é que deve pensar o que fazer com suas economias, para que consiga maior rentabilidade com maior segurança” (SILVA, 2004, p. 8).

2.5 Hospitais

Segundo Fontinele Junior (2002) a administração hospitalar, assim como em qualquer administração, visa coordenar e normatizar seu meio institucional. Porém, ao considerar que uma instituição que presta atendimento em saúde contém diversos setores, com diversos profissionais e serviços, constata-se que tal administração apresenta-se como *sui generis*, ou seja, não apresenta semelhança com outras administrações, é de acordo com seu próprio gênero.

O autor ressalta, ainda, que um hospital não pode ser visto como uma empresa qualquer, pois é detentor de diversos setores e serviços. Diante dessa mescla



estrutural, considera a seguinte estrutura organizacional para o hospital: Conselho Diretor; Diretoria; Assessorias; Departamentos; Divisões; Seções; Serviços e Plantonistas e funcionários sem cargo.

Salienta que esse grande número de níveis hierárquicos é apenas uma maneira de conseguir controlar e obter supervisão da tão variada mescla de serviços, entre os quais encontram-se: administradores, financeiros, área assistencial (enfermeiros, médicos, psicólogos, nutricionistas, etc.), assessoria jurídica, segurança, comunicação etc.

Conforme Fontinele Junior (2002), a clientela torna-se cada vez mais exigente referente ao atendimento prestado a ela. O que pode acarretar, no aumento da oferta de produtos e serviços e necessidade de melhora na qualidade dos serviços, ocasionando, assim, a contratação de mais profissionais qualificados.

Desse modo, considerando o tema do presente estudo, sabe-se que empregados que apresentem situação financeira organizada, tendem a prestar melhor o atendimento e, conseqüentemente, satisfazendo a clientela.

3 METODOLOGIA

Foram selecionadas 20 pessoas para a aplicação de um questionário sobre educação financeira. Destas, 10 configuram o grupo de controle, ou seja, os empregados que participaram de palestra sobre independência financeira no primeiro semestre de 2016. As outras 10 formam o grupo estudado e foram selecionadas conforme características dominantes do grupo de controle, para qualificação da análise do estudo.

Este estudo, com base no objetivo proposto, classificou-se como pesquisa descritiva, pois os dois grupos que foram entrevistados apresentaram características semelhantes, sendo o grupo que não participou da palestra selecionado por meio de características comuns ao grupo que participou.

Quanto ao procedimento identificou-se como *survey*, pois foi realizado por meio de um questionário aplicado aos empregados de uma instituição hospitalar.

No que refere-se à abordagem do problema, a pesquisa classificou-se como qualitativa quantitativa. Como relata Raupp e Beuren (2006), o modo qualitativo pode contribuir para o processo de mudança de determinado grupo e possibilita o entendimento sobre o comportamento das pessoas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a apuração dos dados coletados e a análise, sustentada pelo referencial teórico. Seguindo, apresenta-se entrevista realizada com profissional de finanças pessoais, e após proposta de programa de educação financeira a ser adotada pela instituição objeto do presente estudo.



4.1 Perfil financeiro dos empregados estudados

O grupo de controle identificado é composto por empregados que participaram de palestra sobre independência financeira proporcionada pelo hospital no primeiro semestre de 2016. Já o grupo estudado foi selecionado conforme perfil do grupo de controle, levando em consideração a data de nascimento e o sexo dos participantes. Esse critério foi estabelecido para que o processo de análise financeira desses grupos fosse qualificado.

Todos os empregados foram convidados, assim como seus familiares, para participarem da palestra sobre independência financeira. Levando em consideração o número de empregados entrevistados, averiguou-se que a palestra provocou mais interesse entre os empregados de 30 a 55 anos.

4.2 Planejamento financeiro dos grupos estudados

Para analisar o planejamento financeiro dos empregados estudados, aplicou-se um questionário, conforme Apêndice A, a fim de verificar se houve diferença de percepção com relação ao grupo de empregados que participou da palestra comparado ao outro grupo que não participou.

A primeira questão do questionário buscou entender qual a situação financeira em que o respondente encontra-se atualmente. Com relação ao grupo de controle, um empregado, ou seja 10%, assinalou que estava em posição de investidor, que investia mensalmente em alguma aplicação financeira, enquanto que nenhum do grupo estudado selecionou essa alternativa.

Sobre estar mensalmente equilibrado financeiramente, significando que em alguns meses pode sobrar e em outros faltar dinheiro, no grupo de controle nove empregados selecionaram essa opção, ou seja, 90%. No grupo estudado, este percentual diminuiu significativamente, correspondendo a 40%, ou seja, somente quatro respondentes estão equilibrados mensalmente. Quando o assunto abordado diz respeito à regularização de dívidas, seis empregados do grupo estudado assinalaram essa alternativa, correspondendo a 60% e nenhum do grupo de controle.

Considerando as respostas dos entrevistados e analisando o grupo de controle, pode-se verificar que mesmo participando de palestra sobre independência financeira, os empregados ainda possuem dificuldades para investir seu dinheiro. Pode-se concluir que 90% estão em posição equilibrada com suas finanças.

A questão dois abordou sobre o salário do empregado, qual seria o primeiro ato após o recebimento. Pode-se observar que tanto uma pessoa do grupo de controle como uma do grupo estudado escolheu a primeira opção, ou seja, 10% de cada grupo, que separa uma parte do dinheiro para investir em futuros objetivos.

Em relação à segunda alternativa que relata sobre o fato de pagarem todas as suas contas e se programarem para que sobre dinheiro, nove pessoas do grupo de controle assinalaram essa opção, e no grupo estudado, também nove empregados escolheram essa alternativa, ou seja, 90% de cada grupo. Com relação à última alternativa, que relata sobre comprar e gastar com o que faz bem e depois pensar sobre como fará o pagamento, nenhum empregado entrevistado apontou essa possibilidade.

Em relação à segunda questão, observou-se que houve um equilíbrio nas



respostas dos dois grupos entrevistados, ambos estão conscientizados que não podem sair gastando seu dinheiro sem uma programação financeira. Nota-se também que os empregados, conforme a definição de Cervi (2009), estão cientes que o dinheiro que se ganha é para ser gasto, porém é necessário gastá-lo de forma equilibrada, de maneira com que se garanta uma qualidade de vida.

Referente à questão três, que questiona sobre a reação das pessoas ao perceber promoções, cinco empregados do grupo de controle, ou seja, 50% selecionaram a primeira alternativa, relatando que avaliam se a oferta é interessante, se necessitam do produto e se possuem orçamento para adquiri-lo, enquanto que seis do grupo estudado escolheram essa opção, equivalente a 60%.

No grupo de controle, cinco responderam que se a promoção for interessante e se realmente precisar do produto compram, equivalente a 50%, já no grupo estudado 30%, isto é, três selecionaram essa opção. Com relação à última alternativa, um entrevistado do grupo estudado, representando 10%, respondeu que avalia as promoções como sendo ótimas oportunidades de compra e que com certeza compra o item pois não sabe quando terá outra chance. No grupo de controle nenhum participante selecionou essa opção.

Analisando as respostas dos grupos, pode-se verificar que a maioria está ciente da necessidade de análise da promoção e avaliação da utilidade do item ofertado. Isso pode ser justificado pela definição de Blackwell (2005) quando o mesmo aborda o comportamento do consumidor e suas necessidades, em que as atividades relacionadas à obtenção e ocupação com que as pessoas consomem e utilizam produtos, representa o estudo do porquê as pessoas compram.

Na questão quatro questionou-se sobre a estratégia utilizada para comprar algo de maior custo. No grupo estudado, três empregados, isto é 30%, selecionaram que se programam com antecedência para conseguir comprar à vista e ainda obter descontos, já no grupo de controle 20% assinalaram essa opção, equivalente a dois entrevistados.

Com relação ao fato de já possuir uma parte do valor para dar de entrada e parcelar o restante conforme seu orçamento, definem-se assim cinco questionados do grupo de controle, ou seja, 50%. Já no grupo estudado, 30%, representando três empregados selecionaram essa alternativa. Foram quatro entrevistados, representando 40% do grupo estudado, que selecionaram a opção, relatando que preferem parcelar já que o valor da parcela não é tão elevado e no grupo de controle foram três, ou seja 30%.

Verificando as alternativas selecionadas, pode-se observar que 50% do grupo controle relataram que, quando necessitam comprar algum item com valor mais agregado, ou seja, maior custo, procuram se programar guardando uma parte do valor para dar de entrada no momento da compra e parcelar o valor restante de acordo com seu orçamento. Verifica-se também que 30% do grupo estudado, mesmo não tendo participado de palestra, está ciente da necessidade de se programar com antecedência para realizar suas compras à vista quando o item for mais caro, pois assim ainda consegue-se obter alguns descontos.

Nota-se também que 40% dos entrevistados do grupo estudado preferem parcelar, neste caso faz-se necessário um acompanhamento dos gastos para não perderem o controle das compras parceladas e entrar em situação de endividamento.

Levando-se em consideração a relação com familiares, questionou-se sobre



o relacionamento com o dinheiro. Verificou-se que quatro indagados do grupo de controle e quatro do grupo estudado responderam que sempre conversam sobre o tema e juntos planejam objetivos para a família e também individuais, representando 40% de cada grupo. Apenas um empregado do grupo de controle, isto é, 10%, selecionou a alternativa que diz respeito a ter uma pessoa responsável pela administração das finanças e que demonstra os gastos para a família mensalmente, enquanto que nenhum do grupo estudado destacou essa opção.

No grupo estudado, cinco pessoas disseram que quase não conversam sobre o assunto, apenas quando a situação financeira está em estágio crítico, representando 50%. E também no grupo de controle foram cinco entrevistados que optaram por essa alternativa, em outras palavras 50%. Um questionado, ou seja, 10% do grupo estudado, optou por não responder a essa questão.

Analisando as respostas, nota-se que houve um equilíbrio nas respostas dos dois grupos quando o assunto abordado é referente à relação da família com o dinheiro, ou seja, 50% de cada grupo disseram que não conversam sobre o assunto com sua família. Enquanto que 40% de cada grupo relatam que sempre conversam e juntos planejam objetivos a serem alcançados.

Na questão seis foi abordado sobre o endividamento, qual seria a atitude, ao encontrar-se endividado em decorrência de algum imprevisto. Verificou-se que dois entrevistados do grupo estudado, isto é, 20% selecionaram a primeira alternativa que refere-se ao fato de pagar a conta e em seguida analisar o que causou esse endividamento para evitar futuros imprevistos. Enquanto que no grupo de controle, apenas um selecionou essa alternativa, representando 10%.

Já em relação à segunda alternativa, oito questionados do grupo de controle, ou seja, 80% assinalaram que buscam uma alternativa para negociar a dívida e também evitam gastos desnecessários. Enquanto que 60% do grupo estudado, correspondendo a seis entrevistados optaram por essa alternativa. No grupo estudado, dois questionados, isto é, 20% relataram que se preocupam com a questão endividamento e dizem não ter condições para arcar com uma futura dívida e precisariam pedir ajuda a familiares e amigos. No grupo de controle apenas um selecionou essa opção, ou representando 10% do grupo.

Considerando e analisando as respostas dos grupos, nota-se que ambos optam por buscar uma alternativa para negociar as dívidas e procuram evitar gastos desnecessários, porém acredita-se ser necessário também a análise do fato que causou esse endividamento para que não aconteça novamente essa situação devido ao mesmo imprevisto.

A questão sete questionou sobre a maneira que os empregados realizam o controle das suas finanças. Pode-se verificar que sete empregados do grupo de controle, representando 70%, selecionaram a primeira opção que demonstra que fazem mensalmente um levantamento de todos os gastos, onde é possível visualizar quais os itens que consomem mais e onde estão localizados os excessos. No grupo estudado, cinco questionados, isto é, 50% selecionaram essa alternativa.

Já com relação à segunda alternativa, ocorreu um equilíbrio nas respostas dos grupos em que três empregados, ou seja, 30% de cada grupo responderam que realizam um levantamento diário dos gastos, pois sabem da relevância do assunto. Enquanto que dois empregados do grupo estudado, equivalente a 20%, não fazem nenhum levantamento dos gastos pois não consideram necessário.



Analisando as respostas, observou-se que a maioria dos empregados está ciente da necessidade de realizar um controle dos gastos, pois dessa forma em qualquer momento pode-se verificar como está a situação das finanças e analisar onde pode-se reduzir, se necessário.

Na questão oito, o questionamento foi sobre a importância do dinheiro para as pessoas. Identificou-se que dez entrevistados do grupo de controle, representando 100%, destacou que o dinheiro é uma ferramenta fundamental para a realização de sonhos, enquanto que sete do grupo estudado, isto é, 70% selecionaram essa opção.

Já três questionados do grupo estudado, equivalente a 30% relataram que o dinheiro é uma necessidade básica para as pessoas, para que consigam comprar o que desejarem. Nenhum entrevistado dos grupos selecionou a última alternativa, que refere-se que dinheiro é para ser gasto, que quanto mais se ganha mais se deve gastar.

Considerando as respostas descritas acima, analisou-se que todos os empregados sabem da importância do dinheiro para as pessoas e estão cientes que não se deve sair gastando e comprar tudo que desejarem, mas sim utilizá-lo para suas necessidades básicas.

Na questão nove questionou-se sobre a visão do empregado com relação à sua aposentadoria. Constatou-se que apenas um entrevistado do grupo de controle, isto é, 10% destacou que a aposentadoria será um período em que não será mais necessário trabalhar e terá dinheiro o suficiente para manter-se em seu padrão de vida atual, enquanto que nenhum do grupo estudado destacou essa opção.

Já oito empregados do grupo estudado e sete do grupo de controle, respectivamente 80% e 70%, selecionaram a segunda alternativa, ou seja, relatam que consideram a aposentadoria como um período em que terão que readequar seu padrão de vida, pois sabem que ocorrerá uma queda em relação aos seus rendimentos e já estão preocupados com esse momento. Na última alternativa ocorreu um equilíbrio, onde dois empregados, representando 20% de cada grupo, assinalaram que ainda não pararam para pensar sobre sua aposentadoria, já que essa etapa ainda encontra-se distante.

Analisando as respostas dos questionados, verificou-se que a maioria está considerando que terá que readequar seu padrão de vida, demonstrando que em algum momento já pensaram sobre o assunto. Além disso, as respostas comprovam que ainda não existe um planejamento financeiro para esse momento, por meio de uma aplicação mensal de recursos que possa auxiliar na manutenção do padrão de vida atual.

Ainda observa-se nas respostas dos empregados que conforme a teoria de José Segundo Filho (2003), será necessário entender a importância de conquistar a independência financeira, para a garantia, principalmente na aposentaria, de renda suficiente para viver tranquila e confortavelmente.

Na questão dez destaca-se a relação que o empregado tem com suas finanças. Referente ao grupo de controle, cinco se dizem estar preparados, pois quando possível participam de ações e leem sobre o tema abordado, representando 50% do grupo. Já no grupo estudado, nenhum entrevistado se sente preparado quanto à organização das suas finanças.

Cinco pessoas do grupo de controle, ou seja 50%, e seis do grupo estudado, isto é 60% selecionaram a segunda opção que refere-se a ler sobre o assunto de vez em



quando. Com relação à última alternativa que aponta o fato de não ter conhecimento sobre tema, nenhum questionado do grupo de controle, enquanto que quatro do grupo estudado, representando 40%, disseram que essa prática não faz parte do seu dia a dia.

Analisando as respostas, pode-se verificar que 50% do grupo de controle se sentem preparados quanto à organização das suas finanças, pois participam de ações e palestras sobre o tema. Porém 40% dos entrevistados do grupo estudado relatam que esse tema não faz parte do seu dia a dia, ou seja, observa-se que falta informações sobre a relevância desse assunto para esses questionados.

Por meio da apresentação desses resultados, pode-se verificar o quão importante foi a participação na palestra para os empregados do grupo de controle, pois mesmo tendo participado apenas de um encontro proporcionado pela instituição hospitalar, já sentem-se preparados quando o assunto abordado é em relação à organização das suas finanças.

Para finalizar o questionário, a questão onze abordou sobre o interesse em participar de grupos de palestras de educação financeira. No grupo de controle, 10 entrevistados gostariam de frequentar esses grupos, representando 100%. Já no grupo estudado houve uma divisão de opiniões, onde cinco empregados questionados apontaram que gostariam de participar da programação e cinco que não gostariam, ou seja, 50% responderam que sim e 50% disseram que não.

Considerando as respostas do grupo de controle e comparando-as com o grupo estudado, pode-se perceber que por terem participado de palestra sobre independência financeira proporcionada pelo hospital, todos os empregados do grupo de controle gostariam de participar de mais encontros que abordem o tema estudado, para que possam aperfeiçoar seus conhecimentos e também esclarecer dúvidas a respeito do assunto.

4.3 Entrevista com profissional de finanças pessoais

Para aperfeiçoar o assunto, realizou-se entrevista com o Senhor Jorge Cervi, que é formado em Finanças Pessoais pelo “Centro Brasileiro de Orientação de Finanças Pessoais” de São Paulo, e graduado em Economia e Administração de Empresas. Apresenta formação em cursos nas áreas de Vendas, Marketing, Negociação, Relações Humanas e Finanças. Cervi atuou como bancário durante 30 anos, dos quais 23 foram na área gerencial, e atualmente é diretor financeiro do Instituto Padre Reus.

Percebeu-se que Cervi defende a ideia de que é necessário começar a educar financeiramente uma pessoa desde a sua infância, pois depois de adulto e com a sua ideia de finanças formada, acaba ficando mais difícil essa reeducação. De acordo com uma reportagem da Folha de Dourados de maio de 2017, observou-se que a inclusão dessa matéria já é realidade em 1.500 escolas do Brasil, ou seja, já tem-se percebido a importância de começar a educação financeira desde a infância.

Cervi também descreveu as etapas e métodos que são utilizados em suas palestras, desde o primeiro momento em que aborda sobre a importância do autoconhecimento financeiro para que o participante reflita sobre o estado em que se encontra financeiramente, aonde quer chegar e o caminho a ser percorrido para alcançar seus objetivos, reforçando a importância do planejamento como forma de



organização pessoal.

Em um segundo momento da palestra trata sobre o tema orçamento doméstico, como elaborar um orçamento, quais são as ferramentas a serem utilizadas e quais os efeitos e benefícios da utilização dessas ferramentas. Após, em um terceiro momento discute-se sobre renegociação de dívidas, como proceder e se organizar nesses casos, quanto dispor do orçamento para quitar dívidas, quais os prazos, taxas e consequências do endividamento.

E por fim, no quarto momento o assunto abordado é investimentos, em que se discute sobre as principais dificuldades encontradas para poupar, como começar e onde investir. Também explica-se aos empregados a diferença de gastos e despesas fixas e variáveis, pois os gastos podem ser diminuídos, já as despesas fixas, não.

Cervi destacou a importância da conversa familiar sobre o assunto finanças, ensinar as crianças desde cedo a ter responsabilidades financeiras, mostrar a planilha de controle de gastos utilizada pela família e explicar a utilidade do dinheiro e quanto cada despesa ou gasto impacta no orçamento total da família.

A qualidade no desempenho de atividades está ligada diretamente à estabilidade financeira dos seus colaboradores. Esse é um dos segredos que gera segurança, motivação, participação e, principalmente, equilíbrio emocional, base para a eficiência no desempenho e/ou produtividade. Cervi defende, com convicção que a principal alternativa para um país melhor, em todos os aspectos, é a alfabetização financeira do seu povo, e ela tem que ser incentivada nas famílias, escolas, universidades e nas empresas.

Após a entrevista, pode-se afirmar que a educação financeira é um tema cada vez mais presente e em ascensão, tanto na vida pessoal como dentro das instituições. Cabe destacar, ainda, a importância de se buscar a conscientização acerca desse assunto desde a infância, melhorando a percepção e preparando as pessoas para uma vida adulta financeiramente estável.

4.4 Proposta de programa de educação financeira

Considerando a importância que o tema educação financeira tem e observando os resultados obtidos tanto nas entrevistas com os empregados selecionados como também com o Senhor Jorge Cervi, entendeu-se que seria interessante que a instituição hospitalar oferecesse, aos empregados que se interessem, um programa direcionado especificamente para esse assunto.

Como primeira sugestão tem-se a realização de palestras semestrais em local disponibilizado pela instituição, onde seja possível ao empregado e seus familiares tirar dúvidas sobre orçamentos, investimentos, créditos consignados, renegociação de dívidas, aposentadoria e outros. Palestras realizadas por uma pessoa qualificada no assunto, sem onerar a instituição, buscando portanto parcerias para a realização das mesmas.

Indica-se a criação de um endereço de e-mail específico, para que os empregados possam enviar suas dúvidas particulares referentes ao assunto. Este e-mail será controlado pelo setor responsável pelo programa, sem gerar custos extras para a instituição.

Sugere-se também o envio de e-mails mensais para todos os empregados com informações sobre finanças, vídeos e sugestões de livros, além de dicas e notícias



atuais sobre o tema, objetivando melhor entendimento sobre educação financeira.

Outra proposta para o programa é a disponibilização, por meio do portal de recursos humanos dos empregados, de uma planilha de controle dos gastos, onde o empregado pode, diariamente ou mensalmente, preencher conforme seus gastos, com a finalidade de verificar quais são os excessos e onde poderá diminuir o consumo, realizando assim um controle das finanças pessoais. A planilha será elaborada pela autora do presente estudo e também não haverá custos para a instituição.

5 CONCLUSÃO

Considerando o tema abordado, verificou-se a importância das instituições proporcionarem aos seus empregados momentos de reflexão sobre suas finanças pessoais, pois dessa forma estará beneficiando ambos, ou seja, o empregado que está com dificuldades financeiras e não tem condições de arcar com consultorias para buscar uma solução, e também a instituição por meio de maior produtividade no trabalho, pois estando equilibrado financeiramente o empregado executará de maneira mais concentrada as suas atividades laborais.

Percebeu-se também que após os empregados terem assistido apenas uma palestra sobre independência financeira no hospital, já demonstraram interesse em participar de mais ações referentes ao assunto. Desse modo, verificou-se que seria válida a inclusão de programa de educação financeira, apresentado neste estudo, para que os empregados possam ter orientações sobre o tema, além de tirar suas dúvidas referentes ao assunto.

Após observadas as análises do questionário aplicado, a fim de auxiliar na educação financeira, sugere-se que os empregados adotem alguns métodos de controle, como por exemplo, a implantação de uma planilha de fluxo de caixa, onde se consegue projetar períodos futuros com entradas e saídas de recursos financeiros, apontando como será o saldo de caixa do período esboçado. Pensou-se também na oferta, por parte da instituição hospitalar, de um aplicativo para celular em que fosse possível que o empregado pudesse acompanhar seus gastos diariamente, o que facilitaria o controle.

Pode-se destacar também que conforme a primeira pergunta do questionário, verificou-se que 60% dos empregados do grupo estudado, isto é, empregados que não participaram da palestra, estão com dívidas. No entanto, a análise de outra questão, indica que 50%, deste mesmo grupo, não realizam conversas com a família sobre finanças, o que seria de fundamental importância para que todos os membros soubessem da real situação financeira.

Observando, de modo geral, os resultados dos questionamentos, pode-se constatar que mesmo após participarem de palestras sobre finanças, a maioria dos empregados ainda não se sentem preparados para investir em alguma aplicação financeira, dessa maneira acredita-se que após a participação em mais ações e atividades referentes ao tema abordado conquiste-se essa confiança. Porém com relação aos outros aspectos questionados, nota-se que o grupo de controle está mais preparado quando o assunto abordado é referente às questões financeiras. Isso afirma a hipótese descrita no início do estudo, que pressupõe que participação em palestras possibilitam um comportamento diferente dos empregados com relação às



suas finanças pessoais.

Também concluiu-se que após a entrevista realizada com profissional de finanças pessoais, pode-se observar que o ambiente escolar é o mais propício para o início da educação financeira, pois percebe-se a necessidade de a criança aprender desde cedo a importância de poupar para conseguir alcançar seus objetivos ao longo do tempo. Verificou-se que no site da ENEF – Estratégia Nacional de Educação Financeira estão disponíveis para *download* gratuito materiais didáticos para o ensino fundamental, sendo nove livros separados por escolaridade, desde o primeiro ano até o nono ano, e também para o ensino médio são três livros ofertados, tanto para professores como para alunos.

Ainda, pode-se ressaltar a relevância acadêmica que o estudo apresenta, pois torna-se banco de dados para futuras pesquisas acerca do assunto, possibilitando a discussão e divulgação da importância do tema educação financeira. Cabe destacar como sugestão, que os próximos estudos busquem considerar a renda e grau de instrução do entrevistado, como forma de selecionar o grupo estudado, qualificando ainda mais o estudo.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, J. A. et al. **A importância da educação financeira nos contextos acadêmico e profissional**: um levantamento de dados com alunos universitários. 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49616595.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2005. p. 6-7; 256-257.

CERVI, J.; BUENO, J. L. R. **Independência & estabilidade financeira**: o bê-á-bá que traz segurança. Santa Cruz do Sul: Editora IPR, 2009.

CHERUBIN, N. A.; SANTOS, N. A. A. **Regulamento do Hospital**. 2. ed. São Paulo: Cedas, 1993.

COMUNICAÇÃO. **Educação financeira nas empresas**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/educacao-financieira-nas-empresas>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

DOMINGOS, Reinaldo. **Por que inserir educação financeira nas empresas?**, 28 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/blogs/financaspersonais/financas-em-casa/post/2795090/por-que-inserir-educacao-financieira-nas-empresas>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

_____. **Dicas para inserir a educação financeira em sua empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/dicas-para-inserir-a-educacao-financieira-em-sua-empresa/30897/>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

ENEF. **Estratégia Nacional de Educação Financeira**. Disponível em: <<http://www.vidaedinheiro.gov.br/programas-setoriais.html>>. Acesso em: 18 jun. 2017.



FOLHA DE DOURADOS. **Educação financeira para crianças já é realizada em 1500 escolas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.folhadedourados.com.br/noticias/educacao/educacao-financeira-para-criancas-ja-e-realidade-em-1500-escolas-no-brasil>>. Acesso em: 13 out. 2017.

FONTINELE JUNIOR, Klinger. **Administração hospitalar.** Goiânia: AB, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOCHEM, Laudelino. **Finanças pessoais:** como administrar seu dinheiro. São Paulo: Foco editorial, 2011.

JOSÉ SEGUNDO FILHO. **Finanças pessoais:** invista no seu futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2000.

MACEDO JUNIOR, Jurandir Sell. **A árvore do dinheiro:** guia para cultivar a sua independência financeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, José Pio. **Educação financeira ao alcance de todos:** adquirindo conhecimentos financeiros em linguagem simples. 1. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004. p. 56 – 71.

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

OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico). **Estratégias nacionais para a educação financeira.** Disponível em: <<http://www.oecd.org/finance/financial-education/nationalstrategiesforfinancialeducation.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

PEREIRA, Gloria Maria Garcia. **A energia do dinheiro.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

QUINTO NETO, Antonio. **Acreditação hospitalar:** proteção aos usuários, dos profissionais e das instituições de saúde. Porto Alegre: Dacasa, 1997.

SILVA, Eduardo D. **Gestão em finanças pessoais:** uma metodologia para se adquirir educação e saúde financeira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS
Questionário Educação Financeira

Você participou da palestra realizada em 2016 sobre Estabilidade Financeira promovida pelo hospital:
() Sim () Não

Sexo: () Feminino () Masculino

Data de Nascimento: ____/____/____

1. Como está a sua situação financeira atualmente?

- A() Estou em posição de investidor, mensalmente invisto dinheiro.
- B() Estou equilibrado mensalmente, alguns meses sobra, porém, em outros falta.
- C() Estou com algumas dívidas e não tenho previsão de regularização.

2. Quando você recebe seu salário, qual é a primeira coisa que faz?

- A() Separo imediatamente uma parte do dinheiro para guardar, a fim de futuros investimentos em meus sonhos e objetivos.
- B() Pago todas as minhas contas e me programo para que sobre algum dinheiro.
- C() Compro e gasto com o que me faz bem, depois vejo como farei o pagamento das demais contas.

3. Ao perceber uma grande promoção em sua loja preferida, qual a sua reação?

- A() Avalio se realmente preciso do produto que está em promoção e se está no orçamento, se sim, ainda considero se a promoção é interessante.
- B() Se a promoção for interessante e precisar do produto, com certeza compro.
- C() Levando em consideração que promoções são ótimas oportunidades de compra, com certeza aproveito e adquiro o item, pois não sei quando terei outra oportunidade de comprar nessa loja.

4. Quando necessita comprar algo com maior valor agregado (mais caro), qual a sua estratégia?

- A() Me programo com antecedência para comprar à vista e ainda com descontos.
- B() Normalmente, já tenho uma parte do dinheiro para dar entrada e o restante parcelo conforme meu orçamento.
- C() Prefiro parcelar já que o valor da parcela não é tão elevado.

5. Qual é a relação de seus familiares com o dinheiro? (caso resida sozinho atualmente, considerar o período que morava com familiares)

- A() Sempre conversamos sobre o dinheiro, planejamos e estabelecemos objetivos e sonhos em conjunto e individuais.
- B() Tem uma pessoa que é responsável pela administração das finanças, que demonstra os gastos mensais para todos da família.
- C() Quase não conversamos sobre o assunto, apenas quando a situação está ficando crítica.

6. Caso fique endividado em função de algum imprevisto, o que faria?

- A() Faço o pagamento e, em seguida, busco evidenciar o que causou esse endividamento para evitar futuros imprevistos.
- B() Procuo uma alternativa de negociação para pagar a dívida, evitando gastos desnecessários.
- C() Me preocupo, pois não tenho condições de arcar com essa dívida, precisando buscar ajuda de amigos e parentes.

7. Como você realiza o controle das suas finanças?

- A() Faço mensalmente um levantamento de todos os meus gastos para visualizar onde estou gastando meu dinheiro e quais são os excessos que podem ser reduzidos.
- B() Quando percebo que posso ter algum imprevisto nas finanças, faço levantamento para avaliar onde posso reduzir meus gastos e assim ter uma reserva.
- C() Não faço nenhum levantamento dos meus gastos, afinal, não vejo necessidade.



8. Como você considera a importância do dinheiro para as pessoas?

- A() Dinheiro é uma ferramenta indispensável para a realização de sonhos materiais e não materiais.
- B() O dinheiro é uma necessidade básica para as pessoas, para que possam comprar tudo o que desejarem.
- C() Dinheiro é para ser gasto, então quanto mais se ganha, mais se deve gastar.

9. Como você considera que será sua aposentadoria?

- A() Período em que não será necessário mais trabalhar e terei dinheiro suficiente para manter meu padrão de vida atual, pois economizei durante minha vida para ter dinheiro de reserva para utilizar quando necessário.
- B() Sei que terei que readequar meu padrão de vida nesse período, pois haverá queda em relação a meus rendimentos. Já me preocupo com isso, buscando informações de alternativas sustentáveis.
- C() Ainda não parei para pensar sobre o tema, já que esse período encontra-se distante.

10. Como você se sente em relação à organização das suas finanças?

- A() Preparado(a), pois leio e participo de ações, sempre que possível, sobre esse tema.
- B() De vez em quando leio sobre o assunto.
- C() Não tenho muitas informações sobre o assunto, pois não faz parte do meu dia a dia.

11. Você gostaria de participar de palestras em grupos de educação financeira?

- () Sim. () Não.



CIÊNCIAS ECONÔMICAS



OS AVANÇOS E OS RETROCESSOS DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NO MERCOSUL SOB UMA PERSPECTIVA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

*Letícia Bernardete Sestari¹
Cidonea Machado Deponti²*

1 INTRODUÇÃO

O MERCOSUL (Mercado Comum do Sul) é um bloco comercial regional, constituído em 1991, a partir do Tratado de Assunção, por quatro países fundadores, Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. A Venezuela entrou no bloco no ano de 2012 e a Bolívia encontra-se em processo de adesão. São estados associados, mas não membros, Chile, Peru, Colômbia, Equador, Guiana e Suriname. O MERCOSUL tem como objetivo consolidar a integração política, econômica e social entre os países integrantes, visando fortalecer os vínculos entre os cidadãos do Bloco e contribuir para melhorar a qualidade de vida (MERCOSUL, 2017a).

O princípio básico do MERCOSUL, conforme o Tratado de Assunção (1991), é a formação de um Mercado Comum, que deveria estar estabelecido em 31 de dezembro de 1994. Esse Mercado Comum implicaria em livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos, eliminação de direitos alfandegários, estabelecimento de Tarifa Externa Comum e adoção de política comercial comum em relação a terceiros, coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais, bem como a harmonização das legislações entre os países membros (TRATADO..., 1991). Porém, tal princípio básico até hoje não foi alcançado, e assim é preciso analisar quais foram os avanços e os retrocessos do Bloco, sendo necessário saber como se deu esse processo de integração, observando os aspectos territoriais e regionais relacionados ao nível de integração alcançada.

O presente estudo está dividido em três partes, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção discute-se a base teórica, em que se trata do desenvolvimento regional, da integração econômica e apresenta-se o Mercosul. A segunda seção trata da metodologia adotada e na terceira seção apresentam-se os avanços e retrocessos discutidos a partir das seguintes questões: protocolos e acordos, integração regional na prática, fluxos de comércio e perspectivas futuras.

¹ Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

² Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, professora do curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL E INTEGRAÇÃO ECONÔMICA

Para se compreender o conceito de desenvolvimento regional faz-se necessário apresentar as ideias de alguns autores. Buarque (2006) enfatiza que o desenvolvimento é resultado direto da capacidade da sociedade e dos atores de se estruturar e explorar suas prioridades e especificidades na busca por competitividade num contexto de rápidas e de profundas transformações. Para o autor é possível, através dessa perspectiva, que haja áreas isoladas de grande sucesso dentro de regiões e países extremamente pobres.

No âmbito internacional, países que têm os mesmos objetivos (crescimento, desenvolvimento, aumento do comércio, entre outros) e são próximos geograficamente podem se unir, com o objetivo de otimizar seus recursos, reduzir custos de exportação e obter matérias-primas a menores custos, resultando em um crescimento não só nacional, mas regional, da região como um todo, com melhora do bem-estar social para todos. E aí surge o conceito de desenvolvimento regional, no sentido de um ou mais países formarem blocos de integração para garantir um maior crescimento econômico com vistas a alcançar também uma melhora nos padrões de vida das suas populações.

Para Siedenberg (2003), o desenvolvimento regional é um processo de mudanças com características relativas a aspectos sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais que ocorrem em determinado espaço e tempo.

Para Silva (2006), é necessário que se busque a conscientização da importância da comunidade e da ação dos indivíduos, bem como o respeito às diferentes culturas e religiões. Também destaca a importância da preocupação com o meio ambiente e os recursos naturais. Silva (2006) aponta também que o desenvolvimento regional deve buscar a modernização da máquina pública, trazendo agilidade e eficiência nos processos de decisão, de fiscalização e de punição das externalidades negativas, buscando sistemas integrados de gestão, que unam as diferentes atividades ao setor público. Além de destacar a diminuição do endividamento público e a redução de custos, na busca da alocação eficiente dos recursos.

Para Vieira e Santos (2012), cada região tem uma dimensão técnica, econômica e cultural, além de ser um espaço político, natural e geográfico. Ao mesmo tempo em que cada região é uma paisagem natural, ela também é um espaço social, econômico, político e cultural. Para os autores não se deve pensar em região como algo puramente econômico, a região é uma construção territorial, não puramente sociológica, e é a partir da ação do homem no espaço, que este constrói seu espaço geográfico e econômico, modelando-o conforme seus interesses e necessidades. Os espaços econômicos são constituídos por relações de natureza econômica – produção, distribuição e consumo – que têm origem nas atividades humanas num espaço geográfico.

Partindo desses conceitos considera-se que países regionalmente próximos, que buscam melhorar os níveis de crescimento econômico, bem como as relações comerciais com os vizinhos para garantir que haja desenvolvimento em seu território, podem se unir em Blocos de integração, formando uma área propícia à melhora nos níveis de emprego e renda das suas populações, fazendo com que tais países, que sozinhos não tinham grande expressividade frente aos grandes líderes mundiais, unidos, em grupo sejam capazes de se colocar em uma melhor posição na esfera



econômica global.

O termo integração, para muitos autores, tem um significado bastante complexo. Integrar significa basicamente juntar as partes formando uma unidade. Para Deutsch (1990), integrar significa estabelecer uma relação entre unidades, produzindo um conjunto de propriedades do sistema, que estão ausentes em qualquer um dos seus componentes separadamente.

Os países que compõem o globo se caracterizam, conforme Manfroi (1990), pela apresentação de movimentos periódicos em busca de acomodação. Segundo o autor, esses países se agitam e se acalmam dependendo de suas necessidades, sendo assim, as sociedades podem ser caracterizadas como dinâmicas e não estáticas, sofrendo a influência de outras sociedades ou países. Desse modo, pode-se dizer que a integração é um dos movimentos mais antigos utilizados pelos homens para, apoiando-se em outros, diminuir suas fraquezas, temores e dependência. O processo de integração pode ser definido como uma ação que visa à diminuição de barreiras entre as nações, promovendo o desenvolvimento científico, tecnológico, social e cultural, através da cooperação e capacitação entre setores específicos para obtenção de melhores resultados e redução de custos (MANFROI, 1990).

Ginesta (1999) destaca que o termo integração traz necessariamente implícito seu caráter regional, considerando que os processos de integração pacíficos só se deram no âmbito regional, entre Estados vizinhos. Levando em consideração tais fatores, Ginesta (1999) ainda afirma que a integração total perfeita implica na união de dois ou mais Estados formando uma unidade política nova, mais poderosa, com mais recursos e com mais capacidade.

Pode-se concluir que integração seria um processo de união entre Estados, formando uma unidade, com objetivo de alcançar o desenvolvimento. Os autores concordam que a integração seria a eliminação de barreiras, tarifárias ou não, entre os países. Apesar de haver inúmeros autores que nos trazem diferentes significados e definições para o termo estudado, a grande maioria concorda com a existência de diferentes níveis de integração. Baumann (2013) aponta seis níveis de integração, que são: a) Acordos de preferências comerciais; b) Área de livre-comércio; c) União aduaneira; d) Mercado comum; e) União monetária; e f) União política.

2.2 MERCOSUL

O Mercado Comum do Sul – MERCOSUL – teve seu início com os primeiros contatos entre o futuro presidente do Brasil na época (anos 1980), Tancredo Neves e o presidente da Argentina, Raul Alfonsín, objetivando uma aproximação política e econômica entre os dois países. Após a morte de Tancredo, o então presidente José Sarney retomou os trabalhos e, em novembro de 1985, os dois chefes de Estado assinaram a Declaração de Iguazu, quando foi inaugurada a Ponte Presidente Tancredo Neves, ligando as cidades de Puerto Iguazu, na Argentina, e Foz do Iguazu, no Brasil (DAL BOSCO; FRANÇA, 2011).

Em 1986, foi assinada a Ata para a integração Brasil-Argentina, dando origem ao Programa de Integração e Cooperação Econômica, seguindo-se o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, que previa a conformação do espaço econômico comum em dez anos, com a crescente liberalização do comércio e eliminação de obstáculos alfandegários entre os dois países. A assinatura da Ata de



Buenos Aires em julho de 1990 pelos então presidentes Carlos Menem e Fernando Collor de Mello foi o ponto mais importante dessa fase. Esse documento definia um prazo de menos de quatro anos para a criação do espaço econômico comum (DAL BOSCO; FRANÇA, 2011).

As negociações para o estabelecimento de um bloco de integração regional trouxeram Paraguai e Uruguai e os quatro países assinaram, em 26 de março de 1991, o Tratado de Assunção, com vistas a criar o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL, 2017a). O objetivo principal do Tratado de Assunção é a integração dos Estados-parte por meio da livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos, bem como o estabelecimento de uma Tarifa Externa Comum (TEC), a adoção de uma política comercial comum, a coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais, e a harmonização de legislações nas áreas pertinentes (MERCOSUL, 2017b). O marco institucional do MERCOSUL encontra-se no Protocolo de Ouro Preto, assinado em dezembro de 1994, no qual se apresenta a estrutura institucional do Bloco, reconhecendo a personalidade jurídica de direito internacional do mesmo, atribuindo-lhe, assim, competência para negociar, em nome próprio, acordos com terceiros países, grupos de países e organismos internacionais (PROTOCOLO..., 1994).

Atualmente além dos quatro países fundadores tem-se a Venezuela (desde 2012) como Estado-parte. São Estados Associados, mas não membros do MERCOSUL, o Chile (desde 1996), o Peru (desde 2003), a Colômbia e o Equador (desde 2004), Guiana e Suriname (desde 2013). A Bolívia encontra-se em processo de adesão como Estado-parte desde 2012 (MERCOSUL, 2017b).

No dia 02 de dezembro de 2016, a Venezuela foi oficialmente suspensa do Bloco, nesta data os Chanceleres dos quatro países fundadores do MERCOSUL entregaram o comunicado ao representante da Venezuela. Segundo o Portal Brasil (2016), tal decisão estava relacionada ao vencimento do último prazo acordado em setembro para que Caracas cumprisse com suas obrigações de adesão ao Bloco. Do total de 1.224 normas técnicas exigidas, a Venezuela havia até então incorporado apenas cerca de 80%, e 25% dos tratados necessários. A principal delas é o Acordo de Complementação Econômica 18, que prevê a Tarifa Externa Comum (TEC) e o programa de eliminação de barreiras tarifárias intrabloco, bem como a cláusula democrática. Atualmente, a suspensão da Venezuela se dá pela crise instaurada no país, pois Nicolás Maduro convocou uma Assembleia Constituinte no ano de 2017, o que para o MERCOSUL representa uma ameaça à democracia e o descumprimento da Cláusula Democrática.

A estrutura funcional do MERCOSUL, definida pelo Protocolo de Ouro Preto (1994), é formada pelos seguintes órgãos: Conselho do Mercado Comum, Grupo Mercado Comum, Comissão de Comércio do MERCOSUL, Comissão Parlamentar Conjunta – substituída em 2004 pelo Parlamento do MERCOSUL, Foro Consultivo Econômico-Social e Secretaria Administrativa.

3 METODOLOGIA

Como metodologia utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental com coleta de dados secundários, englobando a seleção, a análise, o resumo, a complementação e a confrontação de referências bibliográficas, das quais foram



retiradas e analisadas interpretações de autores, informações de documentos e de estatísticas sobre o MERCOSUL, seus avanços, retrocessos, e suas perspectivas.

O comércio realizado entre os Estados-parte, bem como o comércio dos mesmos com terceiros também é de grande relevância ao estudo, pois permite que se tenha uma dimensão da importância da integração regional em termos de ampliação de mercado e de redução de custos de exportação. Para tanto, foi necessária a coleta de dados do sistema AliceWeb MERCOSUL (2017), que dispunha de dados sobre volume de comércio intrabloco e extrabloco dos membros do Bloco.

Para que fosse possível compreender o processo de integração do MERCOSUL sob uma perspectiva territorial, foi necessário um estudo da história do Bloco, a cronologia dos acontecimentos que resultaram na criação do mesmo, bem como as principais medidas e acordos firmados com outros países e blocos. Foi necessário identificar o nível de integração do Bloco e para isso foi preciso conhecer os principais estudos sobre integração regional e suas características, para que fosse possível identificar em qual estágio encontra-se o MERCOSUL atualmente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A evolução do MERCOSUL – avanços, retrocessos e perspectivas

Nesta seção são apresentados alguns avanços, retrocessos e perspectivas observados a partir da análise deste bloco econômico. A análise foi dividida em quatro partes: protocolos e acordos, integração regional na prática, fluxos de comércio e perspectivas futuras.

4.2 Protocolos e acordos

Após a assinatura do Tratado de Assunção em 1991, as negociações entre os membros evoluíram, houve algumas modificações no Tratado bem como o estabelecimento de alguns desafios, prazos e cronogramas, com prioridades e definição de instrumentos utilizados para se chegar à integração. Em 17 de dezembro de 1994, foi aprovado o Protocolo de Ouro Preto, relativo aos aspectos institucionais do MERCOSUL, o qual modificou parcialmente o Tratado de Assunção e deu personalidade jurídica internacional ao bloco (PAMPLONA; FONSECA, 2008).

Ainda em dezembro de 1994, os Estados-parte acordaram sobre a Tarifa Externa Comum (TEC), a qual tinha o objetivo de equalizar as alíquotas desses países em relação a terceiros. Dessa forma, os quatro países decidiram estabelecer a TEC em janeiro de 1995. Porém, devido a diferenças de estrutura e de graus de desenvolvimento industrial entre o Brasil e os demais membros, os países deferiram, para um período que chamaram “fase de convergência”, ou seja, até 2001-2006, listas nacionais de exclusão à TEC, que eram compostas, por exemplo, de bens de capital e informática (PAMPLONA; FONSECA, 2008). Segundo os autores anteriormente citados, em 1994 os membros fixaram um calendário automático de liberação de tarifas com prazo de adequação até janeiro do ano 2000. Porém, o MDIC (2017a) tem disponibilizada tabela de exceções à TEC, atualizada em 10 de maio de 2017, contendo itens como alguns vinhos, artigos de laboratório ou farmácia, preservativos femininos fabricados



com borracha natural, alguns tipos de automóveis, entre outros produtos, ou seja, a TEC possui exceções até hoje.

No final do ano de 1994, a maior parte do comércio intrabloco já havia sido submetida à tarifa zero, com exceção de alguns produtos que seguiriam um calendário automático de eliminação de tarifas, com prazo limite até janeiro de 2000. Ginesta (1999) destaca que a maioria dos produtos com tarifa zero neste ano era de pouca importância no comércio dentro do bloco, e que os produtos que eram de alta sensibilidade (como açúcar e veículos automotores) ficaram para a última etapa do programa de liberação comercial, pois integravam uma lista de exceções previstas no Tratado. No entanto, no âmbito das barreiras não tarifárias, os avanços foram bem mais modestos, pois os países-membros concordaram em excluir apenas 13 das barreiras não tarifárias, estas que estavam relacionadas, principalmente, com as proibições de importação e as restrições quantitativas (PAMPLONA; FONSECA, 2008).

Para Ginesta (1999), a organização institucional marcada pelo Protocolo de Ouro Preto (1994) assegurava um nível precário para o funcionamento mínimo de uma zona de livre comércio e união aduaneira, o que, devido à sua debilidade, daria espaço para o surgimento de obstáculos que poderiam interferir na tomada de decisões. O autor citado anteriormente aponta três problemas fundamentais observados no marco jurídico e institucional do MERCOSUL: primeiro, a falta de uma base supranacional, ou seja, a falta de um mecanismo através do qual decisões majoritárias poderiam ser impostas a todos os membros do Bloco; em segundo lugar, o fato de que as decisões do Conselho não são aplicadas diretamente nos Estados-parte, como funciona na União Europeia. O que acontece no âmbito do MERCOSUL é que as decisões tomadas pelo Conselho precisam de aprovação do ordenamento jurídico interno de cada um dos países, assim internamente alguns países podem aceitar as decisões e outros não. E terceiro, o mecanismo de solução de controvérsias, regulamentado em 1998 e que seria, segundo o autor, essencial para a segurança e transparência do sistema, não garante o mínimo de justiça e proteção dos direitos dos países menores. Frente a isso o que se observa, segundo Ginesta (1999) é que não há o estabelecimento de um direito internacional comunitário propriamente dito, o que se observa são normas de direito internacional que são incorporadas às legislações internas.

Segundo Pamplona e Fonseca (2008), no ano 2000, Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia e Chile assinaram a Declaração Presidencial sobre Convergência Macroeconômica, aprovando assim metas de convergência de aspecto macroeconômico para o Bloco. As metas, segundo os autores citados anteriormente, foram definidas da seguinte forma: 1) a partir de 2002 a dívida fiscal líquida do setor público deveria ser de no máximo 3% do PIB; 2) a partir de 2010 a dívida líquida do setor público estaria limitada a 40% do PIB; 3) a partir de 2003 um núcleo inflacionário não superior a 3% ao ano. Essas metas, segundo IPEA (2017) e Actualitix (2016 a, b, c), não chegaram a ser alcançadas por nenhum dos membros.

4.3 Integração Regional

Alguns problemas que afetam a integração regional podem ser encontrados no Bloco até hoje, como a falta de um ente supranacional, por exemplo. Para Galícia (2016), o formato institucional do Bloco necessita de efetividade para fazer valer



seus princípios. Assim, seria necessária uma reforma estrutural para assegurar a sustentação e força do Bloco. A carência de caráter supranacional no espaço de tomada de decisões é um fator que dificulta a implementação de políticas públicas gerais (GALÍCIA, 2016).

Nesse sentido, Bandeira (2000) afirma que a política regional deve criar condições para o avanço da integração no MERCOSUL, removendo obstáculos de cunho político, institucional e administrativo, fazendo com que sejam realizados os investimentos em infraestrutura econômica, que segundo ele são necessários para concretizar o processo de integração. Por outro lado, a política regional, segundo Bandeira (2000), também implica em formular e implementar políticas compensatórias, que auxiliam as regiões ou segmentos que possam ser negativamente afetados pela concorrência de produtos derivados de países vizinhos. Para o autor, a ausência de políticas desse tipo nos países do MERCOSUL afeta de forma negativa o processo de integração, podendo retardar em muito o seu avanço. As políticas regionais de cada Estado são muito mais de curto prazo e caráter pontual, o que dificulta a aplicação das mesmas de forma efetiva.

Pode-se destacar no Brasil o Programa Eixos Nacionais (CORONEL, 2008). A concepção dos Eixos vem no sentido de uma determinada região, através de um processo de integração, trazer benefícios para outras regiões as quais estão interligadas. Assim, é importante que os países saibam identificar suas potencialidades e complementaridades, para que todos os setores sejam beneficiados.

Coronel (2008) afirma que nessa perspectiva, o principal aspecto para o desenvolvimento regional no MERCOSUL ser efetivado é, além da conscientização dos países para que isso ocorra, a criação de instituições de fomento, tanto no nível microrregional como no macrorregional, ou seja, as instituições supranacionais ou inter-regionais. Outro ponto que Coronel (2008) considera fundamental e que vem ao encontro do que foi tratado pelos Eixos é a importância de caracterizar uma identidade das regiões no MERCOSUL, que, desta maneira, podem ser consideradas como um ente social e político. Isso deve facilitar a identificação da região e do problema, classificando, posteriormente, as regiões por características e possibilitando um direcionamento ao planejamento regional.

A formação de blocos regionais surge, de fato, como uma alternativa de agregar Estados-Nação no sentido de adotarem ações em conjunto a fim de melhorar a condição em que se encontram economicamente tanto na região quanto no sistema internacional. Dessa forma, a integração regional, que surge primeiramente com finalidade econômica, na medida em que alcança certo grau de maturação, registra avanços que vão além dos aspectos econômicos e comerciais, atingindo o aspecto social (GOIN; NUNES, 201-?).

Goin e Nunes (s.d.), assim como Coronel (2008), atentam para a importância de adoção de políticas conjuntas para que haja uma inserção mais significativa dos blocos regionais no contexto internacional. A grande questão do Bloco é o fato de que os acordos que o regem não apresentam consistência supranacional e nem o estabelecimento de instituições que assegurem uma tomada rápida de decisão. Além de que a institucionalidade do Bloco dirige suas estratégias ao âmbito interno para só depois buscar a integração, o que não resulta em grandes avanços levando em consideração a dificuldade dos países em resolver os problemas internos e os desequilíbrios da política econômica (GOIN; NUNES, 201-?).



Os programas brasileiros de incentivo à educação e ao ensino superior a partir de 2002 – pode-se citar como exemplo a criação do PROUNI (Programa Universidade Para Todos) e a ampliação do FIES (o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior), além do crescimento das universidades federais – para Mariano e Lahuerta (2012), demonstravam um grande passo para uma nova era de desenvolvimento, sendo vistos como política de Estado, “consciente e concertada”, com destaque para o tema da inclusão e da diminuição de desigualdades sociais e culturais a partir de novas formas de acesso, de ingresso, de permanência em universidades públicas e privadas.

Para Bressan (2011), um ponto que deve ser observado no contexto do MERCOSUL é a questão democrática. Para a autora, se a crise democrática representa uma ameaça às propostas de integração regional, por outro lado, há casos em que políticas regionais dos blocos em defesa da democracia apresentaram êxito. Como no caso do Paraguai, em 1998, que frente à tentativa de golpe e crise institucional, apoiou-se no Protocolo de Ushuaia, firmado entre os países do MERCOSUL e Chile e Bolívia (Estados associados), para garantir a estabilidade democrática interna. O Protocolo defende a ordem constitucional e a democracia como condições para a manutenção dos membros no MERCOSUL. Esse caso demonstra a relevância do processo de integração regional na manutenção da democracia na região. E hoje pode-se observar a aplicação do Protocolo de Ushuaia levando em conta que a Venezuela encontra-se suspensa do Bloco por ruptura da ordem democrática em seu país. A comunidade internacional e os demais membros do MERCOSUL questionam a eleição de uma Assembleia Constituinte promovida pelo presidente Nicolás Maduro (ISTOÉ, 2017).

A democracia, no que diz respeito aos seus aspectos formais, passou a ter grande importância nos discursos oficiais, sendo considerada um pressuposto para a integração, ainda que não explicitamente nos tratados de integração regional, como no Tratado de Assunção, que constituiu o MERCOSUL. O primeiro órgão que possibilitou a participação dos representantes dos setores econômicos e sociais foi o Foro Consultivo Econômico-Social, criado no marco do Protocolo de Ouro Preto (1994), quando se instituiu a estrutura institucional do Bloco. Mesmo que o Foro tenha caráter consultivo e esteja limitado ao GMC (Grupo do Mercado Comum), foi a primeira instituição do MERCOSUL com essa finalidade. Porém o Foro, criado para ser uma forma de representação dos interesses das sociedades de cada Estado, não tem grande participação da sociedade civil (BRESSAN, 2011).

Pode-se citar como grande avanço do Bloco a criação, em 2004, do FOCEM (TESSARI, 2012), bem como a fundação, em 2007, do Banco do Sul (BDS). O Banco do Sul foi criado por iniciativa do falecido ex-presidente argentino Néstor Kirchner, visando construir uma nova arquitetura financeira na América do Sul, com finalidade de financiar projetos de desenvolvimento na região e ser uma alternativa às instituições financeiras multilaterais existentes (G1, 2016).

4.4 Fluxos de comércio

Segundo Rodrigues (2016), o déficit na balança comercial com os países desenvolvidos é explicado em grande parte pela inserção internacional dos países do MERCOSUL nessas relações comerciais, exportando em grande maioria produtos



com baixo valor agregado e importando produtos industrializados que possuem valor agregado maior; há um predomínio das relações comerciais com os países em desenvolvimento, tanto nas exportações como nas importações, atuando de forma mais ativa em relação aos países com economias similares às suas; o baixo fluxo comercial com os países de menor desenvolvimento relativo que se define como uma omissão e falha no planejamento estratégico do Bloco, assim como uma janela de oportunidades para os países do MERCOSUL no médio e longo prazo.

Tabela 1 - Exportações e importações totais Extra e Intra MERCOSUL no período de 2007 a 2016

	Exportações	Importações	Balança comercial
Países desenvolvidos	148.660.481.234	162.109.703.598	-13.449.222.364
Países em desenvolvimento	254.513.062.698	193.245.351.262	61.267.711.436
Países de menor desenvolvimento relativo	6.099.152.072	1.366.460.829	4.732.691.243

Fonte: Rodrigues (2016, p. 5).

Segundo o ICTSD (2014), a economia argentina enfrentou um processo de depreciação de sua moeda em relação ao dólar, resultando em desequilíbrios macroeconômicos e perda de confiança na moeda. Em 2014, teve uma perda de aproximadamente 20% de seu valor frente ao dólar, isso em apenas dois dias. Para tentar reverter o processo de desvalorização da moeda, várias medidas foram tomadas pelo governo, como a limitação de manutenção de reservas pelos bancos e a permissão para que os trabalhadores pudessem ter uma espécie de poupança em dólares, o que reduziu a pressão sobre a cotação do dólar oficial e do dólar paralelo. Os problemas da economia argentina vinham dificultando o avanço das negociações entre o MERCOSUL e outros países ou blocos, ou seja, a crise Argentina exerceu efeitos negativos sobre o Bloco, causando desequilíbrios macroeconômicos, percebidos nas oscilações do comércio entre os países (ICTSD, 2014). A depreciação do peso argentino no período dificulta o comércio entre os países do MERCOSUL, uma vez que a estabilidade da taxa de câmbio, conforme Sennes (2007) é de suma importância para a integração regional.

Outro ponto que se pode levar em consideração é que pelo menos até o final do ano de 2016 havia pelo menos 78 barreiras comerciais entre os quatro países membros do Bloco, que vão desde a cobrança de tarifas sobre o açúcar brasileiro até a proibição pelo Brasil da importação de embriões de algumas espécies de peixes Argentinos (CANAL RURAL, 2017a). Segundo reportagem da Folha de São Paulo (2017), o MERCOSUL conseguiu eliminar pelo menos 44 das 78 barreiras comerciais ainda existentes e o comércio entre os quatro países fundadores e a Venezuela (suspensa desde dezembro de 2016) aumentou quase 20% nos primeiros meses de 2017, comparando com o mesmo período de 2016. Porém, a eliminação de tais barreiras ainda não alcançou o patamar ideal, e as relações entre Brasil e Argentina são as que mais apresentam problemas.

Segundo o Canal Rural (2017a), o Brasil não importa abacates argentinos, mas



os compra no Chile; já a Argentina não facilita a negociação de carne bovina brasileira alegando receio da doença conhecida como “vaca louca”. Ainda pode-se citar o fato de os argentinos não importarem equipamentos médicos, como seringas e agulhas, apontando a falta de higiene como causa, porém os importam de outros países sem impor as mesmas exigências. Isso demonstra a ocorrência de uma espécie de “rixa” entre os dois maiores países do Bloco, que não conseguem chegar a um acordo que seja benéfico a ambos. Alguns entraves entre os dois países já foram resolvidos, porém há muitos ainda sem solução, que são questões ligadas principalmente a programas de incentivo à indústria nacional brasileira, como é o caso de uma linha de financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que possui taxas preferenciais para a aquisição de máquinas e de equipamentos brasileiros (FOLHA DE SÃO PAULO, 2017). Outro ponto importante para o Brasil no âmbito da exportação é a questão do açúcar, que até os dias de hoje continua fora do acordo de livre comércio. Para entrar na Argentina, o produto brasileiro é taxado em 10%, o que o encarece bastante e reduz a exportação para aquele país (CANAL RURAL, 2017a).

Ainda conforme reportagem da Folha de São Paulo (2017), as importações brasileiras dos outros três países do Bloco atingiram US\$ 5,8 bilhões no primeiro semestre de 2017, frente a US\$ 5,3 bilhões contabilizados no mesmo período do ano anterior. Já as exportações aumentaram 26%, de US\$ 8,6 bilhões nos primeiros seis meses de 2016 para US\$ 10,8 bilhões no mesmo período de 2017. E dessas exportações em 2017, US\$ 8,3 bilhões foram feitas à Argentina, o que demonstra o quão importante é o comércio com os argentinos, que teria um potencial bem maior não fossem as barreiras ainda existentes.

Segundo dados fornecidos pelo *site* brasileiro do MERCOSUL (2017b), o Bloco representa hoje algo equivalente à quinta maior economia mundial, com PIB de cerca de US\$ 2,7 trilhões. Também é considerado uma potência agrícola, com capacidade de produção das cinco principais culturas alimentares globais (trigo, milho, soja, açúcar e arroz). O MERCOSUL é o maior exportador líquido mundial de açúcar, o maior produtor e exportador mundial de soja, 1º produtor e 2º maior exportador de carne bovina, o 4º produtor mundial de vinho, o 9º produtor mundial de arroz. Referente ao setor energético, o Bloco detém 19,6% das reservas provadas de petróleo do mundo, 3,1% das reservas de gás natural e 16% das reservas de gás recuperáveis de xisto. Além de ser detentor da maior reserva de petróleo do mundo, com mais de 310 bilhões de barris de petróleo, em reservas certificadas pela OPEP. Desse montante, a Venezuela possui 92,7% das reservas de petróleo do Bloco. O Brasil tende a ampliar as reservas de petróleo do Bloco à medida que evoluírem as certificações das reservas do pré-sal brasileiro (MERCOSUL, 2017b).

4.5 Perspectivas futuras para o MERCOSUL

O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2017b) considera que o acordo comercial que o MERCOSUL e a União Europeia estão negociando pode ser considerado, caso ocorra, um grande avanço para o Bloco. Segundo o MDIC (2017b), com a eliminação e redução de barreiras tarifárias e não tarifárias, o acordo entre MERCOSUL e União Europeia poderá trazer mais dinamismo e competitividade às exportações do Bloco. O MDIC (2017b) cita um estudo da FGV que aponta um



potencial de incremento de cerca de 50% no comércio bilateral, a partir da assinatura do acordo.

Em 2016, as exportações do MERCOSUL para os países da UE foram de US\$ 44 bilhões e as importações atingiram a casa dos US\$ 43 bilhões. Os principais produtos enviados à UE foram soja, minerais, café, máquinas, combustíveis, carne, celulose e hortaliças. O MERCOSUL comprou da UE, no mesmo período, principalmente máquinas e equipamentos, produtos farmacêuticos, máquinas e material elétrico, veículos e aviões (MDIC, 2017b).

Um grande avanço possível de alcançar é a redução das disputas individuais entre os países membros, como no caso de Brasil e Argentina. Ambos são grandes parceiros comerciais, porém possuem grandes entraves e discordâncias, o que interfere no comércio entre ambos, através de barreiras impostas. Sendo as maiores economias do Bloco, muitas vezes esses países acabam criando dificuldades um ao outro que refletem negativamente em todo o Bloco.

O Brasil pretendia ainda aumentar, até o final de 2017, as exportações de flores para os países do MERCOSUL. Mesmo os mercados europeus e norte-americano apresentando valores comerciais mais elevados, o MERCOSUL se torna foco por causa da ausência de barreiras tarifárias a esses produtos e por questão de logística menos complicada (CANAL RURAL, 2017b). Isso demonstra, de certa forma, um interesse desse setor em impulsionar o comércio com países próximos e parceiros. O setor de floricultura brasileiro apresentou crescimento médio de 11% nos últimos 10 anos mesmo com a crise mundial instaurada desde 2008 e que ainda afeta a grande maioria dos países, o que demonstra o potencial de conquista de mercado por tal produto brasileiro (CANAL RURAL, 2017b).

Outro fator que é de suma importância para que o MERCOSUL tenha sucesso em seu processo de integração é que os países sejam capazes de identificar os problemas e as potencialidades de cada região, a exemplo dos Eixos Nacionais no Brasil, é necessário que os países sejam capazes de desenvolver políticas que atuem no sentido de integrar as regiões e os países, um complementando o outro, além de criar ou fortalecer entidades de fomento em cada país e em cada região partindo das peculiaridades e características de cada lugar. Também é necessário que haja a criação de políticas comuns e a integração das legislações dos países.

Nesse sentido, pode-se enfatizar a contribuição de Buarque (2006), que traz o desenvolvimento local como um processo endógeno, resultado da capacidade da sociedade e dos atores de se estruturar e explorar suas prioridades e especificidades, buscando maior competitividade num contexto de rápidas e profundas transformações. Buarque (2006) afirma que é possível haver áreas isoladas de grande sucesso dentro de regiões e de países extremamente pobres, assim como áreas pobres e pouco desenvolvidas em países economicamente mais fortes. Dessa forma, é imprescindível os governos identificarem tais características a fim de promover, nas áreas menos desenvolvidas, um processo que auxilie na melhora dos níveis de qualidade de vida.

Para Galícia (2016), é necessária uma reforma estrutural para assegurar a sustentação e força do Bloco, criar um ente supranacional que seja capaz de auxiliar na tomada de decisão. A falta desse ente acima dos Estados é um fator que dificulta a implementação de políticas públicas gerais, além de estagnar a evolução de acordos e protocolos firmados pelo Bloco com outros países e blocos, visto que a grande maioria das decisões tomadas pelo Bloco ainda precisam de aval interno (no caso



brasileiro, precisam de aval do Congresso Nacional).

Tais medidas são de grande necessidade ao desenvolvimento do Bloco e para impulsionar o processo de integração. Porém, sabe-se que devido aos problemas institucionais e às discrepâncias em algumas áreas, bem como às dificuldades de se organizar internamente, fica difícil o estabelecimento de mecanismos que auxiliem no processo integracionista, visto que alguns países, como é o caso do Brasil, têm grandes problemas políticos internos a resolver, o que não deve ser desculpa para deixar o MERCOSUL de lado. É de grande importância atentar para o fato de que é muito mais oneroso aos membros deixarem o Bloco de lado do que tomarem iniciativas ao seu crescimento, já que o MERCOSUL pode ser considerado uma grande potência agrícola e energética mundial, que traz benefícios muito grandes aos seus membros, que poderiam perder poder de negociação ao se lançarem sozinhos no mercado mundial, principalmente os países menores, como no caso do Uruguai e do Paraguai.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar os resultados e os retrocessos do processo de integração regional do MERCOSUL, desde sua criação até os dias atuais, através de uma perspectiva de desenvolvimento regional, além de relacionar o nível atual de integração do Bloco e apontar perspectivas futuras ao mesmo. Para esta análise foi necessário o estudo dos conceitos de desenvolvimento regional e integração regional, bem como fazer uma contextualização do Bloco, como se deu sua criação, os principais acordos firmados, os fluxos de comércio existentes, os indicadores socioeconômicos dos países, além da análise de estudos acadêmicos acerca da trajetória do MERCOSUL.

O MERCOSUL objetivava inicialmente a criação, até o ano de 1994, de um mercado comum, entre os quatro países fundadores – Argentina, Brasil, Uruguai e Paraguai. Tal objetivo até o presente momento não foi alcançado, mas o Bloco obteve alguns avanços.

A existência de regimes democráticos, apontada por alguns autores, como Sachs (2001), como necessária à integração regional, pode ser considerada ponto positivo na criação do MERCOSUL, que permite somente a entrada de países que possuem a democracia como sistema político. Inclusive o fato de ter a democracia em sua base contribuiu para que se construísse uma zona de paz na região. O MERCOSUL suspendeu, em 2017, a Venezuela, membro desde 2012 do Bloco, utilizando-se de sua cláusula democrática, alegando que a Venezuela descumpriu o Protocolo de Ushuaia de 1998.

Pode-se observar então que apesar de ter avançado em alguns aspectos o MERCOSUL não está nem perto de alcançar o objetivo proposto em sua criação, de formar um mercado comum entre os membros. Alguns autores apontam que o fato do estabelecimento da TEC, a Tarifa Externa Comum, ainda não ter se concretizado dificulta o comércio entre os países, e ainda mantém o Bloco numa fase de união aduaneira imperfeita.

Outra dificuldade observada é a falta de um ente supranacional, acima dos Estados, que imponha as decisões tomadas em conjunto a todos os membros.



Decisões tomadas em nível de Bloco precisam passar pelo ordenamento jurídico de cada país, e a burocracia e demora em fazer valer internamente o que foi acordado acaba dificultando a concretização de acordos e protocolos com outros países e blocos. Há ainda a falta de políticas regionais comunitárias, para fortalecer a competitividade externa do Bloco, remover obstáculos políticos, institucionais e administrativos e possibilitar investimentos. Além de que tais políticas são de grande relevância na redução de desigualdade e no auxílio às regiões que possam ser afetadas negativamente no processo de integração.

O MERCOSUL tem muito caminho pela frente, para que seja de fato um bloco de integração regional eficiente, mas é relevante que o Bloco busque resolver os problemas que o acompanham ao longo de sua trajetória, abrangendo questões estruturais, políticas, institucionais. É necessário que os países tenham interesse em dar continuidade ao Bloco, que voltem as suas políticas à região, visto que o Bloco ainda se impõe internacionalmente como potência energética e agrícola com grande potencial de crescimento, capaz de fomentar o desenvolvimento econômico dos países, trazendo emprego e renda e auxiliando na melhora da qualidade de vida das populações.

REFERÊNCIAS

ALICEWEB MERCOSUL. **Fonte de Dados**. 2017. Disponível em: <<http://www.alicewebmercosul.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

ACTUALITIX. **Argentina**: Dívida pública (% do PIB). 2016a. Disponível em: <<https://pt.actualitix.com/pais/arg/argentina-divida-publica-por-cento-do-pib.php>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. **Paraguai**: Dívida pública (% do PIB). 2016b. Disponível em: <<https://pt.actualitix.com/pais/pry/paraguai-divida-publica-por-cento-do-pib.php>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

_____. **Uruguai**: Dívida pública (% do PIB). 2016c. Disponível em: <<https://pt.actualitix.com/pais/ury/uruguai-divida-publica-por-cento-do-pib.php>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

BANDEIRA, Pedro S. **Reflexões sobre a redefinição das políticas territoriais e regionais**. Ministério da Integração Nacional. Brasília: Departamento de Políticas Regionais, 2000.

BAUMANN, Renato. **Integração Regional**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

BRESSAN, Regiane Nitsch. O Desafio Democrático para a Integração Latino-americana. **Governança global e novos atores**: São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.proceedings.scielo.br/pdf/enabri/n3v3/a38.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

BUARQUE, Sergio. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**: Metodologia do Planejamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2006.

CANAL RURAL. **Barreiras comerciais persistem entre países do MERCOSUL**. 2017a. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/noticias/barreiras>>



comerciais-persistem-entre-paises-mercosul-68232>. Acesso em: 25 ago. 2017.

_____. **Brasil quer ampliar as exportações de flores para o MERCOSUL**. 2017b. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/noticias/brasil-quer-ampliar-exportacoes-flores-para-mercosul-66698>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

CORONEL, Daniel Arruda. Instituições para o desenvolvimento regional do Mercosul: uma proposta de integração econômica. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 68-88, jan./abr. 2008.

DAL BOSCO, M. G.; FRANÇA, A. C. União Europeia e MERCOSUL: avanços e retrocessos nas práticas pela integração e desenvolvimento. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Marechal Cândido Rondon - PR, v. 11, n. 21, p. 201-214, 2º sem. 2011,.

DEUTSCH, Karl. **Análisis de las Relaciones Internacionales**. México: Gernica, S.A., 1990.

FOLHA DE SÃO PAULO. **MERCOSUL retoma a eliminação de barreiras e comércio volta a crescer**. 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/07/1902008-mercosul-retoma-eliminacao-de-barreiras-e-comercio-volta-a-crescer.shtml>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GALÍCIA, Caíque Ribeiro. **Breve diagnóstico do MERCOSUL: O papel da integração no contexto regional de cooperação internacional**. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, 19-21 out. 2016.

GINESTA, Jacques. **El Mercosur y su contexto regional e internacional**. Porto Alegre: Ed. Universidades/UFRGS, 1999.

GOIN, M.; NUNES, C. M. Integração Regional e MERCOSUL: Compreendendo as Especificidades do Bloco. [201-?]. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiTt4SWv3VAhVD5iYKHTlvB08QFggnMAA&url=http%3A%2F%2Ffredcidir.org%2Fnueva2014%2Findex.php%3Fopcion%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D472%3Aintegracao-regional-%2520e-mercosul%26id%3D27%3Aii-simposio-2009%26itemid%3D545%26lang%3Des&usg=AFQjCNGvETbLE_r227-C8XUJxL0Uva0a1w>. Acesso em: 29 ago. 2017.

G1. **Banco do Sul chama Brasil e Paraguai para ratificar sua fundação**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/08/banco-do-sul-chama-brasil-e-paraguai-para-ratificar-sua-fundacao-20160826200004399399.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

ICTSD, Internacional Centre for Trade and Sustainable Development. **A crise argentina e o Mercosul**. 2014. Disponível em: <<https://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/a-crise-argentina-e-o-mercosul>>. Acesso em: 05 set. 2017.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Dívida Pública Brasileira**. 2017. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38388>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

ISTOÉ. **Venezuela é suspensa do Mercosul por ‘ruptura da ordem democrática’**. 2017. Disponível em: <<http://istoe.com.br/venezuela-e-suspensa-do-mercosul-por-ruptura-da-ordem-democratica/>>. Acesso em: 31 ago. 2017.



MANFROI, Waldomiro Carlos. Integração do Cone Sul. In: SEITENFUS, V. M. P.; BONI, L. A. de. (Org.). **Temas de integração latino-americana**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1990. p. 7-9.

MARIANO, K. L. P.; LAHUERTA, M. Integração Regional, Desenvolvimento e Inclusão: Um Balanço da Experiência do MERCOSUL. **Perspectivas**, São Paulo. v. 42, p. 7-13, jul./dez. 2012.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Tarifa Externa Comum: Arquivos Atuais. 2017a. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior-9/arquivos-atuais>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MDIC, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. *Abrão Neto*: Brasil busca o livre comércio como motor de crescimento econômico. 2017b. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2604-abrao-neto-brasil-busca-o-livre-comercio-como-motor-de-crescimento-economico>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MERCOSUL. Mercado Comum do Sul. **Dados gerais**. 2017a. Disponível em: <<http://www.mercosul.gov.br/saiba-mais-sobre-o-mercosul#DADOSGERAIS>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

_____. Mercado Comum do Sul. **Saiba mais sobre o Mercosul**. 2017b. Disponível em: <<http://www.mercosul.gov.br/index.php/saiba-mais-sobre-o-mercosul>>. Acesso em: 17 out. 2017.

PAMPLONA, J. B.; FONSECA, J. F. A. Avanços e Recuos do MERCOSUL: um balanço recente dos seus objetivos e resultados. **Cadernos PROLAM/USP**, São Paulo, vol. 2, ano 7, p. 7-23, 2008.

PORTAL BRASIL. **Itamaraty confirma suspensão da Venezuela do MERCOSUL**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/itamaraty-confirma-suspensao-da-venezuela-do-mercosul>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

PROTOCOLO de Ouro Preto. **Protocolo adicional ao Tratado de Assunção sobre a estrutura institucional do MERCOSUL**. Assinado em Ouro Preto, v. 17, p. 12, 1994. Disponível em: <http://www.mercosur.int/msweb/sm/normas/pt/cmc_1994_ouropreto.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2017.

RODRIGUES, Bernardo Salgado. Mercosul: 25 anos de avanços e desafios. **Revista Neiba, Cadernos Argentina Brasil**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/neiba/article/view/27486>>. Acesso em: 11 set. 2017.

SACHS, Ignacy. Repensando o crescimento econômico e o progresso social: o âmbito da política. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (Org.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP, 2001. p. 155-163.

SENNES, Ricardo S. Convergência cambial e integração regional: questão ainda em aberto. **Pontes**, São Paulo, v. 3, n. 4, ago. 2007. Disponível em: <<https://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/converg%C3%A2ncia-cambial-e-integra%C3%A7%C3%A3o-regional-quest%C3%A3o-ainda-em-aberto>>. Acesso em: 18 set. 2017

SIEDENBERG, Dieter Rugar. A gestão do desenvolvimento: ações e estratégias entre a realidade e a utopia. In: BECKER, D. F. B; WITTMANN, M. L. (Org.). **Desenvolvimento**



regional: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

SILVA, Alexandre Bandeira Monteiro. Gestão do desenvolvimento: contextualização econômica, geração do conhecimento e óticas do desenvolvimento do ambiente regional. In: PENNA, R. TOALDO, A. M. M. SABEDOT, S. (Org.). **Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento regional**. Canoas: Unilasalle, 2006.

TESSARI, Gustavo Rosolen. Integração regional, fundos estruturais e estabilidade institucional no MERCOSUL: a criação do FOCEM. **Perspectivas**, São Paulo, v. 42, p. 115-137, jul./dez. 2012.

TRATADO de Assunção. **Tratado para a constituição de um mercado comum entre a República Argentina, a República Federativa do Brasil, a República do Paraguai e a República Oriental do Uruguai**. MERCOSUL, Paraguai, 1991. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1270491919.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

VIEIRA, E. T.; SANTOS, M. J. Desenvolvimento econômico regional – uma revisão histórica e teórica. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 344-369, mai-ago. 2012.



RELAÇÕES INTERNACIONAIS



MOTIVOS QUE LEVAM À PERMANÊNCIA DAS TENSÕES ENTRE A COREIA DO NORTE E A COREIA DO SUL

*Betina Nunes de Souza¹
Camilo Darsie²*

1 INTRODUÇÃO

Durante a Segunda Guerra Mundial a península da Coreia³ foi ocupada e explorada pelos japoneses, porém, após a rendição do Japão, o país foi dividido em dois, tendo como referência fronteira o paralelo 38ºN. Surgiram assim dois países distintos: ao norte a República Democrática Popular da Coreia, de regime socialista e ao sul a República da Coreia, de regime capitalista.

Apesar dos diversos diálogos a respeito da reunificação da península, a tensão ao redor do marco divisório foi crescendo até resultar em um conflito conhecido como “Guerra da Coreia”. O marco inicial foi a invasão, por tropas norte-coreanas, da metade sul da península, em junho de 1950. Já, em 1953, foi assinado um armistício entre os dois países, dando fim ao conflito armado, mas não às tensões geopolíticas entre os territórios.

Nos últimos anos, a Coreia do Norte passou a ameaçar o sistema internacional com testes de armas nucleares e mísseis balísticos. O país, também, por meio de seu governante, em mais de uma ocasião, declarou o fim do armistício assinado com a Coreia do Sul, dizendo estar disposto a “enfrentar os inimigos” por meio de qualquer estratégia necessária. Essas ameaças, ao mesmo tempo em que são muito preocupantes, também podem ser consideradas como um jogo de forças feito pela Coreia do Norte, pois, por ser um dos países mais fechados do mundo, deixa alguma dúvida sobre as suas verdadeiras capacidades nucleares.

Como a Coreia do Norte tem grande parte de sua arrecadação anual investida no exército e em armamentos e não mantém relações econômicas e financeiras com outros países além da China, ela acaba por não conseguir suprir todas as suas necessidades, o que conseqüentemente agrava os seus problemas sociais e, por isso, tem uma grande dependência da ajuda da China. Decorrente desse fato, a Coreia do Norte utiliza-se das ameaças que vem fazendo nos últimos anos como

¹ Bacharela em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

² Doutor em Educação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul/ University of Minnesota, professor no curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

³ Península coreana, península da Coreia ou apenas Coreia refere-se ao país unificado, antes de sua divisão em 1945.



forma de barganhar ajuda humanitária dos demais países.

A Coreia do Sul vem aumentando sua integração na comunidade regional asiática e também na economia global, enquanto a Coreia do Norte vem se isolando cada vez mais do cenário internacional. A Coreia do Norte investe principalmente em seus meios de defesa, especialmente na projeção de mísseis e no seu programa nuclear, tornando-se assim a principal fonte de insegurança e de ameaça regional. O país desde a divisão da península vem adotando uma política de isolacionismo no sistema internacional como uma forma de se proteger, principalmente dos EUA, e de implementar sua política de autossuficiência.

Por outro lado, a Coreia do Sul criou uma imagem não ameaçadora na região, pois busca manter boas relações com os países vizinhos de forma a impulsionar sua economia através de acordos comerciais bilaterais. O país se encontra entre as principais economias do mundo, pois adota uma eficiente política de colaboração entre o governo e as grandes empresas nacionais exportadoras, porém é inferior se comparada com a Coreia do Norte em termos de poder bélico, e justamente por isso mantém acordos com os EUA para garantir a proteção de seu território e de sua população.

A partir do início do ano de 2017, com bastante frequência, surgem notícias a respeito da Coreia do Norte e de seu programa nuclear, pois com a eleição do novo presidente nos EUA, Donald Trump, o regime norte-coreano passou a tomar uma posição mais agressiva, realizando vários testes e fazendo diversas ameaças em uma clara intensão de demonstrar poder e mostrar que não está disposto a abandonar seu programa nuclear. Essa atitude hostil da Coreia do Norte traz um cenário de instabilidade para a região e interfere na segurança regional, fazendo com que todas as atenções dos países da região estejam voltadas para si, para que assim o país possa ficar em uma melhor posição negociadora em futuros acordos a respeito de seu programa nuclear.

Devido a essas ameaças constantes que geram uma grande instabilidade na região, atualmente Coreia do Norte e Coreia do Sul estão mais próximos de um conflito do que de uma aproximação, sendo este conflito um dos poucos episódios ainda não resolvidos dos tempos da Guerra Fria. Sendo assim, o problema de pesquisa a que o trabalho que orienta este texto se propôs a responder foi 'Quais motivos levam à permanência das tensões entre a Coreia do Norte e a Coreia do Sul?'

2 CONTEXTO HISTÓRICO DA REGIÃO

Para compreender o contexto atual da península coreana e tentar chegar a uma conclusão dos possíveis rumos que possam ser tomados é imprescindível estudar a história da península e quais os fatores que influenciam a tomada de decisão da Coreia do Sul e Coreia do Norte e as relações entre ambas.

Ainda que assegurada forte identidade, unidade e continuidade histórica, a Coreia integrou, ao longo de sua evolução, o sistema chinês, na condição de Estado tributário. Mesmo que os tributos às vezes fossem considerados onerosos, a sociedade e as elites coreanas puderam usufruir de autonomia e segurança, garantido pelo "Império do Centro" (VIZENTINI; PEREIRA, 2014, p. 176).

A anexação total da Península da Coreia ocorreu em 22 de agosto de 1910,



passando assim a ser oficialmente uma colônia do Japão. Foi somente com a rendição japonesa aos aliados, em 1945, que a Coreia adquiriu sua independência no dia 15 de agosto do mesmo ano (RAMALHO, 2013).

Após a derrota japonesa na Segunda Guerra Mundial, e a sua retirada da Coreia, o território passou a ser ocupado pelas forças norte-americanas e soviéticas, que acabaram por dividir a península de forma arbitrária. Sendo o paralelo 38ºN o marco divisório, o norte ficou sob a influência da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e o sul passou a ser de influência dos Estados Unidos. Essa divisão atendia ao interesse norte-americano de manter sob seu controle a capital Seul, que àquela altura era a maior cidade coreana (MALKASIAN, 2001).

A entrada desses dois países na península coreana se dá ao fato de que os EUA temiam que a URSS ocupasse todo o território coreano e o utilizasse como uma plataforma de projeção soviética, já a URSS temia que a península fosse utilizada como um caminho para o ataque de seu território (BRITES, 2011).

2.1 Guerra da Coreia

A Guerra da Coreia iniciou-se no dia 25 de junho de 1950 com as forças norte-coreanas invadindo o sul com ajuda da URSS. A ideia inicial era que o conflito seria baseado numa ofensiva rápida e com grandes chances de vitória já que os sul-coreanos eram bem menos providos militarmente. O exército norte-coreano era formado por soldados que já tinham experiência militar, pois haviam lutado na Revolução Chinesa.⁴ Com uma rápida ofensiva contra a Coreia do Sul, atravessaram o Paralelo 38ºN e ao chegar a Seul, forçaram os sul-coreanos a recuar para o sul (MELCHIONNA, 2014).

Um acontecimento não previsto pelos norte-coreanos, no entanto, mudaria os rumos da guerra: dois dias após o início do conflito, o governo norte-americano declara guerra à Coreia do Norte. Os fuzileiros navais norte-americanos desembarcaram em Incheon (cidade próxima a Seul), e, em um movimento de contraofensiva comandado pelo general estadunidense Mac Arthur, houve uma rápida dinâmica de reconquista dos territórios sul-coreanos, o que acabou forçando as tropas norte-coreanas a recuarem a fim de evitar o cerco. A partir daí, os norte-americanos e sul-coreanos fizeram um avanço significativo sobre a maior parte do território norte-coreano, o que repercutiu em uma inversão do contexto inicial da guerra e na entrada da China no conflito (CUMINGS, 2010).

Com o avanço da China, os Estados Unidos ficaram em uma posição delicada. Para continuar no conflito, precisariam de mais engajamento, o que poderia ocasionar uma intervenção direta da União Soviética. Para evitar que isso ocorresse, optaram por buscar estabelecer um acordo de paz que garantisse que a península permanecesse dividida, o que serviria de justificativa para a presença norte-americana na região (MALKASIAN, 2001). Para tanto passaram a empregar uma guerra limitada, sendo o principal objetivo conquistar vitórias pontuais que permitissem um ambiente mais favorável para as negociações (BRITES, 2014).

⁴ A Revolução Chinesa foi um movimento político, social, econômico e cultural ocorrido na China no ano de 1911, liderada por Sun Yat-sen. Este movimento nacionalista derrubou a Dinastia *Manchu* do poder.



Essa guerra limitada conduziu a um impasse. Assim, negociações de paz foram iniciadas. A Guerra da Coreia terminou em 27 de julho de 1953, com a assinatura de um armistício que estabeleceu uma linha divisória entre as duas Coreias e determinou que os dois exércitos devessem se afastar dois quilômetros dessa linha, estabelecendo assim a Zona Desmilitarizada (que persiste até os dias de hoje) que afasta as forças oponentes (BRITES, 2011).

Com o fim da guerra se estabeleceu a divisão definitiva da península coreana, fazendo com que ambos os países tomassem rumos opostos no intuito de manter a soberania sobre seu território, de defender seus interesses nacionais e de garantirem a sobrevivência de sua respectiva ideologia política.

2.2 Coreia do Norte

Na Coreia do Norte, no pós-guerra, da necessidade de se garantir a independência em todos os aspectos (diante de adversários e aliados) emergiu a doutrina *Zuche*. Criada por Kim Il Sung e desenvolvido por este e seu filho, Kim Jong Il, é um complexo sistema ideológico doutrinário que compõe a base política da Coreia do Norte. O núcleo central dessa doutrina está baseado na independência política, autossustentação econômica e capacidade de defender-se militarmente e serve como embasamento político para as ações do próprio governo. No período do pós-guerra, a Coreia do Norte formalizava e aumentava os laços de cooperação com os seus principais aliados: a URSS e a China. A preocupação do governo norte-coreano devia-se à busca pela sobrevivência do seu país e do seu regime (SCOBELL, 2005).

Dos problemas provenientes da nuclearização da Coreia do Norte, pode-se citar o aumento da insegurança na região e a possível nuclearização dos países que se sentem diretamente ameaçados, o que poderia resultar em conflitos convencionais ou nucleares. Há também uma preocupação de que, devido aos problemas econômico-financeiros enfrentados pelo país, que possui acesso à tecnologia nuclear, ele venha a se sentir tentado a vendê-las tanto a Estados como a organizações terroristas para obter recompensas financeiras (FERNANDES, 2013).

O programa nuclear norte-coreano é tido como essencial para o país. Uma das principais vantagens que o país obtém a partir dele é a ajuda internacional em termos econômicos e humanitários, principalmente de países que temem um aumento das tensões na região. O programa também serve como forma de legitimar o regime comunista internamente, já que o desenvolvimento do programa nuclear conta com a aprovação da população do país, que mantém uma vívida memória da violência sofrida durante a Guerra da Coreia e também dos anos em que o país foi uma colônia japonesa. A barganha nuclear e o poder militar permitem à Coreia do Norte modificar as relações estratégicas das potências na região a seu favor e também garantir vantagens contra uma possível ofensiva vinda da Coreia do Sul e dos EUA (PEREIRA; GEIGER, 2017).

Podemos concluir que as vantagens apresentadas pelo programa nuclear são superiores às desvantagens, as quais o país vem suportando ao longo dos anos, e somado a isso a queda dos regimes do Iraque (2003), da Líbia (2011) e da Síria (2011) reforça a ideia de que o encerramento do programa nuclear tornaria o país mais vulnerável a invasões norte-americanas e conseqüentemente à queda do regime



atuante no país. A Coreia do Norte também vê nos acordos estabelecidos pelos EUA com Cuba e com o Irã um exemplo a ser seguido, pois visa obter um espaço para negociações com os norte-americanos, semelhante ao que ocorreu com esses países (BRITES, 2016).

Os mais recentes testes militares realizados pela Coreia do Norte demonstram que o país tem seguido firmemente em direção à modernização e aumento de suas capacidades bélicas, o que indica que o país não está disposto a abrir mão de seu programa nuclear e pretende manter a política *brinkmanship*⁵ que vem adotando nas últimas décadas.

2.3 Coreia do Sul

No pós-guerra a Coreia do Sul se aliou aos EUA com o objetivo de garantir estabilidade e diminuir a chance de que um governo fragilizado fosse derrubado por forças internas ou pudesse ser atacado pelo vizinho do norte. O desenvolvimento industrial do país em bases modernas se deu com o auxílio dos Estados Unidos, que entrou com capitais e tomou iniciativas em direção ao desenvolvimento capitalista no país. Para os EUA havia a necessidade de criar modelos que demonstrassem a superioridade do sistema de mercado e de defender seus interesses geopolíticos na região (CASTRO, 2014).

Assim como o Japão, a Coreia do Sul construiu um modelo econômico marcado por um governo intervencionista e uma organização empresarial não convencional. Estabeleceu-se uma forte relação entre o Estado e os grandes grupos empresariais. O Estado, através de incentivos e sanções, encaminhou a indústria para que esta fosse robusta e competitiva. E com o controle do sistema financeiro, foi capaz de promover os setores considerados estratégicos (GUIMARÃES, 2010).

Atualmente a Coreia do Sul vem tentando se projetar no sistema internacional, visando tornar-se uma potência regional assim como os países vizinhos. Para isso, busca uma modernização tecnológica que possa conferir uma maior competitividade no cenário internacional. Essa estratégia tem o objetivo de evitar o esmagamento pelo panorama regional dominado por grandes potências (PEREIRA; GEIGER, 2017).

A Coreia do Sul passa por um dilema interno, pois no país há uma ala conservadora que deseja a permanência dos vínculos militares com os EUA como meio de se proteger das ameaças do norte, e outra ala mais liberal que deseja que o país tenha mais autonomia nacional de forma a diminuir a dependência dos EUA, sendo esta última muito mais expressiva que a primeira. Devido a essa necessidade de aumentar a autonomia do país, a Coreia do Sul busca melhorar as relações com a Coreia do Norte, pois somente uma situação estável possibilitaria uma diminuição das forças militares norte-americanas na região, visto que faltaria legitimidade para a permanência delas no país e isso abriria espaço para o desenvolvimento da política mais independente que o país almeja (BRITES, 2014).

Nesse sentido é possível observar que é mais vantajoso para a Coreia do Sul buscar um melhor entendimento com a Coreia do Norte de maneira a encerrar a situação de instabilidade pela qual a região está passando, dessa forma o país

⁵ O *brinkmanship* é a prática de forçar alguns eventos perigosos até o limite máximo do desastre com o objetivo de obter as máximas vantagens possíveis.



busca evitar um confronto direto com o país vizinho, pois isso implicaria altos custos financeiros e humanos, os quais o país não está disposto a pagar (BRITES, 2014).

Porém, com a crescente instabilidade na região, em 2016 EUA e Coreia do Sul fecharam um acordo para implementar o avançado sistema antimísseis *Terminal High Altitude Area Defense* (THAAD) para confrontar os desafios que impõe o programa nuclear norte-coreano à região (MARTINEZ; MARTINS, 2016).

Com a atual situação da península, em que a instabilidade está cada vez mais presente, e com a Coreia do Norte fazendo testes militares mais potentes e com mais frequência, a Coreia do Sul enfrenta outro dilema interno, uma vez que com essa situação não pode abandonar a sua aliança com os EUA e a instalação do THAAD, ao mesmo tempo em que não pode correr o risco de essa decisão afetar suas relações com a China, que se mostrou bastante contrária à instalação do sistema antimísseis, em especial porque a parceria econômica com a China é de grande importância para o país que vem passando por uma desaceleração econômica nos últimos anos (BRITES, 2016).

3 METODOLOGIA

Para responder o motivo da permanência das tensões entre Coreia do Sul e Coreia do Norte, o trabalho se utilizou do método hipotético-dedutivo, identificando as principais causas desse problema através da análise das relações entre esses Estados desde a separação da península.

A pesquisa científica, com abordagem hipotético-dedutiva, inicia-se com a formulação de um problema e com sua descrição clara e precisa, a fim de facilitar a obtenção de um modelo simplificado e a identificação de outros conhecimentos e instrumentos relevantes ao problema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Como forma de estudo realizou-se uma pesquisa descritiva, através da observação, análise e interpretação das características relacionadas ao assunto, chegando assim a um resultado satisfatório no fim da pesquisa.

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado como método de meio técnico o método monográfico, onde através de um estudo detalhado e aprofundado de artigos, dissertações e outros trabalhos e pesquisas que tenham sido feitos a respeito do assunto proposto, foi obtida a resposta para o problema de pesquisa.

O método monográfico tem como princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros casos semelhantes. O processo de pesquisa visa examinar o tema selecionado de modo a observar todos os fatores que o influenciam, analisando-o em todos os seus aspectos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para a elaboração deste trabalho utilizou-se a teoria Realista, especialmente o Realismo Clássico que tem como principal pressuposto a segurança nacional. Algumas premissas da teoria são a sobrevivência do Estado no sistema internacional, que é naturalmente anárquico, uma vez que Estados soberanos lutam entre si para alcançar seus objetivos e o conceito de autoajuda em sentido amplo por meio da manutenção do Estado e a conservação do seu poder (NOGUEIRA; MESSARI, 2005).



4 RELAÇÕES INTERNACIONAIS E AS DINÂMICAS GEOPOLÍTICAS ENVOLVENDO A PENÍNSULA COREANA

Para uma melhor compreensão da situação da Península Coreana é essencial fazer uma pequena análise dos demais países diretamente envolvidos no contexto, para isso foram escolhidos a China e os EUA, pois são os países que têm maior influência nas decisões da Coreia do Norte e da Coreia do Sul, tendo um enfoque especial nas relações entre esses países e a Coreia do Norte, pois são as ações deste país no âmbito internacional que são responsáveis pela instabilidade na região.

O grande interesse da China em ajudar a Coreia do Norte a preservar seu regime se deve ao fato de o país servir como uma espécie de “tampão” entre a fronteira chinesa pela Manchúria e a presença militar norte-americana na Coreia do Sul. A região da Manchúria serviu de entrada para o exército japonês durante a expansão imperialista do país, portanto conservar a Coreia do Norte como uma aliada socialista faz parte da estratégia chinesa para manter essa região segura contra invasões futuras e principalmente manter afastadas as forças militares norte-americanas.

Hans Morgenthau (1948, *apud* JACKSON; SORENSEN, 2007) afirma que a cooperação entre Estados se dá de acordo com os interesses do doador. Toda ajuda que a Coreia do Norte recebe da China serve aos interesses chineses que visam à segurança estatal, o crescimento econômico, vantagens geoestratégicas na região e a intensificação do comércio entre esses países. A China também se utiliza dessa situação de parceria com a Coreia do Norte de maneira a se manter ainda mais relevante na região, de forma a legitimar-se como uma potência regional.

Mesmo a ajuda da China sendo essencial à sobrevivência do regime norte-coreano, ela exclusivamente não é suficiente para manter a segurança do país, por isso o país mantém seu programa nuclear e um grande e bem equipado exército, para garantir a segurança do território e da população. O conceito de autoajuda é uma premissa básica tanto no *Zuche* quanto no Realismo, e de acordo com esse conceito nenhum país pode contar totalmente com a ajuda de outro para sua segurança e para atender seus interesses no sistema internacional, o que torna o programa nuclear ainda mais importante para a Coreia do Norte.

O grande interesse da China no contexto atual é a estabilização da Península Coreana, a permanência do *status quo* do regime norte coreano, a continuidade de sua influência no país e também diminuir a influência dos EUA na região, apresentando à Coreia do Sul as vantagens no aprofundamento das relações econômico-comerciais entre as Coreias. O governo chinês teme que o colapso da Coreia do Norte possa trazer um grande fluxo de refugiados ao país, a instabilidade fronteiriça e uma catástrofe humanitária (VIZENTINI; PEREIRA, 2014).

Com a Coreia do Norte optando por chamar a atenção internacional através de testes bélicos, na intenção de manter seu regime autoritário, a importância da China aumentou de maneira exponencial, pois como principal aliado da Coreia do Norte é o único país capaz de negociar e resolver a crise dos testes nucleares (MACHADO NETO, 2016).

Dessa maneira vemos que a China se encontra em uma posição complexa uma vez que precisa pressionar a Coreia do Norte em direção à desnuclearização ao mesmo tempo em que precisa manter o regime autônomo do país, da mesma maneira que o programa nuclear norte-coreano apresenta uma situação de insegurança



para a China, o colapso do regime também traria uma série de implicações para a segurança da fronteira chinesa, uma vez que uma Coreia unificada sob o regime capitalista possibilitaria a presença norte-americana diretamente em sua fronteira (MELCHIONNA, 2011).

Nesse sentido, a China busca a estabilização da Península Coreana, pressionando a Coreia do Norte a cessar os testes militares e as ameaças ao mesmo tempo em que pressiona Coreia do Sul e EUA a cessarem os testes militares conjuntos e a cancelarem a instalação do THAAD na Coreia do Sul, para que assim possam voltar às negociações pacíficas em prol da resolução da crise na península (PEREIRA; GEIGER, 2017).

Os EUA só começaram a colocar essa questão em primeiro plano na agenda securitária do país após o 11 de setembro de 2001, o que se intensificou em 2003 quando a Coreia do Norte anuncia sua retirada do Tratado de não Proliferação Nuclear (TNP) e anuncia possuir armamentos nucleares. Com a Guerra ao Terror,⁶ o país passa a considerar a Coreia do Norte como parte do Eixo do Mal e passa a ter um enfoque maior na desnuclearização da península.

O fato de os EUA ainda não terem iniciado uma ofensiva militar contra a Coreia do Norte se deve a vários fatores, dentre eles estão os baixos ganhos em relação às perdas que um confronto armado traria. Mesmo sabendo que a Coreia do Norte não teria condições de manter o conflito por muito tempo, ainda assim um conflito de curta duração traria perdas humanas imensas – assim como na Guerra da Coreia – dado à proximidade de Seul à fronteira entre os dois países, portanto os riscos seriam muito altos em contrapartida aos ganhos que o país poderia obter. A maior preocupação dos EUA são que o país socialista inicie um movimento de proliferação nuclear, em especial vendendo armamento nuclear para grupos terroristas do Oriente Médio (MELCHIONNA, 2011).

De acordo com o Realismo, os Estados estão sempre buscando aumentar seu poder, de maneira a serem influenciados por outros o mínimo possível, para isso utilizam-se de seu poder econômico, político e especialmente de seu poder militar. Entre os principais objetivos dos Estados estão sua sobrevivência, sua soberania, a segurança de seu território e de sua população, conservação e manutenção de seu poder perante os demais Estados; e, para atingir esses objetivos os governantes devem, através de políticas, buscar vantagens e formas de defender os interesses estatais no sistema internacional. Com essas premissas podemos entender as ações de Kim Jong Un e de seus antecessores, pois as decisões e ações tomadas por eles desde a fundação da Coreia do Norte foram em função disso, o que, apesar de todas controvérsias, tem dado certo, visto a permanência do *status quo* do regime e da soberania do país até a atualidade.

A crise na península coreana propicia alguns benefícios para os EUA, pois possibilita ao país fortalecer seus vínculos com os aliados da região, Coreia do Sul e Japão, e serve também como uma forte justificativa para uma maior presença militar na região. Em relação à Coreia do Norte, os EUA afirmam que não irão negociar enquanto o país não demonstrar interesse em abdicar de seu programa nuclear, adotando assim uma posição mais dura e pouco flexível em relação ao país, que como

⁶ Guerra ao Terror é uma campanha militar desencadeada pelos Estados Unidos, em resposta aos ataques de 11 de setembro de 2001, constitui uma estratégia global de combate ao terrorismo.



reação acaba por se tornar mais hostil e a realizar mais testes de forma a demonstrar seu poder bélico, sua capacidade de dissuasão e de que não está disposto a desistir de seu programa sem uma negociação favorável que possa garantir a continuidade do regime e segurança do país contra futuras invasões (BRITES, 2014).

4.1 As relações entre Coreia do Norte e Coreia do Sul

A crise econômica que a Coreia do Norte vinha sofrendo desde a década de 1980 se aprofundou ainda mais nos anos de 1990, principalmente com o colapso da URSS em 1991 e com o que ficou conhecido como a *Árdua Marcha*,⁷ quando o país sofreu com duas grandes inundações e com uma grande seca, o que causou uma escassez de alimentos no país. Nesse período, a sobrevivência da população dependeu de ajuda humanitária internacional, principalmente da Coreia do Sul (MARTINEZ; MARTINS, 2016).

Essa situação resultou em uma maior aproximação entre os dois países. O governo norte-coreano se empenhou em melhorar as relações com Coreia do Sul e EUA, com isso em 1991 foi firmado o Acordo para Reconciliação, Não Agressão, Cooperação e Intercâmbio entre Norte e Sul, esse acordo ocasionou a entrada das duas Coreias na ONU simultaneamente e também a Declaração pela Desnuclearização da Península, em 1992, e neste mesmo ano China e Coreia do Sul iniciaram relações diplomáticas (SILVA, 2015).

A melhora das relações entre os dois países nos anos 1990 foi consequência, principalmente, dos esforços das duas gestões presidenciais sul-coreanas que buscaram se aproximar e se reconciliar com o vizinho socialista, o primeiro governo adotou a *Nordpolitik* e o segundo a *Sunshine Policy*, sendo esta segunda mais centrada em promover a relação norte-sul no âmbito econômico patrocinando programas que fomentavam a cooperação, intercâmbio e desenvolvimento conjunto (RAMALHO, 2013).

A partir de 2010 a relação entre os países foi ficando cada vez mais hostil. A ascensão ao poder de Kim Jong Un na Coreia do Norte em dezembro de 2011 contribuiu para o distanciamento, a diminuição dos diálogos e o aumento da instabilidade na região. Isso se deve ao fato de o novo ditador norte-coreano optar por aumentar o investimento no programa nuclear e nas forças armadas do país, já que em seus poucos anos de mandato o país realizou mais testes de mísseis do que em todo o mandato de Kim Il Sung e Kim Jong Il (MARTINEZ; MARTINS, 2016).

Com o passar dos anos a possibilidade de um acordo que possa solucionar o problema da península parece cada vez mais distante, pois a constante ameaça externa e as recorrentes crises militares não constituem um cenário favorável para avanços na aproximação e contribui para a redução da perspectiva de cooperação. Na medida em que Coreia do Sul e EUA aumentam sua cooperação no sentido de segurança e fazem exercícios militares, mais violentas são as respostas da Coreia do Norte frente a essa situação (PEREIRA; GEIGER, 2017).

As duas Coreias buscam ampliar sua margem de manobra nas relações internacionais, para isso a Coreia do Norte se utiliza do *Zuche*, de seu programa

⁷ Também conhecida como *Marcha Penosa*, nesse período cerca de 2% da população morreram de inanição e doenças advindas da escassez de alimentos.



nuclear e ameaças constantes aos seus vizinhos; já a Coreia do Sul conta com o auxílio dos EUA ao mesmo tempo em que procura perseguir um projeto nacional que aumente a autonomia do país (PAIVA; FERNANDES, 2012).

A política internacional, para o Realismo, é uma política de poder, sendo o objetivo, os meios e os usos do poder a preocupação central da atividade política. Tendo os Estados interesses muitas vezes divergentes, as condutas nacionais adotadas para a defesa desses interesses acabam levando aos caos e ao conflito entre nações, o que explica em parte as tensões existentes entre Coreia do Norte e Coreia do Sul.

Neste sentido é de se esperar que, no médio prazo, se mantenha o padrão distanciamento/atrito – aproximação/cooperação que caracteriza as relações entre Coreia do Norte e Coreia do Sul, uma vez que o governo norte-coreano continuará a fazer provocações, realizando testes militares de modo a conseguir lograr o máximo de benefícios possíveis no momento em que o país decidir voltar a negociar com os demais países por ajuda em troca do fim das tensões e o encerramento do programa nuclear (BRITES, 2016).

Após esta breve contextualização das relações da Coreia do Sul e Coreia do Norte pode-se observar que há um padrão nas relações dos países ao longo dos anos, caracterizadas por períodos de instabilidades e tensões e por períodos de cooperação e diálogos que favorecem a estabilidade da região. Também é possível notar que essas relações são influenciadas diretamente pelo tipo de postura adotada pelo governante sul-coreano atuante, pelos desdobramentos internacionais e por problemas internos de ambos os países. As atitudes tomadas pela Coreia do Norte em geral são resultados do ambiente externo, e de crises internas do país e do regime, que tenta se adaptar às modificações geopolíticas da região de forma a tirar benefícios e tornar a balança de poder na região mais equilibrada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Península Coreana ao longo de sua história foi alvo de diversas tentativas de dominação por outros Estados devido a sua posição geoestratégica. Entre os países da região destaca-se a China que possui uma relação histórica com a Coreia que foi por décadas seu Estado tributário, porém sem afetar a autonomia coreana.

A Guerra da Coreia contribuiu fortemente para a permanência da separação da península devido aos seus resultados insatisfatórios, não atingindo seu propósito inicial e não resolvendo os problemas da região, resultando apenas em um armistício e não em um tratado de paz entre os dois países. A guerra serviu como um instrumento para o aumento do nacionalismo nos dois países e consolidou a ideia da necessidade de autonomia nacional que faz parte da política dos dois Estados até a atualidade.

No pós-guerra, a Coreia do Norte estabeleceu o *Zuche*, um sistema ideológico que pregava principalmente a ideia de autonomia nacional e que contribuiu para um grande isolamento do país no sistema internacional. O país passou por inúmeras dificuldades nos anos seguintes à separação, e neste sentido o confucionismo teve grande influência na capacidade de resiliência da população norte-coreana. Visando essa autonomia nacional, o país buscou a melhor forma de garantir a permanência do regime socialista utilizando-se de seu programa nuclear como forma de barganha



perante os demais países, fazendo uso principalmente da política *brinkmanship* de modo a garantir a sobrevivência do Estado.

A Coreia do Sul concentrou seus esforços, no pós-guerra, na segurança nacional, contando com a ajuda dos EUA para isso, e principalmente no desenvolvimento econômico do país. Para isso o país adotou diversas políticas macroeconômicas que lhe possibilitaram se tornar desenvolvido e com uma grande qualidade de vida. A Coreia do Sul também busca uma política de autonomia nacional e ao mesmo tempo está buscando tornar-se uma potência regional assim como seus vizinhos (China, Rússia e Japão), adotando novas políticas desenvolvimentistas e celebrando acordos comerciais com a China, que atualmente é o principal parceiro econômico do país.

As relações internacionais na região são um tanto complexas uma vez que a China, um dos principais atores da região, mantém uma relação com as duas Coreias, com a Coreia do Sul uma importante relação econômica e com a Coreia do Norte como aliado que auxilia na permanência do *status quo* do país. Porém, o governo chinês busca alcançar esse objetivo sem a necessidade de a Coreia do Norte fazer uso do programa nuclear, devido a este país, por questões geográficas, servir aos interesses chineses no âmbito da segurança nacional.

Mesmo a ajuda da China sendo fundamental para a sobrevivência do regime norte-coreano, com o crescimento do poder bélico da Coreia do Norte a situação de dependência em relação à China teve uma grande diminuição, já que o programa deu um impulso à autonomia do país. Essa autonomia, o perigo e a instabilidade que o programa traz à região vão de encontro aos interesses chineses, que consistem em um panorama de estabilidade na região e uma dependência da Coreia do Norte para que a China possa usar o país em seus objetivos econômicos e estratégicos na região.

As hostilidades entre Coreia do Norte e Coreia do Sul têm a tendência de não evoluir a uma escala de violência maior e acabar em uma guerra total devido ao fato da Península da Coreia ter sido um único país durante séculos e dos países dividirem uma identidade cultural comum. Apesar de essa identificação cultural ir perdendo força à medida que a divisão persiste, ainda é bastante relevante na compreensão das relações entre ambos os países e no desejo de unificação que ainda persiste entre a população norte e sul-coreana.

Uma das principais razões para a contínua situação de instabilidade e de que nenhuma iniciativa mais direta e efetiva seja tomada pelos demais países em relação à Coreia do Norte advêm de dois motivos, o primeiro é a crença de que o regime norte-coreano irá colapsar no médio prazo, uma vez que as dificuldades enfrentadas pelo país estão tornando cada vez mais difícil a vida dos cidadãos norte-coreanos e também o fato de que o regime não está conseguindo lidar com essas dificuldades, o que poderá chegar a um limite máximo em que não haverá mais alternativas para o país além de abrir a sua economia de forma a garantir investimentos externos, sendo essa abertura comercial e diminuição do isolamento do país percebido como uma brecha para o colapso do regime, que se mantém através de propagandas de absoluta autonomia e sustento do país. Essa abertura daria espaço para a população, que vive em absoluto isolamento, revoltar-se e iniciar grandes protestos e mobilizações sociais contra o regime. E o segundo motivo vem da ideia de que a Coreia do Norte não irá efetivamente fazer uso de armamentos nucleares uma vez que o país não teria condições de se manter por muito tempo em um conflito com as forças norte-



americanas, um conflito armado com os EUA e Coreia do Sul provavelmente resultaria no fim do regime norte-coreano e a Coreia do Norte tem conhecimento disso, sendo assim cabe aos demais países apenas lidarem com essa situação até que o esperado colapso norte-coreano ocorra.

Como já mencionado anteriormente um conflito armado direto entre Coreia do Norte e Coreia do Sul, além de necessariamente envolver outros países como EUA e China (não descartando a possibilidade de Japão e Rússia também se envolverem), seus ganhos seriam absolutamente menores que as perdas resultantes dele. A partir disto, nota-se que os Estados diretamente envolvidos na situação não possuem o interesse em iniciar um conflito direto com a Coreia do Norte: a Coreia do Sul não se mostra disposta a arcar com o alto custo de uma reunificação do país, EUA logram mais com a instabilidade do que lograria com uma Coreia unificada e pacífica, a China tem interesses na direção de manter a região estável e de garantir a permanência do regime na Coreia do Norte de forma a continuar a ter o país como um aliado, e a Coreia do Norte, assim como todo Estado soberano, tem o objetivo de sobreviver no sistema internacional de forma autônoma e manter o regime atual, utilizando-se para isso justamente do programa nuclear e causando instabilidade na região de forma a conseguir o máximo possível de ajuda internacional.

Assim conclui-se que a permanência dos conflitos entre Coreia do Norte e Coreia do Sul são resultados de diversos fatores, dentre eles a política externa e os interesses conflituosos destes dois países e dos demais Estados diretamente envolvidos na região, o pouco interesse na reunificação da península e a política adotada pela Coreia do Norte de utilizar seu programa nuclear como forma de barganha, que resulta na situação de instabilidade e conseqüentemente na impossibilidade de assinatura de um acordo de paz.

Assim, o mais provável é que se mantenha no médio prazo o padrão aproximação-atrito que vêm ocorrendo desde a separação da península, levando-se em conta a capacidade de resiliência do regime norte-coreano. Nesse sentido, permanecerão ocorrendo os conflitos de baixa e média intensidade, que não possuem força suficiente para gerar uma mudança significativa no padrão político na relação entre as duas Coreias (BRITES, 2011).

REFERÊNCIAS

BRITES, Pedro Vinícius Pereira. A questão nuclear na Península Coreana: as reformas internas na Coreia do Norte e os desafios regionais. **Boletim de Conjuntura Nerint**, Porto Alegre, n. 1, p. 15-24, jul./set. 2016. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/nerint/wp-content/uploads/2016/07/Boletim-v1n1-questaconuclearcoreia.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

_____. **A crise na Península Coreana e a segurança regional do leste asiático**. 2014. 167 f. Dissertação (Programa de pós-graduação em Estudos Estratégicos Internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

_____. **A situação da península coreana: estrutura, panorama e cenários**. 2011. 69 f. Monografia (Curso de Graduação em Relações Internacionais) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.



CASTRO, Claudio de Moura. Por que não fazemos como a Coreia?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, n. 84, p. 829-852, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v22n84/a11v22n84.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2017.

CUMINGS, Bruce. **The Korean War: A History**. New York: Modern Library, 2010.

FERNANDES, Ricardo Cabral. Coreia do Norte: uma ameaça real?. **Lusíada. Política Internacional e Segurança**, Lisboa, n. 9, p. 145-176, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lpis/article/view/435/413>>. Acesso em: 11 jun. 2017

GUIMARÃES, Alexandre Queiroz. Estado e economia na Coreia do Sul – do Estado desenvolvimentista à crise asiática e à recuperação posterior. **Revista de Economia Política**, São Paulo, n. 01, p. 45-62, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v30n1/v30n1a03.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. **Introdução às Relações Internacionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MACHADO NETO, José Ribeiro. Coreia do Norte: um interlúdio norte-americano na Ásia. **Meridiano 27**, Brasília, n. 2, p. 20-21, jul./out. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/1447/1081>>. Acesso em: 6 mai. 2017.

MALKASIAN, Carter. **The Korean War: 1950-53**. Oxford: Osprey Publishing, 2001.

MARTINEZ, David Morales; MARTINS, Cristian Pires Coelho. A consolidação da Coreia do Norte como potência nuclear através da liderança de Kim Jong Un. **Conjuntura Austral**, Porto Alegre, n. 5, p. 51-74, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/austral/article/view/60657/40841>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

MELCHIONNA, Helena Hoppen. **A política externa da República Democrática Popular da Coreia e o papel estratégico da China (1945-2011)**. 2014. 188 f. Dissertação (Programa de pós-graduação em Estudos Estratégicos Internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

_____. **A questão nuclear da Coreia do Norte sob as perspectivas da China e dos EUA**. 2011. 98 f. Monografia (Curso de Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

NOGUEIRA, João Pontes; MESSARI, Nizar. **Teoria das Relações Internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PAIVA, Luciana Leal Resende; FERNANDES, Márcia de Paiva. Os desafios à política externa da Coreia do Sul: a solução pode estar no G20?. **Conjuntura Internacional**, Belo Horizonte, n. 5, p. 7-12, jun./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/conjuntura/article/view/4263/4410>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

PEREIRA, Analúcia Danilevicz; GEIGER, Luana. A Coreia do Norte e o dilema securitário do Leste Asiático. **Boletim de Conjuntura Nerint**, Porto Alegre, n. 5, p. 78-88, jan./abr. 2017. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/nerint/wp-content/uploads/2017/05/Pereira-Geiger-Coreia-do-Norte.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2017.



PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMALHO, Rafael Milliati. **A tradução da importância e da influência chinesas para o processo de reunificação pacífica da Península da Coreia**: uma abordagem histórica, econômica, política e cultural. 2013. 59 f. Monografia (Curso de Graduação em Ciências Políticas) – Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SCOBELL, Andrew. **North Korea's Strategic Intentions**. Carlisle: U.S. Army War College, 2005.

SILVA, Athos Munhoz Moreira da. **A ascensão da China e os seus impactos para o Leste Asiático**. 2015. 185 f. Dissertação (Programa de pós-graduação em Estudos Estratégicos Internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

VIZENTINI, Paulo Fagundes; PEREIRA, Analúcia Danilevicz. A discreta transição da Coreia do Norte: diplomacia de risco e modernização sem reforma. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, n. 57, p. 176-195, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbpi/v57n2/0034-7329-rbpi-57-02-00176.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2017.



A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE COMBATE AO RACISMO PARA A SUPRESSÃO DO NEONAZISMO NO BRASIL

*Paloma Thaís Beise¹
Mariana Dalalana Corbellini²*

1 INTRODUÇÃO

O Neonazismo, numa abordagem ampla do conceito é o resgate do Nazismo para a atualidade. Em geral, os integrantes são adeptos à ideologia política nazista, que acreditam ser uma raça soberana, sendo ela a “raça pura ariana”. Mesmo que sejam racistas, eles não se intitulam dessa forma. O movimento recruta pessoas para compor o grupo, principalmente jovens, realizando debates e reuniões para exibir o ideal nazista.

O Neonazismo, surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mas teve mais visibilidade a partir de 1980, quando seu aparecimento não se limitou apenas a países europeus, expandindo-se também para as Américas. Em meio à ebulição do movimento *punk*, o movimento neonazista surgiu no Brasil (ainda em meados dos anos 80), devido ao contexto socioeconômico marcado pelo enfraquecimento do “milagre econômico” do Regime Militar e a consequente perspectiva de um futuro desestimulante, o que facilitou a absorção da influência do movimento neonazista internacional. Pode-se ressaltar que a extensão territorial brasileira é imensa, proporcionando diferenças regionais, o que tornou a implementação do Neonazismo um tanto peculiar.

O referido movimento obteve grande destaque na mídia devido à violência que esses grupos – neonazistas – expressam através de ataques relacionados, na maioria dos casos, a crimes de ódio raciais e homofóbicos. Da mesma forma que os nazistas, estes se pautam numa defesa rígida da supremacia branca. Especificamente no caso brasileiro, o inferior é o nordestino, o índio, ou quem vive na região Norte, como também os imigrantes, por de certa forma serem considerados, por esses grupos, diferentes. Importante destacar que em seu continente de “origem”, a situação também é preocupante. Pois com o crescimento de partidos extremistas de direita, exclusivamente em países membros da União Europeia, torna-se evidente a ameaça que representam para o bloco econômico, uma vez que tais partidos aterrorizam

¹ Acadêmica do curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, professora do curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



a integração a partir do momento em que são contra os valores da União, como a diversidade, a igualdade entre os Estados e o próprio processo de integração europeu.

Com o crescente processo de globalização, os grupos se dispersam facilmente e, mesmo que não sejam os únicos, são responsáveis por diversos discursos racistas/ de ódio e potencializam a disseminação do racismo e da violência, assim como também a violação dos direitos humanos. Lembrando que os neonazistas dispõem de um grande elemento que possui capacidade para disseminar suas ideologias para o mundo em apenas segundos: a *Internet*.

Atualmente, a *Internet* é um dos principais meios de comunicação dos neonazistas, dentre todas as vantagens, destacam-se a possibilidade de manterem o anonimato e a invisibilidade, contribuindo para uma considerável sensação de impunidade. Apesar de *sites* serem constantemente retirados do ar por ações judiciais, novos são criados.

Em relação ao Nazismo, a representação política era firmada na figura de um líder, Adolf Hitler, que de acordo com alguns historiadores era uma pessoa carismática e que contribuiu de forma significativa para a adesão das massas às ideias racistas da época. Já os neonazistas não possuem uma representação política na figura única de um líder carismático que assuma as funções do governo. Adolf Hitler, os oficiais nazistas e seus seguidores perderam a guerra, mas há algo que muitos esquecem: apenas o império físico caiu, os ideais nazistas permanecem até hoje em muitas mentes humanas, como ver-se-á mais tarde. Dessa forma, a história nazista não acabou e está sempre buscando novos seguidores.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é identificar qual a importância da adoção de instrumentos internacionais de combate ao racismo, pelo Brasil, para a supressão do Neonazismo no país. Por ter surgido no século passado e mostrar que ainda tem forças neste século, é importante descobrir o que leva os seguidores do Neonazismo a praticarem todos os tipos de violências. Como a disciplina de Relações Internacionais aborda e estuda vários acontecimentos em níveis globais, entender o porquê de o Neonazismo estar presente após mais de 70 anos (período do fim da Segunda Guerra Mundial) é fundamental, pois com o intenso processo de globalização, ele se disseminará progressivamente e afetará as relações interestatais e também as relações sociais, desse modo, prejudicando o que já foi conquistado e contribuindo para o aumento da violência.

Assim, o presente estudo está dividido da seguinte forma: 1 Introdução; 2 O Institucionalismo Neoliberal e os instrumentos de combate ao racismo; 2.1 Direito Internacional e Direitos Humanos; 2.1.1 A Convenção Internacional Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial; 3 Metodologia; 4 O Neonazismo no Brasil e os instrumentos internacionais de combate ao racismo; 4.1 Origens do Neonazismo no Brasil: dos *Skinheads* ao revisionismo; 4.2 O Neonazismo e a extrema-direita; 4.3 A perspectiva neoliberal institucionalista acerca do tema Neonazismo no Estado brasileiro; 4.3.1 A importância dos tratados internacionais de respeito aos Direitos Humanos e em condenação ao racismo para o combate ao Neonazismo; e por fim, 5 Considerações finais.



2 O INSTITUCIONALISMO NEOLIBERAL E OS INSTRUMENTOS DE COMBATE AO RACISMO

O Neoliberalismo possui, além dos aspectos básicos da Teoria Liberal, assimilação de alguns pressupostos realistas (MARIANO, 1995, *apud* CAMARGO; JUNQUEIRA, 2013). Ressalta-se a pluralidade teórica na qual esta teoria se hospedou, pois ela nasceu e se formou com bases nas releituras do Liberalismo Clássico, feitas por distintos autores, preocupados em renovar esse gênero teórico na conjuntura mundial e científica do fim do século XX. O Neoliberalismo, nas Relações Internacionais, preservou em comum com suas precursoras a argumentação de que as instituições internacionais podem colaborar com a cooperação entre diferentes Estados (CAMARGO; JUNQUEIRA, 2013). Destaca-se que os principais autores desta teoria são: Robert Keohane, Robert Kagan e Joseph Nye, sendo considerados os fundadores dessa escola de pensamento.

Segundo Camargo e Junqueira (2013), em razão do processo de globalização e o término da Guerra Fria, Robert Keohane (1984) e outros autores neoliberais defenderam que o Estado não continuaria atuando de forma unívoca no cenário mundial, por causa da criação e da influência de políticas transnacionais e de novos atores, gerando novas redes de interdependência entre os mesmos. Com uma multiplicidade de atores, agendas e temas, surge o conceito de Interdependência Complexa (IC)³ (NOGUEIRA; MESSARI, 2005). Conforme Keohane (1984), a condução das relações de interesses entre os Estados no âmbito anárquico pode ser modificada por meio da existência das instituições, as quais, de forma genérica, desempenhariam três funções básicas.

No contexto institucional, os Estados identificariam com maior facilidade os interesses alheios, permitindo a interação estratégica no sentido de uma possível cooperação. Ao demonstrarem a capacidade de cooperar, as instituições ganhariam credibilidade e, logo, fortalecimento na questão da cooperação (CAMARGO; JUNQUEIRA, 2013).

As instituições são de extrema importância para contribuir, principalmente, com a cooperação, e, ainda, com isso temos o Direito Internacional, a partir do qual é possível obtermos regras e normas que regulam as relações externas dos atores que compõem a sociedade internacional.

2.1 Direito Internacional e Direitos Humanos

Vale destacar que o Direito Internacional também passou por fortes mudanças a partir do século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, e acompanhou as transformações que aconteceram na sociedade. De acordo com Roland e Santoro (2007, p. 72), a

³ De acordo com Keohane e Nye (1989), a Interdependência Complexa possui, em suma, três características principais, quais sejam: 1) Existência de múltiplos canais de comunicação e negociação que conectam as sociedades; 2) Falta de hierarquia entre diferentes temas e criação de uma agenda múltipla entre os Estados; e 3) Perda da relevância do uso da força em determinadas situações, principalmente, no que diz respeito aos assuntos econômicos entre governos de uma mesma região.



consolidação do Direito Internacional pode ser dividida em dois momentos: o clássico, compreendido entre 1648 e 1945, e o contemporâneo, de 1945 até os dias de hoje. Essas datas são marcos que assinalam a mudança de elementos fundamentais, como os sujeitos em interação, o plano de produção e o conteúdo das normas, as características da sociedade internacional e a proibição ou não do uso da força para a solução dos conflitos.

Os Direitos Humanos podem ser protegidos por lei, tanto em âmbito doméstico, como em internacional. As leis internacionais de Direitos Humanos têm diversos níveis, sendo o principal ator a Organização das Nações Unidas (ONU),⁴ que atua em âmbito mundial⁵ (HEYNS; PADILLA; ZWAAK, 2006). O Direito Internacional dos Direitos Humanos (DIDH) tem como fundamentos históricos o Direito Humanitário, a Liga das Nações e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (BORGES, 2006). Em comparação com outros ramos do direito internacional, o Direito Internacional dos Direitos Humanos aumentou sua consolidação de valores, os quais hoje são considerados universais e, de certa forma, educam a comunidade internacional no respeito à dignidade humana (BRANDÃO, 2000).

De acordo com Brandão (2000), em meados do século XX, o principal passo dado foi a adoção da Carta das Nações Unidas, em São Francisco, em junho de 1945. O Capítulo I da Carta diz que um dos propósitos das Nações Unidas é a promoção e o incentivo do respeito aos direitos humanos e liberdades fundamentais de todos, sem distinção de sexo, raça, língua ou religião. O combate à discriminação racial e o assunto racismo são preocupações relativamente recentes dos Estados no cenário internacional. Advindo do pós-guerra, da adoção da Declaração Universal dos Direitos Humanos⁶ (DUDH) e do acompanhamento de sua elaboração nas Nações Unidas (BRANDÃO, 2000). Porém, conforme Nazário (2017), o Direito Internacional (bem como o Direito Interno), tem natureza complementar quanto à temática de Direitos Humanos.

Assim, além da Declaração Universal dos Direitos Humanos e de dois Pactos - o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos (PIDCP)⁷ e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC)⁸ - o Direito Internacional

⁴ Conforme o portal oficial da ONU Brasil [201-], a ONU é uma organização internacional, a qual foi formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e o desenvolvimento mundiais. A Carta das Nações Unidas é o seu documento de fundação, e em seu preâmbulo expressa os ideais e propósitos dos povos dos Estados membros.

⁵ Ainda, tem-se os sistemas regionais, os quais englobam os três continentes (Europa, África e Américas), porém para o presente trabalho a ONU é o ator mais relevante.

⁶ Sendo adotada em 1948 pela ONU, delineando os direitos humanos básicos.

⁷ Se constitui contrário à ideia de preconceitos de raça, mas também não fala especificamente sobre os negros, ou sobre o racismo. Porém, defende que o ideal do ser humano livre, gozando das liberdades civis e políticas e liberto do temor e da miséria, não pode ser realizado sem a presença de certas condições, até porque para cada indivíduo gozar de seus direitos, a desigualdade não pode guiar a ação humana (NAZÁRIO, 2017). De acordo com Borges (2006), entrou em vigor no ano de 1976, com a adesão de 35 Estados, sendo que no Brasil, foi ratificado e entrou em vigor em 1992.

⁸ Este reforça, consolida, detalha, melhora, especifica, complementa e amplia o rol dos direitos econômicos, sociais e culturais inscritos na Declaração Universal dos Direitos Humanos. Ele também reconhece a universalidade, a indivisibilidade e a inalienabilidade dos direitos humanos



dos Direitos Humanos se sustenta de diversas convenções internacionais.⁹ Para exemplificar, Borges (2006, p. 3), apresenta as principais Convenções Internacionais de Direitos Humanos, sendo elas:

Convenção contra o Genocídio, de 09 de dezembro de 1948; Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, de 21 de dezembro de 1965; Convenção Americana de Direitos Humanos – Pacto de São José da Costa Rica, de 22 de novembro de 1969; Convenção Internacional sobre a Repressão e o castigo ao Crime de Apartheid, de 30 de novembro de 1973; Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher, de 18 de dezembro de 1979; Convenção Contra a Tortura e outros Tratamentos ou Penas Cruéis, Desumanos ou Degradantes, de 10 de dezembro de 1984; Convenção Interamericana para Prevenir e Punir a Tortura, de 09 de dezembro de 1985; e Convenção sobre a Diversidade Biológica, de 05 de junho de 1992.

Exaltam-se, além dos dois pactos citados anteriormente, uma convenção, no âmbito das Nações Unidas, a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial (CERD), de 1965, que são compromissos internacionais obrigatórios e não apenas recomendações. O principal objetivo dessa Convenção é promover a igualdade¹⁰ (NAZÁRIO, 2017).

Como cita Hernandez (2011), a II Conferência Mundial sobre os Direitos Humanos, convocada pela Organização das Nações Unidas (ocorrida em Viena, 1993), foi um evento que é considerado de grande magnitude para os Direitos Humanos. Um dos motivos é pela expansão numérica, em que teve como presença muitas delegações de Estados e organizações não governamentais (ONGs). Além disso, a Conferência de Viena chama a atenção por ela ter ocorrido já com a maioria dos Estados do mundo independentes, contrariando a I Conferência Mundial¹¹ (Teerã, 1968) ou a Declaração Universal de 1948.

Pensando no âmbito regional, tem-se a Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem, como um instrumento de extrema importância para as Américas. Esta foi adotada pela Conferência Internacional Americana, em 1948 (Bogotá), junto com a aprovação da criação da Organização dos Estados Americanos¹² (OEA), esta Declaração precede a própria Declaração da ONU. A Declaração elenca, em seu

em seu Preâmbulo, bem como o PIDCP, sendo decorrentes da dignidade inerente a todos os membros da família humana. Também entrou em vigor em 1976, com o mesmo número de Estados (BORGES, 2006).

⁹ Atualmente, os pactos, junto à Declaração de 1948, totalizam o que é chamado de Carta Internacional dos Direitos Humanos (ROLAND; SANTORO, 2007).

¹⁰ A CERD, pela sua importância, será abordada em maior profundidade na seção seguinte.

¹¹ Foi o primeiro dos acordos firmados entre as superpotências durante a Segunda Guerra Mundial.

¹² Em 1889 os Estados americanos se reuniram na capital dos Estados Unidos (Washington), para o que foi o princípio de uma série de conferencias que foram criando, gradativamente, um sistema de instituições especializadas, ou seja, uma composição de normas jurídicas e um conjunto de princípios comuns de conduta, tanto nas suas relações recíprocas, como nas relações interestatais e os seus cidadãos. Assim, em 1948, esse processo levou a criação da OEA, da qual participam atualmente todos os Estados independentes do continente (ARRIGHI, 2004).



primeiro capítulo, o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à privacidade, à saúde, à educação, à participação na vida cultural, ao trabalho em condições dignas, à previdência social, à nacionalidade etc. A Declaração Americana inova no momento em que trata o direito à propriedade, relacionando-o com a necessidade de garantia de uma vida decente e digna (DECLARAÇÃO..., 1948).

A Convenção Americana de Direitos Humanos (CADH) é o instrumento de maior importância no sistema interamericano. Foi aprovada em 1969 na Conferência Especializada sobre Direitos Humanos realizada em São José da Costa Rica, e é por isso que ela é conhecida como Pacto de São José da Costa Rica. Entrou em vigor em 1978, e tem como característica que apenas os Estados Membros da Organização dos Estados Americanos têm o direito de aderir a ela (STEINER, 2000).

Por consequência, no decorrer dos anos o impacto de instrumentos internacionais de proteção dos Direitos Humanos gerou efeitos em diversas Constituições (TRINDADE, 1999). Cabe dissertar mais sobre a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial, pelo seu impacto em legislações nacionais como a brasileira.

2.1.1 A Convenção Internacional Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial

O principal objetivo da Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial é a proteção contra qualquer discriminação e contra qualquer incitamento ligado ao ódio racial, repudiando ainda “qualquer doutrina de superioridade baseada em diferenças raciais” (PANTOJA, 2005, p. 5). Declarou a década, que se iniciava em 10 de dezembro de 1973, como a Década para Ação de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial (GOES; SILVA, 2013).

Em 1978, o Programa de Ação para a Década realizou a I Conferência Mundial sobre o tema (BRANDÃO, 2000). Marcando o término da I Década das Nações Unidas de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial, foi declarada a II Década de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial (findando em 1993). Ainda em 1983, também em Genebra, foi realizada a II Conferência Mundial de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial.¹³ Esta II Década foi marcada pelo aprofundamento das ações contra o regime do *apartheid*¹⁴ (GOES; SILVA, 2013).

Ainda, houve a III Década de Combate ao Racismo e à Discriminação Racial, sendo proclamada em 1993, também pela Assembleia Geral. Por conseguinte, a ONU invocou os Estados Membros, com o intuito para debaterem acerca do tema da III Conferência Mundial contra o Racismo, a Discriminação Racial, a Xenofobia e as Formas Conexas de Intolerância, sendo realizada em Durban (África do Sul) no ano de 2001 (GOES; SILVA, 2013).

Surgiu, na Convenção Internacional para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, um órgão para executar a função de monitoramento, qual seja,

¹³ O Brasil participou ativamente, sendo um dos dois representantes latino-americanos no Grupo Conjunto de Redação, cuidando da preparação dos textos da Declaração e do Programa de Ação a serem adotados (BRANDÃO, 2000).

¹⁴ Em suma, o *apartheid* foi uma rigorosa legislação, a qual foi estabelecida na África do Sul, durando anos.



o Comitê para a Eliminação da Discriminação Racial. O artigo 9º da Convenção diz que os Estados se obrigam a submeter relatórios bienais, mostrando e comunicando ao Comitê as medidas legislativas, jurídicas e administrativas que tenham sido aderidas para dar cumprimento aos dispositivos das Convenções. Tais relatórios são analisados em sessões públicas, com a presença dos representantes de cada governo. Este é um meio fundamental para garantir a eficácia dos direitos previstos na Convenção. As atividades do CERD foram iniciadas em 1970 (BRANDÃO, 2000).

3 METODOLOGIA

No presente estudo utilizou-se o método de base lógica dialético, em que a pesquisa é realizada através de diversos contextos (social, econômico e político), sendo estes complexos, gerando contradições. A forma de estudo é a descritiva, em que faz-se valer a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos, sem que haja interferência significativa do pesquisador, sendo o objeto de estudo os neonazistas da atualidade, especificamente no Brasil, objetivando entender porque esse fenômeno continua tão presente, mesmo com o Nazismo “perdendo” as suas forças no século XX. No procedimento metodológico utilizar-se-á a pesquisa bibliográfica, conduzida principalmente em artigos de periódicos e livros.

4 O NEONAZISMO NO BRASIL E OS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS DE COMBATE AO RACISMO

Os grupos neonazistas podem ser compostos por pequenas quantidades de pessoas, porém estão mais organizados hoje do que anos atrás. Como exemplos das ofensas, citam-se os discursos racistas encontrados em sites neonazistas de autores brasileiros. A intolerância e a discriminação a judeus, negros, nordestinos e homossexuais baseiam-se na conjuntura da superioridade racial, ou seja, da necessidade da imposição de uma raça como superior às demais. Os responsáveis pelos sites neonazistas habitam agir de maneira articulada e planejada. Eles utilizam diversos mecanismos relacionados ao avanço tecnológico, com o intuito de que seus computadores não possam ser rastreados (ANDRADE, 2013).

4.1 Origens do Neonazismo no Brasil: dos *Skinheads* ao revisionismo

Antes de chegar ao período do Neonazismo, pode-se destacar que durante o período do Nazismo, o Brasil teve grupos nazistas, como o caso do *Landesgruppe Brasil*. Getúlio Vargas e Hitler possuíam relações amigáveis, principalmente em questões de importação e exportação. O partido citado acima funcionou no Brasil legalmente de 1928 até 1938, objetivando o combate ao comunismo e o favorecimento das eleições de Hitler (DIETRICH, 2007).

Foi a partir da década de 1980 que começou a ser realizada a análise do tema “Neonazismo”, ou seja, do surgimento dos grupos denominados *Skinheads*, que foram influenciados pelos grupos ingleses de mesmo nome, e posteriormente intitulados grupos neonazistas, devido à transformação de alguns grupos influenciados pela



ideologia nacional-socialista. No começo, os grupos eram compostos por pessoas com diversas etnias. Essa seria a característica mais marcante, e de certo modo importante, no início do movimento *skinhead* no Brasil. Ao longo dos anos, entretanto, alguns grupos “carecas” começaram a simpatizar com as ideias nazistas, utilizando a sua simbologia (ANDRADE, 2013).

De acordo com Dietrich (2007), a progressiva incorporação do Nazismo em movimentos extremistas ocorreu devido já ter existido na região Sul o Partido Nacional Socialista dos Trabalhadores da Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial. Outra característica que contribuiu com a disseminação da ideologia racial é o grande número de descendentes de europeus (principalmente alemães) nessa região. O movimento também cresceu conforme as cidades sulistas começaram a receber migrações de nordestinos e nortistas (ANDRADE, 2013).

De acordo com Andrade (2013), o revisionismo tem sido utilizado como um dos principais argumentos ideológicos dos movimentos de extrema direita por duas razões: em primeiro lugar, por dar novo caráter ao nacional-socialismo, e, em segundo lugar, por justificar a aversão ao sionismo e às políticas neoliberais. Para os neonazistas, entregar suas vidas para um bem maior, como o desenvolvimento do Estado, acenderia a “chama da vida” (ANDRADE, 2013, p. 85). A exclusão social, o desemprego e a falta de perspectiva levam os jovens a buscar nesses grupos uma “família”, na qual poderiam se sentir como parte de algo (ANDRADE, 2013).

4.2 O Neonazismo e a extrema-direita

Importante salientar que o Nazismo faz parte da extrema-direita, mas nem toda extrema direita é nazista, ou neste caso, neonazista. Nos anos de 1960, há um descontentamento da juventude com a sociedade de consumo, acarretando o surgimento dos movimentos de contracultura. Outro aspecto importante é que em meados de 1970, três regimes de caráter fascista que ainda existiam na Europa (Portugal de Salazar, Franquismo na Espanha e o regime dos coronéis gregos)¹⁵ caem. De forma curiosa, isso foi o ápice para que a extrema-direita iniciasse sua reorganização abertamente (VIZENTINI; MILMAN, 2000).

Posteriormente, crescem gradativamente a extrema-direita, a xenofobia, as ideologias neonazistas e o nacionalismo em diversos Estados, onde antes não havia tais fenômenos. Por conseguinte, a extrema-direita começa a mostrar sua face

¹⁵ Surge, em Portugal, o Salazarismo, devido à nova forma de organização do cenário político, que não foi capaz de resistir aos problemas acarretados pela Primeira Guerra Mundial e a crise de 1929. O cenário político estava instável, e por isso, houve um golpe de Estado realizado por militares, em 1926. O golpe obteve como resultado uma das ditaduras mais longas da Europa, o Salazarismo, iniciado em 1932, com a ascensão de Salazar ao poder (SOUSA, [201-] b). A respeito do Franquismo, após a crise de 1929, a Espanha ficou instável no cenário político, sendo marcada pela atuação de setores de esquerda e direita. Em 1936, alguns membros do exército espanhol lideraram uma tentativa de golpe, dentre eles, estava Francisco Franco. A tentativa de tomada de poder foi impedida por indivíduos que não aceitavam a criação de uma ditadura no Estado espanhol. Em contrapartida, surge uma polarização política, dando início à Guerra Civil Espanhola. Por conseguinte, em 1939, os militares venceram a guerra civil e estabeleceram um governo totalitário liderado por Franco, esse regime acabou sendo destituído somente em 1975 (SOUSA, [201-] a). O regime dos coronéis gregos, ou mesmo a ditadura dos coronéis, foi o período de 1967 a 1974, em que a Grécia foi sucumbida a uma ditadura militar de direita. Nesse momento, o poder foi exercido por militares. O governo militar grego se instaurou devido a um golpe de Estado, comandado por um grupo de coronéis do exército grego (CLOGG, 1998).



modernizada ao Ocidente. Devido às imigrações e às miscigenações, o discurso neonazista e racista ganha espaço (VIZENTINI; MILMAN, 2000). De acordo com Jesus (2003), o argumento mais utilizado para explicar o crescimento da extrema-direita na Europa deriva do fato de que só estes partidos debatem acerca de problemas locais, que é o que a população europeia quer ouvir.

Portanto, de acordo com Andrade (2013), para entender o Neonazismo no Brasil, é necessário compreender a trajetória da extrema-direita no Estado brasileiro. Começa-se pelo Integralismo, nos anos 1930, o qual tinha como objetivo propor uma interpretação do fascismo para a realidade política brasileira. Destaca-se que foi o principal movimento de extrema-direita do Brasil. Na ideologia integralista, existem diversas posições e interpretações da doutrina e compreensão da política nacional. Posteriormente, a Guerra Fria também colaborou, de certa forma, para que a extrema direita continuasse a disseminar suas ideias tanto no Brasil como na Europa (ANDRADE, 2013).

De acordo com Lopez (1992), citado por Andrade (2013, p. 6), o Neonazismo não possui força suficiente para provocar preocupações enquanto grupo revolucionário:

[...] Assim como o nazismo em seus tempos áureos não frutificou no Brasil, os neonazistas atuantes hoje em dia também não devem nutrir muitas esperanças de se expandirem. Há quem se impressione com suásticas pintadas em paredes. Mas isso prova uma suposta força dos neonazistas, ou alguma conspiração subterrânea? [...]

Durante a década de 1990, com o desenvolvimento tecnológico em ritmo acelerado e a produção em escala global de materiais/produtos tecnológicos, estes se tornaram mais acessíveis a membros das classes mais baixas. As novas tecnologias, seguidas da inserção da *Internet* no dia a dia da população como meio fundamental de acesso a informações e comunicações, contribuiu com a liberdade de expressão. Isso acarretou na possibilidade de as pessoas terem voz e divulgarem a outras pessoas as suas opiniões, mesmo que em proporções limitadas, já que há mais ou menos 20 anos atrás, poucas pessoas tinham acesso à *Internet*, e atualmente, ainda há muitos que não têm (ANDRADE, 2013). Isso deu espaço para o surgimento de *sites* de conteúdo Neonazista, como o expressivo *Valhalla88*.¹⁶

4.3 A perspectiva neoliberal institucionalista acerca do tema Neonazismo no Estado brasileiro

Percebe-se que, no decorrer dos anos, as instituições internacionais têm ocupado um lugar importante no debate acadêmico. O que contribui para essa reflexão são os acontecimentos globais. Mesmo que haja a anarquia no sistema internacional, é possível mudar essa condição para uma ordem cooperativa e, conseqüentemente, harmoniosa, por meio da constituição de sociedades reguladas e ordenadas por

¹⁶ Foi o maior *site* neonazista brasileiro, criado em 1997 e retirado do ar em 2007, através de uma ação judicial, com a parceria das polícias brasileira e argentina. O *Valhalla88* ficou famoso na rede em decorrência da variedade do material dispostos, e por ser estável, diferente de outros *sites* que logo desapareceram (MAYNARD, 2014).



instituições (PAULA, 2011).

Como já mencionado, as principais obras desta teoria utilizada visaram dar uma resposta aos modelos realistas das Relações Internacionais, assim aceitando a permanência da soberania do Estado, mas com a estimulação de novas maneiras de colaboração e integração. Em que se considerou os Estados não mais como atores isolados, pois é necessário haver relações interestatais para que estes contribuam entre si em diversos temas, tanto em âmbito internacional como nacional, até porque alguns assuntos são antes lidados internamente hoje são temas da agenda internacional, e serão resolvidos com maior facilidade se houver cooperação entre os Estados (como no caso já citado acima). Ocorrendo, também, uma maximização de resoluções de conflitos, através dessa cooperação internacional, em que, também, as decisões políticas acabam por ser influenciadas por redes transnacionais intergovernamentais.

Por conseguinte, as instituições internacionais, proliferadas ao longo da segunda metade do século XX, fazem com que temas relevantes a toda sociedade internacional sejam trazidos ao debate, de modo que também países intermediários, como o Brasil, influenciem o sistema. Assim, elas prejudicam o ambiente da anarquia do sistema internacional, com a implementação de regimes e normas, com o intuito de contribuir para a mudança estratégica dos Estados, os quais começam a cooperar devido à confiança mútua (PAULA, 2011).

Como exemplo, sabe-se que grupos neonazistas brasileiros, estariam trocando experiências e materiais com grupos similares dos EUA, da Europa e da Argentina. O intuito é fortificar e proliferar as atividades em território brasileiro (incluindo o ativismo digital, reuniões em ruas e possíveis ataques com violências), conquistando novos membros e, conseqüentemente, ampliar sua força política. Mesmo que não haja muitos movimentos violentos no Brasil (como por exemplo em outros países), as polícias mantem o monitoramento constante através de equipes especializadas (AZEVEDO, 2017).

É, portanto, necessário aceitar a premissa de que as instituições fazem a diferença, para que possa ser realmente analisado seu papel em âmbito nacional (PAULA, 2011), ou seja, de que modo os acordos internacionais, estabelecidos em regimes e normas específicos, na forma de tratados e convenções entre os países, podem impactar na política interna dos Estados. No caso deste artigo, objetiva-se identificar a relevância da adoção desses instrumentos internacionais, pelo Brasil, para o combate às práticas racistas e discriminatórias perpetradas por grupos neonazistas.

4.3.1 A importância dos tratados internacionais de respeito aos Direitos Humanos e em condenação ao racismo para o combate ao Neonazismo

A postura do Estado brasileiro tem por objetivo a promulgação dos instrumentos internacionais, através de decretos presidenciais e da ratificação dos tratados após a aprovação do Congresso Nacional. É fundamental a incorporação das convenções, tratados e pactos internacionais para a ordem jurídica interna do país. Tais meios, que envolvem os Direitos Humanos, desempenham a função de consolidar os parâmetros internacionais mínimos referentes à proteção da dignidade humana, como também assegurar uma instância internacional de proteção dos direitos, sempre que os Estados se mostrarem falhos ou omissos (PANTOJA, 2005).



Cada sociedade tem uma característica só sua, em que as bases importantes para a delimitação das fronteiras entre grupos sociais são geradas através da história de cada sociedade. Sendo assim, a categorização racial é única, mostrando as preocupações engendradas pela história nacional, não existindo uma classificação internacional para etnias ou raças. Como no caso do Estado brasileiro, onde o preconceito racial se estende a nordestinos e a homossexuais (NAZÁRIO, 2017).

Segundo Brandão (2000), a razão pela qual a diplomacia brasileira tem buscado, historicamente, o desenvolvimento de normas internacionais para o combate ao racismo e suas disseminações, é pelo fato de a igualdade racial ser um dos fundamentos constitucionais do Estado brasileiro. Sabe-se que o Brasil foi um dos primeiros países a contar com uma lei que penalizava a discriminação racial na educação, emprego e locais públicos, desde julho de 1951. A Lei Afonso Arinos,¹⁷ regulamentou o dispositivo contido já na Constituição Federal de 1946.

Embora internamente a diplomacia brasileira tenha se visto constrangida por ter que evitar o que era considerado uma interferência indevida no âmbito interno em assuntos de Direitos Humanos durante o regime militar (1964 – 1985), externamente verifica-se que o Estado brasileiro permaneceu engajado no combate ao racismo, inicialmente, no regime do *apartheid* na África do Sul¹⁸ (BRANDÃO, 2000).

Os Direitos Humanos podem ser protegidos por lei, tanto em âmbito doméstico, como internacional. Destaca-se que, conforme súmula do Supremo Tribunal Federal (STF), as convenções internacionais possuem caráter de lei federal ordinária no Brasil. Infelizmente, durante o período do regime militar, como pôde-se observar, houve um endurecimento das posições individuais em relação ao monitoramento da efetivação dos dispositivos de proteção dos Direitos Humanos no Brasil (BRANDÃO, 2000).

De acordo com Brandão (2000, p. 4):

Com o advento da Constituição Federal de 1988, que reconheceu o primado da prevalência dos direitos humanos como princípio orientador das relações internacionais, a atitude brasileira a respeito do monitoramento do cumprimento dos tratados internacionais sobre direitos humanos sofreu evolução positiva. De fato, o Brasil passou a ser parte de importantes mecanismos internacionais que contemplam a necessidade de apresentação de relatórios periódicos. Além disso, a Declaração da Conferência Mundial de Viena sobre Direitos Humanos, de 1993 – para a qual o Brasil muito contribuiu – elucidou a aparente contradição entre os dispositivos da Carta das Nações Unidas sobre a cooperação internacional em matéria de direitos humanos e o princípio da não-ingerência, ao reconhecer como

¹⁷ “A Lei Afonso Arinos foi substituída, em janeiro de 1989, pela Lei nº. 7.716 (Lei Caó), a qual estabeleceu os crimes resultantes de preconceito de raça ou cor previsto como crime inafiançável e imprescritível no artigo 5º., inciso XLII da Constituição Federal de 1988” (BRANDÃO, 2000, p. 7).

¹⁸ No ano de 1970, na XXV Assembleia Geral das Nações Unidas, o representante brasileiro, Embaixador Araújo Castro, se referiu à aprovação, pelo Conselho de Segurança, em julho deste mesmo ano, acerca da Resolução 282 sobre o *apartheid* na África do Sul: “O Brasil repudia frontalmente a política *apartheid*, em todas as suas formas e manifestações. Assim fazendo, estamos sendo fiéis não só às nossas tradições, como a nossa história e a nós mesmos” (CASTRO, 1970, *apud* BRANDÃO, 2000, p. 7). Ainda, o Brasil participou integralmente das duas Conferências Mundiais contra o Racismo, as quais eram ligadas principalmente ao assunto do *apartheid* (BRANDÃO, 2000).



legítima a preocupação internacional com a promoção e a proteção dos direitos humanos.

Como pode-se perceber durante o decorrer do estudo, a Conferência de Viena para os Direitos Humanos, de 1993, é um grande fator de influência no processo de internacionalização efetiva do debate dos Direitos Humanos em âmbito internacional, com a participação de atores estatais e não estatais. Sendo assim, houve a intensificação do contraditório processo de relativização da soberania dos Estados, bem como a elevação do indivíduo, tornando-se um sujeito internacional. Ressaltando que o Estado brasileiro está presidindo diversas discussões internacionais e regionais sobre Direitos Humanos, participando ativamente com representantes, como no caso da Conferência de Viena, citada acima, em que o Brasil presidiu o Comitê de Redação (OLIVEIRA; MALLMAN, 2009).

O Brasil, além de ser ativamente engajado na preparação das Conferências Mundiais, membro da Comissão de Direitos Humanos, e parte de quase todos os processos internacionais de promoção e proteção dos Direitos Humanos, busca o fortalecimento regional da Organização dos Estados Americanos como instrumento de combate ao racismo e discriminação racial na região (BRANDÃO, 2000).

Ademais, o sistema jurídico brasileiro tem diversos mecanismos, os quais objetivam assegurar direitos e garantias. A internalização dos tratados internacionais dos Direitos Humanos é um mecanismo criado para fortalecer esse tema no Brasil (URQUIZA; ORMAY JÚNIOR, 2017). O Estado brasileiro tem uma tradição jurídico-diplomática, sempre norteadada pelo universalismo, pelo empenho na criação de garantias para a paz e equidade nas relações entre as nações, e também, pela solidariedade entre os indivíduos da sociedade (OLIVEIRA; MALLMAN, 2009).

Com o surgimento da Emenda Constitucional nº 45, um passo extremamente importante foi dado para solucionar esse problema. Foi adaptado, no artigo 5º da Constituição Federal, o parágrafo 3º, que de forma explícita prima pelo respeito aos valores consagrados pelo Direito Internacional dos Direitos Humanos, promovendo-os ao *status* de emenda constitucional (PANTOJA, 2005). Dessa forma, reforçando a ideia de que o indivíduo é o beneficiário primordial do Direito Internacional, em que este deve ter o indivíduo como um fim e não como um meio para a realização dos fins de um Estado.

Dessa forma, tratados e convenções internacionais assinados pelo Estado brasileiro e que cuidam dos Direitos Humanos deixam de ser compreendidos como normas infraconstitucionais. Isso traz diversas significações para a efetividade dos direitos fundamentais retirados de tratados internacionais. Conforme Pantoja (2005), primeiramente, tem-se o princípio da aplicação direta dessas normas pelos poderes públicos nacionais (art. 5º, parágrafo 1º, da CF). E, posteriormente, esses direitos ganham maior força jurídica, relacionando ao controle de constitucionalidade de suas normas (SARLET, 1998 *apud* PANTOJA, 2005).

Assim, é possível perceber a relevância da Constituição de 1988 para o país, já que, como foi mencionado, ela destaca o tema acerca dos Direitos Humanos. Em que, em seu art. 1º, tem como fundamento a dignidade da pessoa humana; e em seu art. 3º, ressalta que o Estado brasileiro tem por objetivo a promoção dos Direitos Humanos. Um fator que deve ser levado em conta é a possibilidade de monitoramento internacional na conduta brasileira, em relação à promoção dos



direitos protegidos pelos pactos principais de Direitos Humanos (já mencionados anteriormente) (DALLARI, 2012).

Por fim, pode-se ressaltar que são de extrema importância tais normas internacionais adotadas pelo Estado brasileiro. Mesmo que os movimentos e a aderência a esses grupos racistas estejam em constante crescimento, sem o Direito Internacional e seus devidos instrumentos, a comunidade internacional estaria sucumbida a esses grupos, o que acarretaria em muitos óbitos, pois o que aconteceria seria o extermínio dos povos considerados inferiores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização do presente estudo, objetivou-se identificar a importância da adoção de instrumentos internacionais de combate ao racismo, pelo Brasil, para a supressão do Neonazismo no país. Atualmente, através do Neonazismo, ainda há a utilização da violência e de práticas racistas. Acerca deste tema no Estado brasileiro, pode-se destacar que houve o resgate do Nazismo por meio de grupos de outros Estados, principalmente de neonazistas europeus, por isso, fez-se necessário a contextualização do Neonazismo, após a Segunda Guerra Mundial, para poder chegar no ponto principal, que é o movimento no território brasileiro.

Posteriormente, analisou-se os movimentos neonazistas, especificamente no Brasil, descobrindo o motivo dos discursos de ódio e também da utilização da violência. Assim, percebeu-se que há a exclusão racial e social através das diferenças impostas pelo Nazismo, incrementando o ódio a homossexuais, estrangeiros, índios, nordestinos e imigrantes. Valendo-se da ideia de uma raça superior, visto que muitas pessoas, principalmente jovens, buscam nesses grupos neonazistas uma “família”, devido ao desemprego, à exclusão social e à falta de perspectiva desses indivíduos.

Por fim, foram identificados as razões de cunho internacional e os mecanismos pelos quais o Brasil se posiciona na luta contra a discriminação racial em nome do Neonazismo. Sendo caracterizadas, primeiramente, as convenções, tratados, e pactos internacionais de forma mais ampla para o Direito Internacional e os Direitos Humanos, posteriormente, focando no Estado brasileiro. Ressalta-se que o Brasil esteve presente nos momentos de elaboração de muitos instrumentos internacionais, o que colabora com o combate ao racismo no país.

Sendo assim, foi possível identificar a importância da adoção de instrumentos internacionais de combate ao racismo, pelo Brasil, para a supressão do Neonazismo no país. Conforme o presente estudo, pode-se ver que o Estado brasileiro, desde o século XX, esteve fortemente engajado para contribuir com a diminuição de diversos problemas relacionados à discriminação racial. Sendo assim, tanto em âmbito mundial, como doméstico, o país participou de diferentes conferências, bem como aderiu a várias convenções, tratados e pactos internacionais.

Uma das razões para que o Brasil tenha buscado integrar diversos instrumentos internacionais de combate ao racismo, é devido à igualdade racial ser um dos fatores fundadores da Constituição brasileira. Sabe-se que o sistema jurídico brasileiro possui muitos mecanismos que objetivam assegurar direitos e garantias fundamentais. Desse modo, a internalização dos tratados internacionais dos Direitos Humanos é um meio criado para reforçar esse tema no Brasil.



Como mencionado, o Estado brasileiro esteve ativamente engajado na preparação das Conferências Mundiais, sendo, inclusive, um membro da Comissão de Direitos Humanos, e parte de muitos processos internacionais de promoção e proteção aos Direitos Humanos. Objetivando, também, o fortalecimento regional através da Organização dos Estados Americanos, como um instrumento de combate ao racismo e da discriminação racial na região.

Por fim, conclui-se que mesmo que o país não seja atualmente um exemplo a se seguir, já que ainda há constantes movimentos neonazistas, a adoção de instrumentos internacionais contribui gradativamente para que não ocorra um aumento desses grupos. Como já mencionado anteriormente, as instituições internacionais fazem a diferença.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Guilherme Ignácio Franco de. A trajetória da extrema direita no Brasil: integralismo, neonazismo e revisionismo histórico (1930 – 2012). In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA. 5. **Anais...** Universidade Estadual de Londrina, Paraná, 2013, p. 72 – 86. Disponível em: <http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/v6_guilherme_GIX.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

ARRIGHI, Jean Michel. **OEA – Organização dos Estados Americanos**. Tradução por Sérgio Bath. Barueri, SP: Manole, 2004.

AZEVEDO, Guilherme. Neonazismo: brasileiros formam rede com estrangeiros. **Uol Notícias**, 06 set. 2017. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2017/09/06/neonazistas-do-brasil-formam-rede-com-grupos-do-exterior.htm>>. Acesso em: 15 out. 2017.

BORGES, Alci Marcus Ribeiro. Breve introdução ao direito internacional dos direitos humanos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, a. 11, n. 1257, 10 dez. 2006, ISSN 1518-4862, Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/9228/breve-introducao-ao-direito-internacional-dos-direitos-humanos/2>>. Acesso em: 25 set. 2017.

BRANDÃO, Marco Antônio Diniz. O papel da diplomacia no combate ao racismo. **AOSR**, 2000, 8 f. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/16071-16072-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2017.

CAMARGO, Alan Gabriel; JUNQUEIRA, Cairo Gabriel Borges. A Teoria Neoliberal nas Relações Internacionais: o Tripé Institucional e o Papel do Estado. **O Debatedouro.com**, v. 2, ed. 83, ago. 2013, p. 20 – 24. Disponível em: <http://www.academia.edu/4260537/A_teor%C3%A7%C3%B5es_Internacionais_o_trip%C3%A9_institucional_e_o_papel_do_Estado>. Acesso em: 16 jun. 2017.

CLOGG, Richard. **Historia da Grécia**. Madrid: Ediciones Akal, 1998.

DALLARI, Pedro B. de Abreu. Breves notas sobre a integração e efetividade do direito internacional dos direitos humanos no direito brasileiro (1985 e 2010). **Cadernos de Direito**, Piracicaba, v. 12, n. 23, p. 235-240, jul/dez 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&cad=rja&act=8&ved=0ahUKEwjvl5r4_O7WAhWmiZAKHVkKAES4ChAWCEswBg&url=https%3A%2F%2Fwww.metodista.br%2Frevistas%2Frevistas-unimep%2Findex.php%2Fcd>



%2Farticle%2Fdownload%2F1497%2F1047&usg=AOvVaw2mCqfqWsRgA5UHSm2V A8Vm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

DECLARAÇÃO Americana dos Direitos e Deveres do Homem, Bogotá, Comissão Interamericana de Direitos Humanos (OEA), 1948. Disponível em: <https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/b.declaracao_americana.htm>. Acesso em: 12. nov. 2017.

DIETRICH, Ana Maria. **Nazismo Tropical? O Partido Nazista no Brasil**. 2007. 301 f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em História Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8138/tde-10072007-113709/pt-br.php>>. Acesso em: 30 out. 2017.

GOES, Fernanda Lira; SILVA, Tatiana Dias. **O regime internacional de combate ao racismo e à discriminação racial**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), out. 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2007/1/TD_1882.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

HERNANDEZ, Matheus Carvalho. Conferência de Viena: um marco em matéria de direitos humanos no pós-guerra fria. In: SALA, José Blanes (Org.). **Relações Internacionais e Direitos Humanos**. São Paulo: Editora Cultura Acadêmica, 2011. p. 9-33. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/e-book_relacoes%20internacionais.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

HEYNS, C.; PADILLA D.; ZWAAK L. Comparação esquemática dos sistemas regionais de Direitos Humanos: uma atualização. **Revista Internacional de Direitos Humanos**, n. 4, a. 3, p. 161 – 169, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sur/v3n4/09.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

JESUS, Carlos Gustavo Nóbrega de. Neonazismo: Nova roupagem para um velho problema. **Akrópolis – Revista de Ciências Humanas da UNIPAR**, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 67 – 74, 2003. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/akropolis/article/view/333/300>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

KEOHANE, Robert. **After Hegemony: cooperation and discord in the world political economy**. Princeton: Princeton University Press, 1984.

KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. **Power and Interdependence**. 2 ed. United States, Cambridge: Harvard University Press, 1989.

MAYNARD, Dilton Cândido Santos. Intolerância ao Sul da América: estudo comparado de grupos fascistas do Brasil e da Argentina na Internet (1996-2007). **Revista Tempo e Argumento**, Florianópolis, v. 6, n. 12, p. 54-84, mai./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/tempo/article/view/2175180306122014054/3639>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

NAZÁRIO, Geizilaine C. S. R. O. Combate ao racismo por meio de instrumentos jurídicos internacionais. **Revista Jus Navigandi**, mar. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56229/combate-ao-racismo-por-meio-de-instrumentos-juridicos-internacionais>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

NOGUEIRA, João Pontes; MESSARI, Nizar. **Teoria das Relações Internacionais: correntes e debates**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



OLIVEIRA, Sônia Maria Leite de; MALLMAN, Maria Izabel. Atuação do Brasil no Processo de negociação na II Conferência dos Direitos Humanos, Viena, em 1993. In: MOSTRA DE PESQUISA DA PÓS-GRADUAÇÃO. 4. **Anais ...**, PUCRS, 2009, p. 245 – 247. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/viena/sonia_oliveira_atuacao_bra_viena_1993.pdf>. Acesso em: 30 out. 2017.

ONU BRASIL. *Homepage* institucional das Nações Unidas do Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

PANTOJA, Ellen Patrícia Braga. Ações afirmativas para negros, o Estado brasileiro e a aplicação das normas internacionais dos direitos humanos: um estudo sobre a recepção do princípio da “não-discriminação” no direito positivo brasileiro. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS. 2. **Anais ...**, São Luís – MA, 2005. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Ellen_patricia_Braga198.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

PAULA, Orlando Fernandes de. Estado e Instituições Internacionais: um debate teórico recente. **Revista de Estudos Internacionais (REI)**, v. 2, 2011, p. 139 – 153. Disponível em: <<http://www.revistadeestudosinternacionais.com/uepb/index.php/rei/article/viewFile/79/pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

ROLAND, Manoela; SANTORO, Maurício. Racismo, Direito e Relações internacionais. **Opinião Ibase. Democracia Viva**, n. 34. jan./mar. 2007, p. 70-75. Disponível em: <http://www.ibase.br/userimages/DV34_opiniao_ibase.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SOUSA, Rainer Gonçalves. Franquismo. **Brasil Escola**. [201-]a Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/historiag/franquismo.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

_____. Salazarismo. **Brasil Escola**. [201-]b Disponível em: <<http://brasilescola.uol.com.br/historiag/salazarismo.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

STEINER, Sylvia Helena de Figueiredo. **A Convenção Americana sobre Direitos Humanos e sua integração ao processo penal brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

TRINDADE, Antônio Augusto Cançado. **Tratado de Direito Internacional dos Direitos Humanos**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1999. v. II.

URQUIZA, Antonio Hilário Aguilera; ORMAY JÚNIOR, Luiz Carlos. Os efeitos da internalização dos Tratados Internacionais de proteção aos Direitos Humanos no Brasil: Uma análise a partir do caso do Pacto de San Jose da Costa Rica. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v. 12, n. 2, 2017. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/rdp>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

VIZENTINI, Paulo Fagundes; MILMAN, Luís. **Neonazismo, negacionismo e extremismo político**. Porto Alegre: Editora da Universidade/CORAG, 2000.



A CRISE DE REFUGIADOS SÍRIOS E A ATUAÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA

Juliane Guendel¹

Mariana Dalalana Corbellini²

1 INTRODUÇÃO

Em nosso atual cenário internacional, a globalização faz com que o mundo esteja em constante transformação. Em um mundo cada vez mais capitalista e onde as barreiras territoriais estão se tornando cada vez menores, acontecem guerras e conflitos cada vez mais frequentes e desafiadores entre os Estados e dentro dos Estados. Essas guerras e conflitos, mesmo já sendo comuns desde a antiguidade, trazem consequências devastadoras para os países afetados. Nesse contexto de guerras e conflitos, a população dos países afetados muitas vezes acaba prejudicada, e essas pessoas são obrigadas a se refugiarem em outros países para preservarem as suas vidas, tornando-se, assim, refugiadas.

Dentro desse quadro, este artigo debruça-se sobre o caso da guerra civil na Síria, a qual causou uma crise migratória de grandes proporções na Europa, recentemente. Essa guerra civil começou em 2011, com uma onda de protestos da população Síria, inspirada pela Primavera Árabe, em busca do fim da corrupção no país, de seus direitos trabalhistas e de mais liberdade política. O caos estabelecido no país provocou o êxodo de mais de 5 milhões de pessoas do país, até 2017.

Assim, o bloco europeu tem a difícil tarefa de lidar com a situação desses refugiados, visto que grande parte deles buscam asilo nos países do bloco europeu. Pessoas são obrigadas a se refugiarem desde a antiguidade, mas no momento em que a questão do refúgio passou a ser um problema do Estado, acredita-se que é necessário a cooperação internacional entre os Estados para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível, e para que os refugiados, sejam sírios ou não, recebam a ajuda de que necessitam ao buscarem asilo em outras nações. O objetivo geral deste artigo é investigar se a União Europeia está cumprindo com os seus deveres de Direito Internacional referentes ao asilo dos refugiados sírios, e também com a promoção dos Direitos Humanos dos refugiados desse país. A inserção dos refugiados em uma nova sociedade de modo digno e humanitário é um fator importante e que pode trazer para a vida dessas pessoas a esperança de um futuro de paz, prosperidade e liberdade.

¹ Acadêmica do curso de Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, professora do curso de Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



2 TEORIA LIBERAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E DIREITOS HUMANOS DOS REFUGIADOS

O objetivo das Relações Internacionais é de estudar os atores e fenômenos que acontecem no Sistema Internacional, sendo assim um campo de estudos multidisciplinar (NASCIMENTO, 2012). As Relações Internacionais estão marcadas por uma série de debates teóricos, um desses debates constitui uma disputa entre duas correntes importantes da disciplina de RI: A Teoria Liberal e a Teoria Realista.

Elas tratam-se de duas diferentes tradições de pensamentos, que evoluíram e se modificaram com o tempo e com as circunstâncias (JUBRAN; LEÃES; VALDEZ, 2015), e constituem dois paradigmas dominantes nas teorias das Relações Internacionais.

Na história da Teoria Liberal de Relações Internacionais, o principal líder político que apoiou as premissas da teoria foi o Presidente norte-americano Woodrow Wilson (1856-1924), que governou os Estados Unidos de 1913 a 1921 (LACERDA, 2006). De acordo com Magnoli (1996), pode-se observar dois exemplos da influência liberal na diplomacia do século XX: Os “Quatorze Pontos” de Wilson, que propunham a paz mundial sem vencidos ou vencedores ao final da Primeira Guerra, e a fundação da Liga das Nações (1920).

Os principais pontos defendidos pela Teoria Liberal de Relações Internacionais são: a noção progressista e otimista sobre a natureza humana; a confiança no progresso humano; a partilha de responsabilidades comuns em prol da paz, da justiça e da cooperação; e a força normativa das instituições multilaterais, dos regimes internacionais e das regras pactuadas entre os povos (CASTRO, 2012).

A perspectiva liberal considera o mundo como um ambiente hostil em virtude da anarquia existente no Sistema Internacional, mas que pode ser aperfeiçoado pelo crescimento do comércio internacional, que fortaleceria os vínculos entre os Estados, diminuindo assim a anarquia entre eles (JUBRAN; LEÃES; VALDEZ, 2015). De acordo com a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou e proclamou a Declaração Universal dos Direitos Humanos, direitos atribuídos a todas as pessoas do mundo, enunciados pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948, na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

O refúgio foi intitulado juridicamente em 1921, com a criação do Alto Comissariado para os Refugiados Russos³ no âmbito da Liga das Nações (ANDRADE, 1996, *apud* MENEZES, 2011). De acordo com Carneiro (2012), desde a criação do conceito jurídico de “refugiado”, para obter o reconhecimento da condição de refugiado a pessoa deveria estar fora dos limites de seu país de origem. De 1920 até 1935, os refugiados eram definidos de forma praticamente convencional, com base em um critério grupal, e com base no fato de ser membro de um determinado grupo de pessoas, privadas da proteção do seu Estado de origem (CARNEIRO, 2012).

Segundo a Organização das Nações Unidas (CONVENÇÃO..., 1951), no Estatuto do Refugiado, citado por Carneiro (2012, p. 58), é considerada refugiada

³ Os esforços internacionais para dar assistência aos refugiados começaram em agosto de 1921, quando o Comitê Internacional da Cruz Vermelha solicitou que a Sociedade das Nações prestasse assistência a mais de um milhão de refugiados russos que tiveram que se deslocar devido a guerra civil na Rússia, que foi resultante da revolução (ACNUR, 201-). Posteriormente, esta assistência se estendeu para os demais refugiados espalhados pelo mundo (PEREIRA, 2011).



toda pessoa que

em consequência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951 e temendo ser perseguida por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social ou opiniões políticas, se encontra fora do país da sua nacionalidade e que não pode ou, em virtude desse temor, não quer valer-se da proteção desse país [...].

Esta definição da Convenção de 1951 mostrou que os seus elaboradores acreditavam que o grande número de refugiados da época era uma consequência do pós-guerra. Eles estabeleceram a data-limite de 1º de janeiro de 1951 para considerar as pessoas refugiadas, como mostra a definição citada acima. Em 1967, com a assinatura do Protocolo Relativo ao Estatuto dos Refugiados, houve a criação da definição ampliada de “refugiado”. Esta nova definição ampliada no Protocolo de 1967 foi feita devido aos novos refugiados, pois a Convenção de 1951 contemplava somente pessoas que tornaram-se refugiadas devido a acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951. Mas o Protocolo de 1967 garantiu que as pessoas que tornaram-se refugiadas devido a acontecimentos ocorridos depois de 1º de janeiro de 1951 também fossem contempladas com a proteção garantida pela Convenção de 1951 (ALMEIDA, 2001).

Considerando que a Convenção relativa ao Estatuto dos Refugiados assinada em Genebra, em 28 de julho de 1951 [...] só se aplica às pessoas que se tornaram refugiados em decorrência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951. Considerando que, desde que a Convenção foi adotada, surgiram novas categorias de refugiados e que os refugiados em causa podem não cair no âmbito da Convenção. Considerando que é desejável que todos os refugiados abrangidos na definição da Convenção, independentemente do prazo de 1 de Janeiro de 1951, possam gozar de igual estatuto, Convencionaram o seguinte: [...] Para os fins do presente Protocolo, o termo “refugiado”, salvo no que diz respeito à aplicação do §3 do presente artigo, significa qualquer pessoa que se enquadre na definição dada no artigo primeiro da Convenção, como se as palavras “em decorrência dos acontecimentos ocorridos antes de 1º de janeiro de 1951 e...” e as palavras “...como consequência de tais acontecimentos” não figurassem do §2 da seção A do artigo primeiro. (PROTOCOLO..., Artigo 2º, p. 1, 1967).

Em 1963, como resposta jurídica ao aumento de refugiados devido aos processos de descolonização, estabeleceu-se a convenção da Organização da

Unidade Africana (OUA),⁴ onde foi usada pela primeira vez a definição ampliada do termo (ALMEIDA, 2001). A definição ampliada de “refugiado”, de acordo com a OUA, em seu artigo 1º foi a seguinte:

Qualquer pessoa que, devido a uma agressão, ocupação externa, dominação

⁴ “A OUA foi o resultado de um processo de negociação entre os líderes dos países africanos independentes naquele ano para que suas diferenças políticas fossem apaziguadas em prol do objetivo comum de extirpar o colonialismo da África” (FERNANDES, 2016, p. 101).



estrangeira ou a acontecimentos que perturbem gravemente a ordem pública numa parte ou na totalidade do seu país de origem ou do país de que tem a nacionalidade, seja obrigada a deixar o lugar de residência habitual para procurar refúgio noutra lugar fora do seu país de origem ou de nacionalidade. (OUA, 1969, *apud* MOREIRA, 2005, p. 14).

Segundo Oliveira (2009), ainda no período entre guerras (1918-1946) houve grandes avanços na questão da proteção jurídica internacional dos refugiados, pois a conjuntura política internacional da época obrigou a comunidade internacional a criar melhorias devido à gravidade da crise de refugiados no período. Ao final da Segunda Guerra Mundial, houve a criação de mecanismos de proteção para os refugiados.

Em 3 de dezembro de 1949, a Assembleia Geral da ONU criou o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) bem como demais instrumentos jurídicos para a proteção dos refugiados (OLIVEIRA, 2009). Com sua sede em Genebra, Suíça, o ACNUR é representado em mais de cem países e é responsável, desde a sua criação, por auxiliar milhões de refugiados em todo o mundo. Durante a Quarta Convenção de Genebra de 1949, antes mesmo das negociações que levariam à Convenção de 1951 refugiados e apátridas ganham proteção pelos termos do capítulo II da convenção, mais precisamente no artigo 44º.

Em 1951, estabeleceu-se a Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados, esta convenção ocorreu como recomendação da Comissão das Nações Unidas para os Direitos Humanos (CNUDH), e foi muito importante para o estabelecimento da proteção internacional dos refugiados. Ela determina os direitos básicos dos refugiados, como direito ao emprego remunerado, bem-estar, entre outros, que devem ser reconhecidos pela comunidade internacional. Ela também definiu o estatuto jurídico dos refugiados, e a definição de “refugiado” (ACNUR, 2002).

Em 1954, estabeleceu-se a Convenção Relativa ao Estatuto dos Apátridas. Essa convenção estabeleceu princípios de proteção no tratamento das pessoas apátridas, onde “pessoa apátrida” seria aquela que não é considerada cidadã de nenhum Estado (ACNUR, 2002).

Em 1961, aconteceu a Convenção sobre a Redução da Apatridia. Os Estados participantes dessa convenção se comprometeram a não privar uma pessoa de sua nacionalidade, caso ela venha a se tornar apátrida. Durante essa convenção, fica especificado que nenhuma pessoa deve ser privada da sua nacionalidade devido a motivos étnicos, raciais, políticos e religiosos (ACNUR, 2002).

Em 1967, foi criada a Declaração das Nações Unidas sobre a Concessão de Asilo Territorial. Esta declaração foi feita pela Assembleia Geral da ONU com o intuito de estabelecer princípios referentes ao asilo territorial, na qual defende-se a concessão de asilo territorial, o princípio de *Non-Refoulement* (não repulsão),⁵ e relembra os artigos 13 e 14 da Declaração Universal dos Direitos do Homem, os quais estabelecem que é direito das pessoas abandonarem seu país para buscarem asilo (ACNUR, 2002).

Além dos instrumentos internacionais, também foram criados instrumentos

⁵ O princípio da não repulsão (*Non-Refoulement*, em francês, como é conhecido internacionalmente) é um princípio de lei que instiga a proibição da devolução de um refugiado a um país onde ele possa estar em risco de perseguição ou tortura. Este princípio tornou-se um importante elemento do Direito Internacional e do respeito aos Direitos do Humanos. O princípio da não repulsão foi instituído na Convenção de Genebra de 1951, e ganhou força com outros instrumentos jurídicos (COELHO, 2017).



regionais de proteção aos refugiados presentes na África, Europa e América Latina (ACNUR, 2002). A Declaração de Cartagena foi um instrumento regional de proteção aos refugiados, elaborado na cidade de Cartagena, na Colômbia, em 1984, com o objetivo de fazer alterações constitucionais, para a adesão à Convenção de 1951 e ao Protocolo de 1967 sobre o Estatuto dos Refugiados, e estabelecer mecanismos necessários para a sua aplicação, entre outros objetivos. A declaração de Cartagena foi estabelecida devido ao grande aumento de refugiados na América Central naquela época, pois a América Central da época passou por uma série de conflitos armados (DECLARAÇÃO..., 1984).⁶

A partir da década de 1990, a relação entre refúgio e violação de direitos humanos vem sendo fortemente sustentada pelo ACNUR, pois a agência da Organização das Nações Unidas (ONU) para refugiados sustenta que uma ameaça à vida ou à liberdade por motivos de raça, religião, nacionalidade, opinião política ou pertencimento a grupo social é sempre perseguição. Outras sérias violações de direitos humanos, pelas mesmas razões, também constituiriam perseguição, a depender das circunstâncias específicas (UNHCR, 1992, *apud* MENEZES; REIS, 2013). De acordo com Magalhães (2016), o discurso político dos Estados referente aos refugiados deve mudar, seguindo princípios e valores intrínsecos à segurança humana, uma vez que é responsabilidade dos Estados, conforme a Convenção de Genebra de 1949 providenciar proteção a essas pessoas. Além disso, a tipologia das ameaças mudou, atualmente, estas assumem um caráter transnacional, o qual só pode ser combatido com uma abordagem multilateral.

A partir das informações acima, é importante compreendermos que a própria Declaração Universal dos Direitos Humanos enfatiza que os refugiados têm direito a receberem asilo e segurança, conforme expressam os Artigos III, XIII e XIV da Declaração. Eles citam que “Todo ser humano tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal” (DECLARAÇÃO..., 1948, p. 5). “Todo ser humano tem o direito de deixar qualquer país, inclusive o próprio, e a este regressar, bem como, o direito de procurar e de gozar de asilo em outros países, em casos de perseguição” (DECLARAÇÃO..., 1948, p. 9).

3 METODOLOGIA

Utiliza-se neste estudo o método dialético, e faz-se um estudo sobre a Teoria Liberal de Relações Internacionais, sobre os Direitos Humanos dos Refugiados, sobre a guerra da Síria, sobre a União Europeia e sobre o fluxo dos refugiados da Síria para os países da União Europeia.

A metodologia do estudo é a pesquisa bibliográfica, relacionada a livros, artigos e notícias sobre os assuntos citados acima. Também utiliza-se da pesquisa documental, pois o estudo apresenta documentos, tais como as convenções sobre os refugiados que ocorreram ao longo da história e os mecanismos internacionais de proteção

⁶ De acordo com Grecco (2008), a Declaração de Cartagena surgiu em um contexto de conflitos internos em Nicarágua, El Salvador, Guatemala e Chile, principalmente na década de setenta. Pois esses países eram governados por regimes ditatoriais. Isso provocou o deslocamento de aproximadamente 2 milhões de pessoas.



aos refugiados, como a *Convenção de Genebra relativa ao Estatuto dos Refugiados* (1951), a *Convenção Relativa ao Estatuto dos Apátridas* (1954), e a *Convenção sobre a Redução da Apátridia* (1961). Utiliza-se, no estudo, a forma de estudo descritivo, para que possa ser narrado o conteúdo apresentado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A República Árabe Síria enfrenta desde 2011, após manifestações pacíficas da população que protestava contra o governo do presidente do país Bashar al-Assad, uma das crises humanitárias mais violentas de sua história recente. Muitas cidades sírias tornaram-se palcos de protestos, até mesmo os grandes centros urbanos como Homs, Aleppo e Damasco. No entanto, esses protestos da população foram brutalmente reprimidos pelas forças do regime de Bashar al-Assad.⁷ Naquele momento, o governo descrevia os protestos como sendo liderados por terroristas externos, que teriam como alvo desestabilizar o país (CHAGAS, 2015). A reivindicação de parte da população por reformas constitucionais que favorecessem a liberdade política no país recebeu uma resposta negativa do governo e, ao passar dos meses, o conflito transformou-se em uma guerra civil (ZAHREDDINE, 2013).

A Síria enfrenta, desde março de 2011, uma guerra civil que já deixou pelo menos 130 mil mortos, destruiu a infraestrutura do país e gerou uma crise humanitária regional. Tudo isso teve início quando os protestos, conhecidos como Primavera Árabe,⁸ serviram de inspiração e exemplo para ativistas e civis desafiarem a ditadura no comando do país. (FURTADO; RODER; AGUILAR, 2014, p. 1).

No conflito sírio, pode-se observar a influência e interferência de vários grupos, e em diferentes formas (FURTADO; RODER; AGUILAR, 2014). Um importante ator da guerra são as demais nações envolvidas no conflito sírio, de acordo com Petter e Alexandre (2016), alguns países vizinhos se envolveram no conflito, como visto anteriormente, seja para apoiar o governo ou para defender seus interesses territoriais. Mas também estão envolvidos no conflito outras duas importantes nações, que são os Estados Unidos e a Rússia, a Rússia em apoio ao governo de Bashar al-Assad, como visto, os Estados Unidos da América (EUA) em apoio à oposição.

A guerra civil síria chegou a um ponto em que ficou difícil determinar todos os envolvidos, entretanto, o conflito reviveu antigas tensões entre o Ocidente e o Oriente.

De acordo com Souza (2015), a guerra civil da síria causou a maior crise humanitária das últimas décadas, e a maior crise de refugiados desde a Segunda

⁷ “Após a morte de Hafez al Assad, em 10 de junho de 2000, um Referendo popular foi feito para legitimar a condução de seu filho, Bashar al Assad, ao poder, com apenas 34 anos de idade. Para isso, a própria constituição síria teve de ser alterada para diminuir a idade mínima aceita para ocupar o cargo de presidente” (ZAHREDDINE, 2013, p. 12), o que denota a característica autoritária do regime.

⁸ A Primavera Árabe é termo pelo qual ficaram conhecidas as manifestações nos Estados do Oriente Médio e do Norte da África, a partir do ano de 2010. Essas manifestações levaram à reorganização das relações de forças na região, sejam forças políticas internas ou diplomáticas (LEGRENZI; CALCULLI, 2013, *apud* RAMOS, 2015).



Guerra Mundial. O número de refugiados sírios em 2015 era de 4,6 milhões, aumentando para 4,85 milhões em 2016 e, de acordo com a ACNUR, em março de 2017 o número de refugiados que fugiram da guerra na Síria superou cinco milhões (ACNUR, 2017, *apud* NÚMERO..., 2017).

As condições de vida dos cidadãos sírios e dos refugiados pioram a cada ano de guerra, guerra esta que só se intensifica com o passar do tempo (PETTER; ALEXANDRE, 2016). Pode-se notar que um grande número de refugiados sírios tem se deslocado para a Turquia, o Iraque, a Jordânia e o Líbano. Isso porque a proximidade territorial e a semelhança cultural são fatores que facilitam o deslocamento dos sírios para esses Estados (ANDRADE, 2011), isso faz com que muitos refugiados decidam refugiar-se nos países da União Europeia, que é uma organização regional de grande relevância.

De acordo com Mingst (2009), as organizações regionais vêm ganhando cada vez mais importância nas Relações Internacionais, mas nenhuma organização regional tem ganhado uma relevância tão grande quanto a União Europeia. “A UE se tornou o principal fórum para o exercício da política na Europa, tanto no nível de suas atividades internas quanto externas” (HERZ; HOFFMANN, 2004, p. 192). “O processo de integração na Europa englobou a criação de várias instituições e organizações regionais, culminando na criação da União Europeia em 1993, quando entrou em vigor o Tratado de Maastricht” (HERZ; HOFFMANN, 2004, p. 176).

Os objetivos internacionais mais vastos da UE são promover a democracia, o Estado de direito, os direitos humanos e a liberdade, o respeito pela dignidade humana e os princípios da igualdade e da solidariedade. Para atingir estes objetivos, a UE desenvolve relações e parcerias com outros países e organizações em todo o mundo (COMISSÃO EUROPEIA, 2013, p. 17).

De acordo com o artigo 3º do Tratado de Maastricht (1992), que mostra os objetivos da União, citado por Borchardt (2011), a União tem como objetivo a promoção da paz, bem como os seus valores e o bem-estar dos seus povos. A União Europeia proporcionaria aos seus cidadãos um amplo espaço de liberdade, segurança e justiça sem fronteiras internas, onde seria assegurada a livre circulação de pessoas, em conjugação com medidas adequadas em matéria de controles na fronteira externa, de asilo e imigração, bem como a prevenção e o combate à criminalidade.

De acordo com Souza (2015), ainda que grande parte dos refugiados sírios estejam vivendo na Jordânia e no Líbano, e nos demais países vizinhos, um vasto número de refugiados tem se deslocado através do Mar Mediterrâneo, seguindo por Turquia e Grécia, na esperança de terem um futuro melhor na Europa, o que causou um grande contingente de imigrantes nos países europeus. Os pedidos de asilo nos Estados da União Europeia chegaram a 1,25 milhão no ano de 2015, o número mais que dobrou, pois, como mostrou um relatório da Eurostat (2016, *apud* MACHADO, 2016), no ano anterior foram 562 mil solicitações.

O grande fluxo de refugiados levou alguns Estados Membros a estabelecerem controles em suas fronteiras com outros Estados. Pois, como o fluxo de refugiados



afeta mais alguns Estados-membros da UE do que outros,⁹ o número de pedidos de asilo não é distribuído de maneira uniforme entre eles. “No total, a UE afetou mais de 10 mil milhões de euros do seu orçamento para fazer face à crise dos refugiados em 2015 e 2016” (COMISSÃO EUROPEIA, 2016, p. 3).

“Embora a UE tenha começado a desenvolver uma política comum de asilo em 1999, as regras não foram concebidas para fazer face à chegada de uma grande quantidade de pessoas num curto espaço de tempo” (COMISSÃO EUROPEIA, 2016, p. 4). Pois essa política implicaria não só na atualização dos instrumentos jurídicos de asilo que já existem na União Europeia, mas também em conseguir um alto grau de harmonização, a fim de aumentar a solidariedade entre os Estados-membros da UE, bem como reforçar a cooperação dos Estados em apoio ao asilo.

Machado (2016) cita que o principal desafio que as autoridades europeias enfrentam é o de serem responsáveis por dar uma resposta rápida a um número tão grande de refugiados. Relatórios da Eurostat (2016, *apud* MACHADO, 2016) informam que as solicitações de asilo pendentes somaram 922,8 mil no ano de 2015, o que corresponde a 88,5% a mais do que em 2014.

A Grécia, pela sua posição geográfica, é o país mais exposto ao fluxo de refugiados provenientes da Síria, com aproximadamente 78 mil migrantes que chegaram à costa da Grécia desde o início do ano de 2015 (ONU..., 2015). Já dados da agência de estatísticas europeia Eurostat (2015, *apud* ONU..., 2015) mostram que a Alemanha recebeu, no ano de 2014, aproximadamente 200 mil pedidos de asilo, o que seria um aumento de 60% em relação ao ano de 2013.

A União Europeia fez, recentemente, um acordo com a Turquia, com intuito de diminuir o fluxo descontrolado de refugiados através de uma das principais rotas no Mar Egeu. Esse acordo também coloca vias legais para a entrada de refugiados na Europa. Assim sendo, o número de migrantes que viriam da Turquia diminuiu significativamente (COMISSÃO EUROPEIA, 2016).

Um importante fator que hoje facilita a entrada desses imigrantes na Europa foi a implementação do Tratado de Schengen. Esse tratado foi estabelecido em 14 de junho de 1985, com a assinatura do Acordo de Schengen,¹⁰ inicialmente entre cinco países, mais precisamente Bélgica, França, Alemanha, Luxemburgo e Países Baixos (SECRETARIADO-GERAL DO CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2012). O Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados indicou que o maior grupo de requerimento de asilo na Europa é formado por sírios, com aproximadamente 122.800 requisições de asilo até 2017, e 20% do número total de requerentes (CAMPOS, 2017).

Diante da dimensão da crise migratória, é possível analisá-la de acordo

⁹ Um dos estados mais afetados é a Grécia, que recebeu mais de 600 mil imigrantes em 2015, e enfrenta uma crise econômica desde antes daquela época até a atualidade (ENTENDA..., 2015).²¹ A União Europeia usou esse orçamento para financiar projetos de ajuda humanitária aos refugiados e migrantes acolhidos na Grécia, Turquia, e nos países vizinhos da Síria, visto que esses são os países mais afetados pela crise (COMISSÃO EUROPEIA, 2016).

¹⁰ “O Tratado que institui a Comunidade Europeia (Tratado de Maastricht) prevê, no artigo 17 e seguintes, o conceito de cidadania europeia comunitária, estes cidadãos possuem, dentre outros direitos, o direito de circular e residir livremente em qualquer um dos territórios dos Estados membros, algo também previsto no Convênio de Aplicação do Acordo de Schengen, o qual define, no seu artigo 1º, a figura do estrangeiro como sendo “uma pessoa que não seja nacional dos Estados membros das Comunidades Europeias” (BARBOSA; ALVES, 2016, p. 89-90).



com uma das principais Teorias de Relações Internacionais, a Teoria Liberal, vista anteriormente. Para analisar como a UE está cumprindo com as normas de Direito Internacional referentes ao asilo dos refugiados sírios, devem ser observadas as leis do direito internacional da União Europeia, e essas leis mostram claramente que os Estados da UE devem prestar assistência aos refugiados, e garantir que os seus Direitos Humanos não sejam violados.

Andrade (2011) cita que, no caso dos refugiados sírios, pode-se notar muitas violações praticadas pelos Estados, em relação ao Estatuto dos Refugiados. Esses Estados fazem da violação às regras uma conduta aceita e comum, provocando assim a ineficiência dos mecanismos de proteção aos refugiados estabelecidos no estatuto (ANDRADE, 2011).

Na situação da crise migratória na Europa, há um conflito entre dois valores que são protegidos pelo Direito Internacional Público: soberania estatal *versus* Direitos Humanos. Os Direitos Humanos deveriam prevalecer, pois são defendidos pelo Direito Internacional desde 1945, com a criação da Organização das Nações Unidas. Além disso, a defesa dos Direitos Humanos dos refugiados consta, como visto, em inúmeros tratados adotados por vários Estados Europeus, como a Convenção Relativa ao Estatuto dos Refugiados, o Protocolo Relativo ao Estatuto dos Refugiados, Declaração das Nações Unidas sobre a Concessão de Asilo Territorial e a própria Declaração Universal dos Direitos Humanos (MARCON, 2015).

Ainda assim, diante da crise migratória na Europa, acredita-se que a responsabilidade por garantir os Direitos Humanos dos refugiados é dos Estados europeus que os recebem, e da União Europeia. Pois, de acordo com a Teoria Liberal de RI, garantir a segurança e os Direitos Humanos das pessoas é a própria finalidade do Estado. Fonseca (2017, p. 2) cita que o Alto Comissário das Nações Unidas para os Refugiados, Filippo Grandi, afirmou, em junho de 2017, ter se decepcionado com os europeus. Grandi questionou que “[s]e a Europa, que é uma união de países ricos, não é capaz de compartilhar a responsabilidade de receber os refugiados, como pedir ao resto do mundo que o faça?”.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal averiguar se a União Europeia está cumprindo com as normas de Direito Internacional referentes ao asilo dos refugiados sírios e com a promoção dos Direitos Humanos desses refugiados.

Ao analisar o modo como os refugiados são recebidos nos países do Bloco Europeu, pode-se concluir que a UE não está agindo de acordo com os princípios do bloco. Não só devido ao infringimento aos Direitos Humanos dos Refugiados, mas também ao infringimento dos mecanismos internacionais de proteção aos refugiados apresentados neste trabalho. Conclui-se assim, que as ações do bloco Europeu diante da atual crise fazem com que a funcionalidade desses mecanismos seja questionada.

Ao analisar a crise migratória sob a perspectiva da Teoria Liberal de Relações Internacionais, pode-se concluir que essa teoria defende que os Direitos Humanos dos refugiados e imigrantes devem ser preservados, pois além de terem a proteção de vários mecanismos internacionais, segundo a Teoria Liberal, a proteção aos



refugiados e a garantia dos seus Direitos Humanos é um dever do Estado que os recebe.

REFERÊNCIAS

ACNUR. **Direitos humanos e refugiados**. Genebra: Nações Unidas, 2002.

_____. **Fridtjof Nansen**. [201-]. Disponível em: <www.acnur.org/portugues/informacao-geral/premio-nansen/fridtjof-nansen/>. Acesso em: 07 jun. 2017.

ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Direitos humanos e não-violência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, George Bronzeado de. A guerra civil síria e a condição dos refugiados: Um antigo problema, “reinventado” pela crueldade de um conflito marcado pela inação da comunidade internacional. **Revista de Estudos Internacionais (REI)**, Campina Grande, v. 2, p. 121-138, 2011. Disponível em: <<file:///G:/Projeto%20de%20Monografia/69-374-1-PB.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

BARBOSA, J. A.; ALVES, E. L. A nova política de imigração da União Europeia e a violação de direitos humanos de imigrantes e refugiados. **Conpedi Law Review**, Oñati, Espanha, v. 2, p. 81-100, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Documents/TCC/255-970-2-PB.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2017.

BORCHARDT, Klaus-Dieter. **O abc do direito da união europeia**. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Documents/Projeto%20de%20Monografia/O-ABC-do-direitoda-UE.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

CAMPOS, Amanda. Entenda a crise migratória na Europa. **iG São Paulo**. 29 ago. 2017. Disponível em: <europa.htmlhttp://ultimosegundo.ig.com.br/mundo/2015-0829/entenda-a-crise-migratoria-na-europa.html>. Acesso em: 04 set. 2017.

CARNEIRO, Wellington P. A Declaração de Cartagena de 1984 e os Desafios da Proteção Internacional dos Refugiados, 20 Anos Depois. In: SILVA, César Augusto (Org.). **Direitos humanos e refugiados**. Dourados: Editora UFGD, 2012. p. 13-33.

CASTRO, Thales. **Teoria das relações internacionais**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2012.

CHAGAS, Gisele Fonseca. Entre o apocalipse e a redenção. **Revista Diáspora: Especial Refugiados Sírios**. Ano 1, n. 1, p. 1-6, 2015.

COELHO, Carlos. **Princípio da Não Repulsão**. In: EUROOGLE. 2017. Disponível em: <<http://euroogle.com/dicionario.asp?definicao=1388>>. Acesso em: 18 set. 2017.

COMISSÃO EUROPEIA. **A UE e a crise de refugiados**. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2016. Disponível em: <<http://publications.europa.eu/webpub/com/factsheets/refugee-crisis/pt/>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. **Compreender as políticas da União Europeia: como funciona a União Europeia**. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia, 2013. 39 p. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Documents/TCC/Como-funciona-a-Uni%C3%A3o-Europeia.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.



CONVENÇÃO de Genebra Relativa ao Estatuto dos Refugiados. Genebra, 1951. 21 p. Disponível em: <www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_relativa_ao_Estatuto_dos_Refugiados.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2017.

CONVENÇÃO Relativa ao Estatuto dos Apátridas. Nova Iorque, 1954. 13 p. Disponível em: <www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_sobre_o_Estatuto_dos_Apatridas_de_1954.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2017.

CONVENÇÃO sobre a Redução da Apatridia. Nova Iorque, 1961. 8 p. Disponível em: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Convencao_para_a_Reducacao_dos_Casos_de_Apatridia_de_1961.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2017.

DECLARAÇÃO de Cartagena. Cartagena, Colômbia. 1984. 5 p. Disponível em: <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/BD_Legal/Instrumentos_Internacionais/Declaracao_de_Cartagena.pdf>. Acesso em: 03 set. 2017.

DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos. Paris, 1948. Disponível em: <www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2017.

ENTENDA a situação de países de onde saem milhares de imigrantes à Europa. **G1**, São Paulo, 25 ago. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2015/08/entenda-situacao-de-paises-de-onde-saem-milhares-de-imigrantes-europa.html>>. Acesso em: 20 out. 2017.

FERNANDES, Marcia. A organização da unidade africana como expressão do projeto político continental no pós-independência: disputa e reivindicações. **Sankofa - Revista de História da África e de Estudos da Diáspora Africana**, São Paulo, Ano IX, n. XVII, p. 99-117. 2016. Disponível em: <http://www.academia.edu/27817097/A_organiza%C3%A7%C3%A3o_da_unidade_africana_como_express%C3%A3o_do_projeto_pol%C3%ADtico_continental_no_p%C3%B3s-independ%C3%A2ncia_disputas_e_reivindica%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 14 out. 2017.

FONSECA, Letícia. União Europeia decide punir países que se recusam a receber refugiados. **Radio France Internacional**. Bruxelas, 16 jun. 2017. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/europa/20170616-linha-direta-possibilidade-de-aplicacao-de-sancoescontra-alguns-paises-da-uniao-eur>>. Acesso em: 12 out. 2017.

FURTADO, G.; RODER, H.; AGUILAR, S. L. C. **A guerra civil Síria, o oriente médio e o sistema internacional**. São Paulo: UNESP, 2014. (Série conflitos internacionais).

GRECCO, Silas. **América Latina e Central, Posição do Bloco**. In: ARETÉ DIREITOS HUMANOS (*Blog*). 24 set. 2008. Disponível em: <<https://silasgrecco.wordpress.com/tag/declaracao-de-cartagena/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

HERZ, M.; HOFFMANN, A. R. **Organizações internacionais: história e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

JUBRAN, B. M.; LEÃES, R. F.; VALDEZ, R. C. C. **Relações internacionais: conceitos básicos e aspectos teóricos**. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2015.

LACERDA, Gustavo Biscaia de. Algumas teorias das relações internacionais: realismo, idealismo e grocianismo. **Revista Intersaberes**, Uninter, v. 1, n. 1, p. 56-77, 2006. Disponível em: <<https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/viewFile/87/61>>. Acesso em: 12 dez. 2016.



MACHADO, Juliano. Pedidos de asilo na Europa em 2015 mais que dobram em relação a 2014. **Folha de São Paulo**. 04 mar. 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2016/03/1746246-pedidos-de-asilo-na-europaem-2015-mais-que-dobram-em-relacao-a-2014.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MAGALHÃES, Patrícia Santos. **A União Europeia e a segurança humana** – o caso dos refugiados Sírios. 2016. Monografia - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2016. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/42283/1/Patr%C3%ADcia%20Santos%20Magalh%C3%A3es.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

MAGNOLI, Demétrio. **O mundo contemporâneo**. São Paulo: Moderna, 1996.

MARCON, João Paulo. Refugiados na Europa x Direitos Humanos x Princípio da Soberania Estatal. **NEMRI** – Núcleo de Estudos Multidisciplinar de Relações Internacionais (*Blog*), 2015. Disponível em: <<https://nemrisp.wordpress.com/2015/12/11/refugiados-na-europa-x-direitoshumanos-x-principio-da-soberania-estatal/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

MENEZES, T. S. Direitos Humanos e Direito Internacional dos refugiados: uma relação de complementaridade. In: ENCONTRO NACIONAL ABRI, 3., 2011. **Anais...** Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC000000122011000300050&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 mai. 2017.

_____; REIS, R. R. Direitos humanos e refúgio: uma análise sobre o momento pós determinação do status de refugiado. **Rev. bras. polít. int.**, Brasília, v. 56, n. 1, 2013. p. 144-162. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292013000100008&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 06 abr. 2017.

MINGST, Karen A. **Princípios de relações internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MOREIRA, Julia Bertino. A problemática dos refugiados no mundo: evolução do pós-guerra aos dias atuais. **Boletim científico**, ESMPU, Brasília, p. 33-55, 2005.

NASCIMENTO, Renée Batista do. Ensaio da introdução às relações internacionais. **Caderno de Relações Internacionais**, Recife, v. 3, n. 4, p. 65-77, 2012.

NÚMERO de refugiados sírios supera a barreira de 5 milhões. **Correio Braziliense**. 30 mar. 2017. Disponível em: <http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/mundo/2017/03/30/interna_mundo,584740/numero-de-refugiados-sirios-supera-a-barreira-de-5-milhoes.shtml>. Acesso em: 08 set. 2017.

OLIVEIRA, Andreia Sofia Pinto. **O direito de asilo na Constituição portuguesa**: âmbito de protecção de um direito fundamental. Coimbra: Coimbra Editora, 2009.

ONU pede à União Europeia resposta mais eficaz para a crise de refugiados sírios. **Agência Brasil**, 09 jul. 2015. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/mundo/2015-07-09/onu-pede-a-uniao-europeiaresposta-mais-eficaz-para-a-crise-de-refugiados-sirios.html>>. Acesso em: 04 set. 2017.

PEREIRA, Gustavo de Lima. **A pátria dos sem pátria**: direitos humanos e alteridade. Porto Alegre: Ed. UniRitter, 2011.

PETTER, C. B.; ALEXANDRE, F. D. C. A guerra civil Síria e a condição dos refugiados no Brasil. **UNITAS, Revista do curso de Direito**, v. 1, n. 1, p. 26-45, 2016.



PROTOCOLO de 1967 Relativo ao Estatuto dos Refugiados. Nova Iorque, 1967. 4 p. Disponível em: <www.acnur.org/t3/fileadmin/Documentos/portugues/BDL/Protocolo_de_1967_Relativo_ao_Estatuto_dos_Refugiados.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2017.

RAMOS, Luiz Felipe Gondin. **Origens da Primavera Árabe**: Uma proposta de classificação analítica. 27 fls. 2015. Artigo (Curso de Especialização em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/11377/1/2015_LuizFelipeGondimRamos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.

SECRETARIADO-GERAL DO CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Schengen**: A porta para a sua liberdade de circulação na Europa. 1. ed. Bruxelas, 2012. 10 p. Disponível em: <https://issuu.com/ciedbarcelos/docs/2014_schengen>. Acesso em: 02 set. 2017.

SOUZA, Fabrício Toledo de. Os refugiados, a crise e a retórica da crise. **Revista Diáspora**: Especial Refugiados Sírios. Ano 1, n. 1, p. 1-7, 2015. Disponível em: <<http://www.revistadiaspora.org/2015/12/12/os-refugiados-a-crise-e-a-retorica-dacrise-2/>>. Acesso em: 9 abr. 2017.

TRATADO de Maastricht. Luxemburgo, 1992. 264 p. Disponível em: <https://europa.eu/european-union/sites/europaeu/files/docs/body/treaty_on_european_union_pt.pdf>. Acesso em: 08 set. 2017.

ZAHREDDINE, Danny. A Crise na Síria (2011-2013): Uma Análise Multifatorial. **Revista Conjuntura Austral**, v. 4, n. 20, p. 6-23, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/43387-174344-1-PB.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2017.



O REGIME ADUANEIRO DE *DRAWBACK* COMO ALIADO NA EXPANSÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

*Henrique Serveira dos Santos*¹
*Leonardo Gustavo Schneider*²

1 INTRODUÇÃO

Dado o crescimento de competitividade a nível global das últimas décadas, tornou-se exigência que os diversos atores internacionais busquem otimizar seus processos, estratégias e produtos, almejando incremento na competitividade. A economia está em constante movimento, portanto resta àqueles que dependem dela adaptar-se conforme suas regras. O comércio exterior pode ser uma ferramenta de grande importância para uma empresa, pois representa um atalho para uma possível inserção desta em um ambiente globalizado e competitivo; entretanto, para que as transações comerciais internacionais culminem em prosperidade, é indispensável que haja, sobretudo, conhecimento sobre caminhos que permitam que a empresa vá ao encontro do mercado internacional. Por diversos motivos políticos e econômicos, as exportações são importantes para o crescimento de um país, e sabendo dessa importância é que o governo brasileiro concede às empresas diversos incentivos, dentre eles o *Drawback*, cujo objetivo é possibilitar que empresas instaladas no país adquiram matérias-primas importadas sem serem oneradas pelos impostos presentes no ato da importação.

A fim de fomentar as exportações, o *Drawback* foi veiculado no direito brasileiro pela primeira vez em 1934, revogado em 1957, e atualmente encontra seu fundamento legal baseado nas leis nº 11.945 e nº 12.350 de 2010. Esse regime não discrimina o tamanho da empresa, portanto permite que se beneficiem empresas de pequeno, médio e grande porte. Se efetiva quando há, por uma empresa, importação de matéria-prima que destinada ao beneficiamento e posterior exportação, almejando um incremento na competitividade através da desoneração de impostos. Por intermédio

¹ Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

² Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, professor do Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



dos benefícios providos pelo governo, se busca criar condições para que as empresas tenham o acesso a novos mercados, todavia, no caso do Brasil, ainda é necessário abolir os diversos embaraços que dificultam e oneram o ato de exportar, o que por vezes inibe definitivamente o ingresso de empresas no mercado internacional.

O elevado nível de interdependência dos mercados da economia mundial fez surgir um patamar de comércio internacional que necessita, constantemente, de reavaliação política e econômica do país, o que requer, por exemplo, que se desenvolvam estudos nas diversas áreas do espectro econômico. O *Drawback*, apesar de ser um regime que existe há mais de 50 anos, apenas recentemente tem recebido a atenção necessária. Destacam-se alguns trabalhos acadêmicos e livros como de grande relevância para o estudo do *Drawback* e que, por conseguinte, serviram como pilares desse trabalho. O trabalho desenvolvido pelos autores Moori, Konda, Gardesani (2011), chamado “Regime aduaneiro do *Drawback* em empresas de bens de capital”, foi essencial para aprofundamento do estudo do *Drawback* sob uma ótica empresarial. Já o estudo feito por Olivo (2015), denominado “O regime aduaneiro *Drawback* nas operações logísticas das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina” teve grande valia, pois permitiu que os autores comparassem os resultados obtidos no presente estudo com os já estudados por Olivo.

1.1 Problema de Pesquisa

No vasto mercado global, onde cada vez mais as barreiras tarifárias encontram-se em declínio, os diferentes setores da indústria precisam manter-se competitivos frente à grande competitividade presente no âmbito internacional. A utilização do Regime Aduaneiro de *Drawback* implica em uma completa reavaliação da empresa e de seus processos, almejando, principalmente, maior controle de suas operações. Apesar das exigências desses controles administrativos onerarem o processo, o *Drawback* busca proporcionar diminuição de custos administrativos, desoneração de impostos e, sobretudo, potencializar o ganho de competitividade.

A partir das considerações apresentadas, destaca-se aquele que será o problema central deste trabalho: É plausível afirmar que as empresas brasileiras tornam-se mais competitivas no mercado externo em decorrência da prática do Regime Aduaneiro de *Drawback*?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentadas uma compilação de dados obtidos em revisão de artigos, pesquisas, consultas e dissertações, e como critério de seleção, o autor baseou-se em referências de grande relevância para a elaboração do presente estudo. Procura-se relacionar, nos seguintes capítulos, o entendimento de diversos autores com as informações acerca do propósito da pesquisa. A revisão da bibliografia em si não costuma prover dados inéditos, mas permite que outros raciocínios possam surgir a partir deles (SANTOS, 2004).



2.1 Introdução e contextualização do *Drawback*

Conforme Pinheiro et al. (1993), foi em junho de 1964 que o governo adotou medidas a fim de implementar, de fato, o *Drawback*. No comércio internacional, o regime se mostra como um dos mais antigos incentivos à exportação, e, conforme afirmam Araújo e Sartori (2004), existem relatos de sua utilização nos séculos XIV e XV pela Inglaterra, Portugal e França, se baseando em uma espécie de prêmio que consistia na liberação do pagamento dos direitos aduaneiros que abrangessem insumos a ser incorporados a produtos exportados às colônias ultramarinas. O *Drawback* é aplicado por várias nações e blocos econômicos, como a União Europeia e Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), os quais adaptam esta prática de acordo a cada realidade e a cada legislação, mas em geral não existem grandes discrepâncias (ARAÚJO; SARTORI, 2004). No Brasil, a plena utilização dessa prática é recente, apesar de o regime existir há mais de cinquenta anos, haja vista a inexperiência e irrisório domínio do comércio exterior, advindos da falta de uma cultura exportadora e de visão estratégica por parte das empresas e, principalmente, do governo.

Nas palavras de Silva (2003) citado por Neves e Leite (2015), "*Drawback*", do inglês, significa, literalmente, *To draw* (Tirar) e *back* (outra vez), revelando-se como uma verdadeira restituição de impostos cobrados sobre a importação de matérias primas, desde que, ao serem transformadas em outro produto, se destinem à exportação. O regime aduaneiro de *Drawback* surgiu como um mecanismo de redução e isenção fiscal e atualmente pode ser utilizado por todas as empresas sediadas no Brasil que façam transações comerciais envolvendo importações e exportações, e que se enquadrem nas particularidades das regulamentações do Regime de *Drawback*. Uma das vantagens do regime, conforme Moori, Benedetti e Konda (2012) é que a abrangência deste não discrimina o tamanho da empresa, a experiência de seus profissionais, ou sequer se a empresa não possui experiência no mercado internacional. Não há restrições sobre o tipo de empresa que pode se beneficiar do *Drawback*, entretanto, como regra geral, o beneficiário deve ser uma empresa que exportará os produtos incentivados para o exterior (RESENDE, 1983).

Araújo e Sartori (2004) consideram este regime como o maior aliado das exportações do Brasil, cujos benefícios têm contribuído para o aquecimento da atividade econômica brasileira, ao desonerar os exportadores da alta carga tributária que incide sobre as importações de insumos e matérias primas. Ademais, dentre os incentivos fiscais oferecidos no Brasil, o *Drawback* é o que tem maior aceitação, por este proporcionar que as empresas possam competir em condições de igualdade com o vasto número de concorrentes presentes no exterior (ARAÚJO; SARTORI, 2004). O regime possibilita a suspensão, isenção ou restituição do recolhimento de taxas e impostos, incidentes sobre a importação de mercadorias utilizadas na industrialização ou acondicionamento de produtos exportados ou a exportar.

Ademais, o sucesso de uma política nacional de promoção às exportações estimula a eficiência de toda a economia, gerando mais empregos e melhorando a qualidade dos produtos, haja vista que as transações internacionais daí decorrentes ajudarão a gerar saldo positivo na balança de pagamentos. Para o Brasil, diante do paradigma internacional de mercado, as atividades ligadas ao setor exportador devem ter importância estratégica, tendo como escopo a geração de renda e emprego, equilíbrio de contas externas e promoção do desenvolvimento econômico. Entretanto,



o ingresso no mercado internacional revela-se um grande obstáculo a ser vencido, haja vista que as empresas já vêm preocupando-se com o mercado doméstico, estabelecendo qualidade do produto, superioridade tecnológica, promovendo a marca etc., a fim de desenvolverem uma vantagem competitiva, e, somente após isto estabelecido é que rumam ao mercado externo. A fim de superar essas dificuldades, as empresas devem dispor de um conjunto de estratégias que envolvem fatores como recursos e capacidades administrativas, necessidades de investimentos em equipamentos, pessoal, estoques, e assumir riscos e grau de controle sobre os processos envolvidos no negócio (LIMA, 2006), fatores que influenciam diretamente no nível competitivo de uma empresa.

2.1 Determinantes de custo e competitividade

A competitividade das exportações depende de múltiplos fatores: do nível e eficiência da tecnologia empregados no processo produtivo, dos preços domésticos de insumos, das taxas de câmbio, das distâncias entre o Brasil e potenciais compradores, dos custos portuários e de transporte, da estrutura de incentivos à exportação no Brasil, das barreiras tarifárias, da qualidade do produto, etc. É inegável afirmar que esses elementos têm grande influência no que tange à formação de custos da economia brasileira, o que confere ao Brasil um patamar de pouca competitividade no meio internacional.

O grau de competitividade da empresa brasileira no exterior é penalizado pelos diversos embaraços que ainda consternam o ato de exportar. A elevada e crescente carga tributária, os custos de transporte e o alto grau de burocratização são alguns dos fatores que compõem o chamado “Custo Brasil”, conceito que contempla todos os custos desnecessários, desproporcionais e irracionais que dificultam o desenvolvimento e oneram o processo produtivo à medida em que lhe retiram o caráter competitivo, este que é tão importante em uma economia globalizada (RIBEIRO, 2004). Os encargos tributários presentes no ato de importação se justificam como uma forma de prover recursos ao Estado, para que este os converta em serviços públicos destinados à sociedade, e podem ser vistos por um viés de desenvolvimento da economia, geração de empregos, melhoramento da qualidade dos produtos fabricados no país, estímulo da balança comercial e atração de capital estrangeiro ao país (MACHADO, 2015). Entretanto, quando elevados desmedidamente, assumem caráter lesivo, ao passo em que oneram o bem oriundo de produção brasileira ao ponto de ceifar-lhe a competitividade necessária para competir no mercado internacional.

As empresas que recorrem ao *Drawback* o fazem porque os tributos incidentes sobre a aquisição de matéria prima, seja no mercado interno ou externo, terão impacto direto no custo final do produto. Nesse contexto, segundo Lunkes e Sagaz (2012), o conceito de custo acaba sendo essencial para o pleno entendimento dos processos de uma empresa, pois sua análise pode clamar por mudanças estruturais que podem culminar com melhores resultados. Empresas inseridas no contexto da globalização não podem permitir ineficiências e custos altos, haja vista que a competitividade é essencial para o sucesso de uma organização. A ineficiência proporcionada pela baixa qualidade de produtos e processos, assim como o trabalho improdutivo, devem ser evitados e, se possível, eliminados de uma organização. As atividades que não colaborem para a criação de valor de um produto, portanto, devem ser



cortadas do ambiente organizacional (CHAMONE, 2009). Conhecer detalhadamente os custos internos da organização é um fator indispensável para a formação do preço de exportação, e por isso, todos os benefícios fiscais e financeiros concedidos pelo governo devem ser levados em conta, objetivando alcançar maior competitividade no mercado internacional (CHAMONE, 2009).

A crescente sofisticação dos processos industriais e a conseqüente redução dos custos produtivos têm criado, cada vez mais, uma tensão competitiva no mercado interno e internacional. Além disso, a avassaladora diferença do custo da mão de obra entre, principalmente, China e Brasil, faz com que permanecer competitivo no mercado de manufaturados seja, cada vez mais, um desafio: o baixo custo de mão de obra confere à China vantagens expressivas em relação aos outros países. Esses obstáculos, no entanto, se atenuam caso as empresas consigam encontrar alguma maneira de diminuir os custos ou modificá-los para atender as necessidades do mercado. Quanto mais as empresas procuram baixar os custos, conseqüentemente há maior busca por insumos mais baratos trazidos de outros países com nível elevado de conhecimento em determinado produto (BALLOU, 2009). Qualquer inovação que facilite sua adaptação ou melhore sua compatibilidade ao mercado, favorece a competitividade (PORTER, 1999).

Em alguns casos, se faz necessário um realinhamento estratégico, e é por objetivar auferir maior competitividade que as empresas buscam obter assistência de diversos benefícios fiscais, de modo a expandir a acanhada perspectiva das empresas brasileiras no exterior. O custo de insumos comprados, ou seja, o abastecimento da fábrica, tem importância estratégica fundamental para a empresa, pois cada produção de valor por parte da mesma emprega insumos comprados, espaço de estoque ou ativos. Em muitos setores industriais, o custo dos insumos tem enorme participação no custo, sem embargo, recebe menos atenção do que os custos de mão de obra. Dessa forma, uma empresa pode ponderar sobre como baixar o custo ao analisar o custo unitário dos insumos, e uma análise detalhada pode ser uma ferramenta importante para obter vantagem em custo (PORTER, 1999).

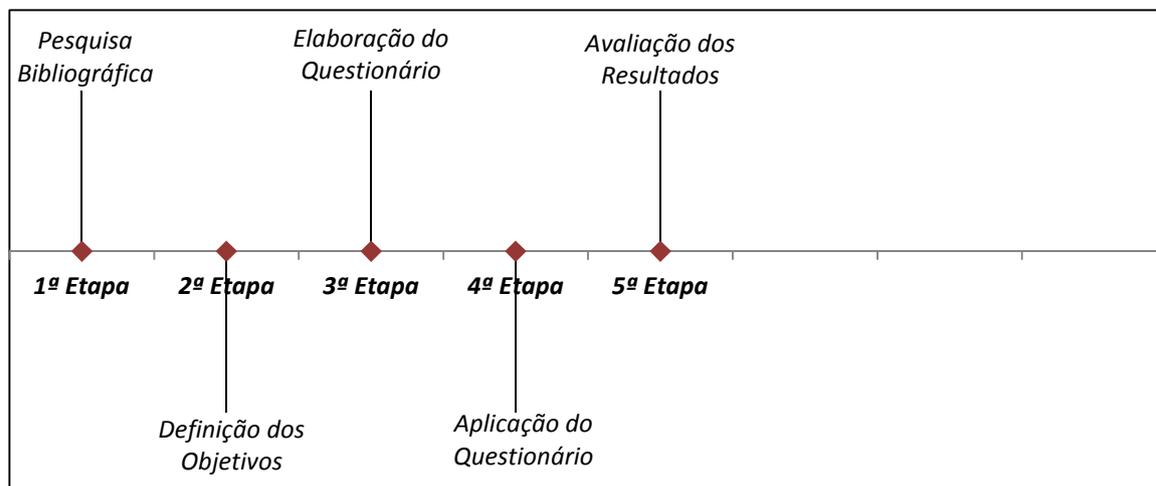
As empresas que recorrem ao *Drawback* o fazem porque os tributos incidentes sobre a aquisição de matéria prima, seja no mercado interno ou externo, terá impacto direto no custo final do produto, entretanto, apesar de comprar matéria prima em outros países poder diminuir custos, pode criar diversos outros. O *Drawback*, sendo um benefício focado na redução de custos, exige detalhados controles, objetivando a máxima eficiência do Regime, e a análise da redução potencialmente promovida pelo *Drawback* deve ser um dos pontos iniciais a serem praticados pela empresa, haja vista que esta faz parte da formação de preços, um dos fatores fundamentais para que o produto seja competitivo na exportação. Conhecer detalhadamente os custos internos da organização é um fator indispensável para a formação do preço de exportação, e por isso, todos os benefícios fiscais e financeiros concedidos pelo governo devem ser levados em conta, objetivando alcançar maior competitividade no mercado internacional (CHAMONE, 2009).



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de cumprir com os objetivos do presente trabalho, os pilares da pesquisa envolvem, na primeira parte, pesquisa bibliográfica, presente em quase todas as etapas do estudo, onde constam a conceituação, legislação, aplicações, evolução histórica e divisão de modalidades do *Drawback*. Nesta fase, foi feita uma sondagem de dados em materiais como livros, publicações em revistas científicas e artigos sobre o tema, de modo a buscar esclarecimentos através de outros atores (VIANNA, 2001, apud OLIVO, 2014). Essa pesquisa foi essencial para aprofundamento no tema abordado e as suas relações com os objetivos do estudo, e também para dar base à elaboração do questionário aplicado. O gráfico 1, a seguir, ilustra as etapas para a elaboração do trabalho:

Gráfico 1 – Etapas de elaboração do Trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo.

O questionário foi aplicado de forma que possibilitasse entender o grau de conhecimento das empresas em relação ao uso do *Drawback*, pontuar os principais problemas que ainda se encontram na utilização dessa prática, e, por fim, medir a eficiência do regime e analisar a percepção de vantagens dessa ferramenta. O contexto da pesquisa é de avaliação de resultados por definição, dado que os autores realizaram projeções, estimativas e comparações a partir dos resultados obtidos na coleta de dados, buscando uma abordagem estatístico descritiva.

Com relação ao delineamento da pesquisa, o presente estudo caracteriza-se por uma natureza quantitativa, haja vista o método de abordagem e iterações entre as variáveis, conferindo-lhe patamar de pesquisa descritiva, esta que, para Beuren (2003, p. 81), “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”, e que “nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. Este tipo de pesquisa requer aplicação de instrumentos para a coleta de dados (GIL, 2007), e foi escolhida, dadas as dimensões do tema, o levantamento, que deve ser realizado com bases empíricas, baseada em dados, e coletadas diretamente no local do estudo (VERGARA, 2010).

Através do questionário, buscou-se contrastar o perfil da empresa usuária (ou não) do regime com seu enquadramento setorial, dimensão, faturamento, tempo de comércio internacional e região, assim como avaliar a eficácia do instrumento com base nas opiniões das empresas usuárias, e ainda mapear os motivos pelos quais as empresas não o utilizam. O questionário foi elaborado mediante a ferramenta “Google Forms” e enviado por e-mail às empresas exportadoras listadas no site “Brazil4Export”, um banco de dados mantido com o apoio da Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX). O diretório possui empresas exportadoras que cumprem determinadas condições, dentre elas, uma média de exportação anual de ao menos US\$ 50.000,00 entre os anos 2014 e 2015. A confecção do diretório é realizada através de um cruzamento com estatísticas reais provenientes do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o que confere a eles confiabilidade. As perguntas do questionário foram elaboradas pelos autores conforme os objetivos gerais e específicos do presente estudo, e foi fundamental para sua elaboração a pesquisa bibliográfica, que contribuiu para o delineamento das perguntas. Haja vista a similaridade do tema, as perguntas acerca do entendimento das empresas sobre o regime foram embasadas no trabalho acadêmico de Olivo (2014), denominado “O Regime Aduaneiro de *Drawback* nas operações Logísticas das Empresas Exportadoras do Sul de Santa Catarina.” O questionário em si foi dividido em três partes: A primeira busca mapear o perfil da empresa, seja ela usuária do *Drawback* ou não; A segunda objetiva detalhar as modalidades de *Drawback* utilizadas, e também as classificações das matérias-primas e suas respectivas origens; E a terceira é composta de 10 questões estilo “escala Likert”, que busca relacionar determinadas premissas conforme o grau de entendimento do respondente, sendo “0” equivalente a “Não Sei”, “1” equivalente a “Discordo Totalmente” e “5” equivalente a “Concordo Totalmente”.

A definição da população alvo levou em conta o grau de entendimento que se buscou obter no presente estudo, de acordo com seu objetivo geral. Definiu-se que a pesquisa seria representativa se fosse aplicada a diversas empresas brasileiras, de modo a mapear, de maneira geral, o entendimento destas sobre o regime, desse modo, foram enviados e-mails a 9.000 (nove mil) empresas diferentes, no período de 18/09/2017 a 13/10/2017. Desse total, 5.121 endereços de e-mail apresentaram erro, sendo 3.879 entregues, resultando em uma taxa de sucesso na entrega de 43,1%. Fazendo uso do encurtador de *links* da empresa Google (<https://goo.gl/>) foi possível rastrear o número de acessos à pesquisa, sendo esse número de 567, que representa 14,62% da parcela de e-mails entregues. Por fim, o questionário obteve 216 respostas, representando uma taxa de 5,57%. O cálculo amostral, por sua vez, resultou em 90% de confiabilidade e margem de erro de 5,46%.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa representam o entendimento específico dos gestores delas acerca do *Drawback*, podendo (ou não) fazer uma representação real sobre a totalidade de empresas usuárias. O primeiro ponto identificado nos resultados da pesquisa foi a frequência da utilização do regime: das 216 empresas respondentes, 88 adotam ou já adotaram o *Drawback* em alguma de suas operações, o que

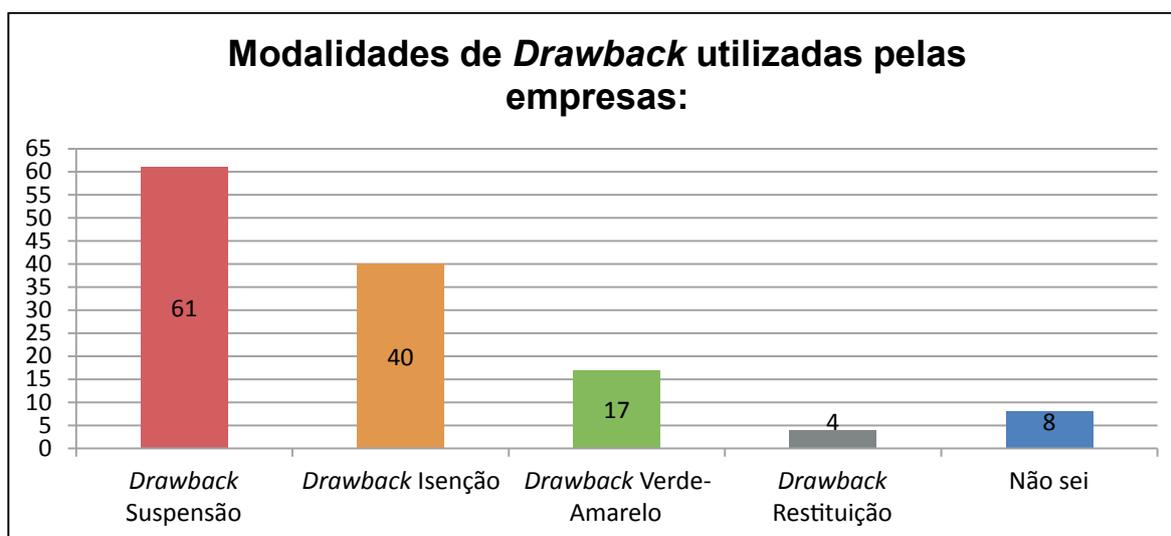


corresponde a 40,74% do total; 123 empresas não adotam ou nunca adotaram o regime (56,94%); por fim, 5 respondentes não sabem se sua empresa adota ou não (2,31%). Destacam-se as 88 empresas usuárias respondentes do questionário como correspondentes a 2,67% do total de empresas usuárias do *Drawback* (3.269) no período de janeiro a dezembro de 2016.

O destaque quanto ao porte está para as Médias Empresas, que compõem 64,77% do número total de entrevistados, e pode-se perceber que não há um padrão específico observado na distribuição das empresas usuárias do regime, pois todos os portes, exceto as microempresas, representam uma parcela importante do total de entrevistados. Isso pode significar que, de fato, o *Drawback* é um regime que não discrimina o tamanho da empresa. No tocante à região da empresa, o destaque está para empresas do Sul do país, com 47.3% do total, seguidos da região Sudeste (39.7%), Nordeste (4.9%) e Norte e Centro-Oeste, ambos com 4%. Quanto ao tempo de comércio internacional, destacam-se as empresas com mais de 20 anos, apresentando 45,45% do total de entrevistados, revelando que as empresas tendem a sentirem-se mais preparadas a fazer uso de artifícios como o *Drawback* quanto maior seu *know-how*.

Notou-se, ainda, que apesar de os enquadramentos serem bastante diversificados, o principal ramo da Indústria que utiliza o *Drawback* é o de Metalurgia e Siderurgia, com 23 respostas, auferindo 26,14% do total de respondentes, seguido de Automóveis e Autopeças (6,82%) e Mineração (6,82%). Esses dados são condizentes com os produtos mais exportados sob *Drawback* suspensão no ano de 2016: minérios de ferro e seus concentrados, carne de frango congelada e automóveis de passageiros (BRASIL, 2016). Referente às principais modalidades de *Drawback* aplicadas pelas empresas utilizadoras, constatou-se que a avassaladora maioria faz uso dos regimes de Suspensão e Isenção, seguidos de uma parcela considerável de *Drawback* Verde-Amarelo:

Gráfico 2 – Modalidades de *Drawback* utilizadas pelas empresas

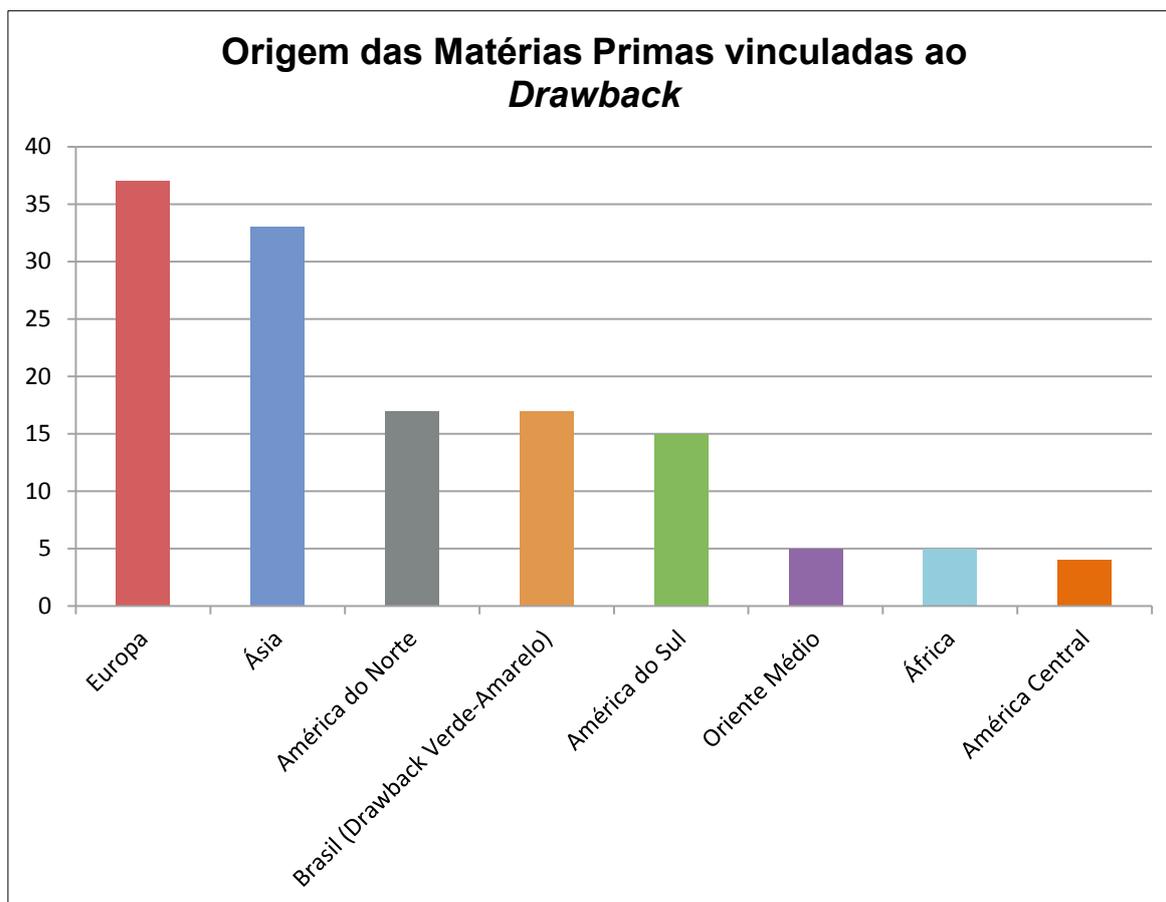


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo.



A pesquisa de Olivo (2014) também teve como principal modalidade utilizada o *Drawback* Suspensão, a autora conclui que é a modalidade mais comum, pois as empresas normalmente planejam comprar aquilo que já pensam em exportar. O *Drawback* Restituição, como constatado na pesquisa bibliográfica, está em declínio principalmente pelo fato de que ela não permite a agilidade necessária nas operações empresariais de comércio exterior (ARAÚJO; SARTORI, 2004). Por fim, pôde-se analisar a origem das matérias primas vinculadas ao *Drawback*, sendo fato inédito para o pesquisador que a maioria advém do continente europeu.

Gráfico 3 – Origem das matérias-primas vinculadas ao *Drawback*



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo.

As empresas que utilizam o regime foram submetidas a uma série de perguntas estilo “escala Likert”, que avaliou a percepção da empresa quanto a diversos pontos sobre a utilização do *Drawback*. Percebeu-se, também, uma tendência crescente de que as empresas concordem que a aquisição de matéria prima no exterior apresenta vantagens perante a aquisição no Brasil, quando há utilização do *Drawback*. Notou-se que a variedade de empresas que concorda totalmente engloba as grandes, médias e pequenas empresas e até mesmo as microempresas em sua totalidade de respondentes, indicando que, de fato, a importação de matéria prima no exterior vale a pena, se amparada pelo *Drawback*. A maioria das empresas respondentes avaliam-no como uma ferramenta que as possibilita reduzir seus custos industriais, o que por consequência pode significar que estas mesmas empresas possam auferir um

maior grau de competitividade no mercado externo, haja vista que custos industriais oneram e tiram o potencial competitivo do produto final. No trabalho de Olivo (2014), 70% das respostas das empresas foram positivas a respeito de custos, e a autora concluiu que o *Drawback* realmente permite que as empresas diminuam seus custos na aquisição de matéria-prima em relação à nacional. O cenário muda quando as empresas são questionadas acerca da burocratização que envolve abrir e manejar um ato concessório. A maioria das empresas (72,6%) discordam ou concordam apenas em partes que a abertura de um ato concessório é rápida e desburocratizada. Tal característica é importante, pois um elevado índice de burocratização pode desencorajar as empresas que já utilizaram o regime de continuar utilizando-o e, ainda, fazer com que empresas sequer tentem aplicar o regime em suas operações. Além disso, respostas de 76% das empresas sugerem que a legislação que rege o *Drawback* não é acessível e de fácil compreensão para todas elas, em concordância com o estudo de Olivo (2014), que relata 61% das empresas respondentes de seu questionário como descontentes com a burocratização do regime, além de afirmarem que as normas e leis não são de fácil compreensão. Entende-se, pois, que a dificuldade no entendimento da legislação, a complexidade e controle exigido pelo *Drawback* fazem com que as empresas tenham de investir em controles especializados, nos levando a concluir que é visível o espaço para melhoras na operacionalização do *Drawback*.

Uma grande parcela das empresas, correspondente a 78,1% dos entrevistados, concorda que o processo é complexo, sinalizando que a diminuição da burocracia poderia trazer vantagens e até um aumento no número de empresas utilizadoras do regime. Pondo estes resultados em contraste com os dados obtidos por Olivo (2014), nota-se uma concordância, pois, segundo a autora, alguns dos motivos constatados são a falta de experiência com determinados processos e da própria existência do regime. Conforme resultados obtidos por Olivo (2014), mais de 80% das empresas acreditam que se deve obter uma preparação especializada para garantir o desempenho e qualidade de sua venda sob o regime, e mais de 75% dos respondentes entendem o *Drawback* como um processo complexo, pois o controle interno de qualidade é avaliado como um fator que necessita de constantes melhorias à medida em que a empresa utiliza o regime. Por outro lado, mesmo com as visíveis dificuldades na operacionalização do regime, 53,9% das respondentes avaliam que são compensadas pelo retorno financeiro promovido pelo *Drawback*, afirmando que, apesar da burocracia do regime, este é um instrumento válido para o incremento da competitividade. O ganho em competitividade promovido pelo *Drawback* sugere que a empresa tenha importado matéria prima mais barata e de melhor qualidade, e que utilizou essa vantagem de modo a diminuir o custo do produto, auferindo um patamar mais competitivo perante aos seus concorrentes no mercado externo. De igual maneira, 69,3% dos respondentes afirmam que a partir da utilização do *Drawback* puderam auferir competitividade suficiente para adentrar mercados antes impossíveis. Entretanto, o número de respondentes que discordam dessa afirmação pode significar que, acima de tudo, algumas empresas utilizem o regime apenas para ter mais competitividade em mercados onde já atuam.

De modo a realizar uma análise aprofundada sobre todos os aspectos do regime, uma subparte do questionário foi aplicada exclusivamente às empresas que não fazem uso do *Drawback*. Os principais motivos apontados foram que a



aplicação não compensa o retorno financeiro, que a empresa desconhece sobre o regime, que sua aplicação é muito burocrática e exige muito controle e, ainda, que a empresa está em processo de adequação. Ainda, os respondentes apontaram outros motivos para a não aplicação, dos quais podemos destacar o pouco volume de exportação e foco no mercado interno, produto de difícil aplicação do regime, a necessidade de importar grandes volumes, e também, simplesmente, o desinteresse pela aplicação. Isso revela que ainda há uma parcela considerável de empresas que não se vê beneficiada pela aplicação do regime, seja por desconhecimento quanto aos benefícios ou pela presente burocracia que ainda parece intimidar as empresas.

Ao contrário do que se imaginava anteriormente à pesquisa, a maioria das empresas não usuárias do regime são de médio porte e com considerável tempo de comércio internacional. Destaca-se ainda o fato de que as empresas de grande porte não usuárias do regime apontam que este não compensa o retorno financeiro, necessidade de muito controle e burocracia em excesso, revelando que esses motivos não são exclusivos a empresas de pequeno e médio portes. Essas respostas estão em concordância com a pesquisa de Moori, Konda e Benedetti (2011), onde os respondentes apontaram que a dificuldade de se ter pessoal com conhecimento especializado no regime, seguido pela complexidade da operação e a necessidade de rígidos controles são os principais motivos para a não aplicação do regime. Dados semelhantes foram coletados por Konda (2007), que, em sua pesquisa, concluiu que as empresas não usuárias não se restringiram somente ao porte das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), mas, também, no porte das Médias e Grandes Empresas (MGEs). Esses dados indicaram que da mesma forma que as MPEs, as MGEs encontraram dificuldades para operacionalizar o regime.

5 CONCLUSÃO

A sobrevivência das empresas no mercado está condicionada a diversos fatores, sendo o principal deles o quanto elas são competitivas. O elevado e cada vez maior grau de especialização, a crescente concorrência e busca por matérias primas mais baratas são alguns dos fatores que submetem as empresas a uma grande pressão por permanecerem em um patamar competitivo, que as compele a cada vez mais ir além de apenas produzir e vender, mas também estar atentas a todos os seus processos, de modo a peneirar as ineficiências que oneram o produto final, retirando-lhe a competitividade.

O governo brasileiro, sabendo da importância das exportações para o Brasil, vem investindo cada vez mais em políticas de incentivo à atividade exportadora, diminuindo o desafio de exportar e agregando valor ao produto brasileiro no exterior. O *Drawback* é um deles, um incentivo que está em constante aprimoramento, de modo a atender todas as particularidades dos exportadores brasileiros. O trabalho buscou avaliar como as empresas brasileiras entendem a ferramenta quanto a seus benefícios, e, ainda, como avaliam o ganho e os revéses que a aplicação do *Drawback* pode apresentar.

O estudo dos resultados da pesquisa permite concluir que a redução de custos e ganho de competitividade promovido pelo regime é bastante considerável. Evidenciou-se que não há unanimidade quanto ao tamanho da empresa e seu



tempo de comércio internacional, haja vista que a aplicação do regime se mostrou significativa em empresas de todos os portes e com distintos níveis de experiência em comércio exterior. Apesar de diversos setores fazerem uso do *Drawback*, dados obtidos pela pesquisa apontam os ramos de Metalurgia e Siderurgia, Automóveis e Autopeças e Mineração como os mais abrangidos pelo benefício, corroborando dados do BRASIL (2016) acerca dos principais enquadramentos setoriais amparados pelo regime. A maioria dos respondentes avalia a ferramenta como benéfica para a empresa, concordando que este permite a redução de custos industriais e a compra de matéria-prima mais barata em relação à nacional, possibilitando que a empresa afaça um patamar mais elevado de competitividade. Um dos pontos mais importantes da pesquisa foi constatar que a maioria das empresas respondentes avalia que a ferramenta permite que suas empresas alcancem mercados antes inalcançáveis e, ainda, que o *Drawback* é fator de sucesso para as exportações da empresa.

Em contraste, nota-se que ainda há alguns embaraços para a aplicação do regime de forma mais eficiente, sobretudo porque algumas empresas não se veem beneficiadas com a utilização da ferramenta. A maioria dos gestores das empresas usuárias concorda que alguns pontos da ferramenta ainda deixam a desejar, como o elevado grau de burocratização, e a complexidade da legislação, aplicação e controle da ferramenta. Não obstante, apesar das dificuldades que afligem os gestores na aplicação do *Drawback*, a maioria aponta que elas são compensadas pelo retorno financeiro obtido. No tocante às empresas não usuárias do regime, os principais motivos para a não aplicação apontados foram que o benefício não compensa o retorno financeiro, que é demasiadamente burocrático e exige muito controle e, ainda o pouco volume de exportação, necessidade de importar grandes volumes e produtos de difícil aplicação da ferramenta. Essas respostas sugerem que ainda existem empresas que não conseguem assimilar o benefício promovido pelo regime ou que, de fato, não são amparadas eficientemente, manifestando que há espaço para melhorias.

Enfim, espera-se que o presente estudo possa contribuir com o norteamento de gestores interessados pela prática do *Drawback*, sendo esse um instrumento mutável e cujo sucesso depende expressivamente de um minucioso conhecimento sobre o assunto. Busca-se, de igual maneira, que o trabalho fomente uma busca junto aos órgãos responsáveis pela regência do benefício, no sentido de ampliar sua abrangência e esmaecer os diversos embaraços que ainda o seguem. São sugeridos, para seguimento desse trabalho, a ampliação da amostra estudada, de modo a auferir maior grau de confiabilidade e menor margem de erro, assim como um estudo mais detalhado sobre o regime sob uma ótica financeira, para que seja de mais fácil assimilação da empresa usuária.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ana C. M. S.; SARTORI, Ângela. ***Drawback* e o comércio exterior – visão jurídica e operacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos-**: Logística empresarial, Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.



BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Cartilha de Drawback Integrado**. Disponível em: <www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1311196743.pdf>. Brasília, [2015?] Acesso em: 02 mar. 2016.

CHAMONE, Mariana Veltem. **A utilização do regime aduaneiro Drawback como um fator competitivo à indústria automobilística**. 2009. 97 p. Dissertação. Universidade Federal de Santa Maria, Pós-Graduação em Engenharia Civil, Santa Maria, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KONDA, Sussumo T. **A influência do porte no desempenho logístico das empresas usuárias do Drawback**. 2007. 145 p. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://mx.mackenzie.com.br/tede/tde_busca/arquivo.php> Acesso em: 25 set. 2017.

LIMA, Maurício Pimenta. Custos logísticos na economia brasileira. **Revista Tecnológica**, Rio de Janeiro, n. 242, p. 64-69, janeiro 2006.

LUNKES, Rogério João; SAGAZ, Fernando Rodrigo. Back to Back: Um enfoque na redução dos custos logísticos e tributários. 2013. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, jan./jun. 2012.

MACHADO, Luiz Henrique Travassos Machado. **Regime aduaneiro especial de Drawback como incentivo à exportação**. São Paulo: CARF, 2015.

MOORI, Roberto G.; KONDA, Sussumo T.; GARDESANI, Roberto. Regime aduaneiro do *Drawback* em empresas de bens de capital. **Gestão & Regionalidade**, Editora G & R, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Paulo, v. 27, n. 80, art. 20, p. 85-96, 2011.

MOORI, Roberto Giro; BENEDETTI, Mauricio Henrique; KONDA, Sussumo Tatenauti. O regime aduaneiro de *Drawback* em operações logísticas internacionais. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 114-133, fevereiro, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1033/742>>. Acesso em: 07 set. 2015.

NEVES, Luis G. B.; LEITE, Rafael M. O. R. C. A prática do *Drawback* nas relações internas e internacionais. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 712, 17 jun. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/6891>>. Acesso em: 23 out. 2015.

OLIVO, Sabrina. **O regime aduaneiro Drawback nas operações logísticas das empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina**. Criciúma: UNESC, 2014.

PINHEIRO, Armando Castelar, et al. Composição setorial dos incentivos às exportações brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 47 n. 4 p. 473-502, out./dez. 1993.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



RESENDE, Leone Soares. **Exportação**: organização e contabilidade. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1983.

RIBEIRO, Luiz Gustavo Leão. **Registro de imóveis X Custo Brasil**. Disponível em: <http://www.anoreg.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=425:imporimp_393&catid=32&Itemid=181>. Acesso em: 27 set. 2017.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

