



ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Volume 7

ORGANIZADORES:

Marcia Rosane Frey
Vanderlei Becker Ribeiro
Mariana Dalalana Corbellini



ESTUDOS ACADÊMICOS
EM ADMINISTRAÇÃO,
CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS
VOLUME 7





Reitora

Carmen Lúcia de Lima Helfer

Vice-Reitor

Rafael Frederico Henn

Pró-Reitor Acadêmico

Rolf Fredi Molz

Pró-Reitor Administrativo

Dorivaldo Brites de Oliveira

EDITORA DA UNISC

Editora

Helga Haas

COMISSÃO EDITORIAL

Helga Haas - Presidente
Adilson Ben da Costa
Carlos Renê Ayres
Cristiane Davina Redin Freitas
Marcus Vinicius Castro Witczak
Mozart Linhares da Silva
Rudimar Serpa de Abreu

© *Copyright*: dos autores
1ª edição 2021

Direitos reservados desta edição:
Universidade de Santa Cruz do Sul

Capa: Assessoria de Comunicação e
Marketing da UNISC, 2013

Editoração: Clarice Agnes



E82 Estudos acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais [recurso eletrônico] : volume 7 / Marcia Rosane Frey, Vanderlei Becker Ribeiro, Mariana Dalalana Corbellini (organizadores). – 1. ed. - Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2021.

Dados eletrônicos.

Inclui bibliografias.

Modo de acesso: World Wide Web: www.unisc.br/edunisc

ISBN 978-65-88564-20-2

1. Ensino superior - Pesquisa. 2. Administração - Monografias. 3. Contabilidade - Monografias. 4. Economia - Monografias. 5. Relações internacionais - Monografias. I. Frey, Marcia Rosane. II. Ribeiro, Vanderlei Becker. III. Corbellini, Mariana Dalalana.

CDD 378.007

Bibliotecária: Muriel Thurmer - CRB 10/1558



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

Marcia Rosane Frey
Vanderlei Becker Ribeiro
Mariana Dalalana Corbellini
(Organizadores)

**ESTUDOS ACADÊMICOS EM
ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E
RELAÇÕES INTERNACIONAIS**
Volume 7



Santa Cruz do Sul
EDUNISC
2021

PREFÁCIO

Giana Diesel Sebastian 6

CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO ESTATAL

Cássio Sbruzzi, Patrícia Kothe 9

ADOÇÃO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO VIA MARKETPLACE: UM ESTUDO REALIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VALE DO RIO PARDO

Henrique Silveira Lersch, Pietro Cunha Dolci..... 27

A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS (BI) PARA ANÁLISE DE DADOS PROVENIENTES DE MÍDIAS SOCIAIS DA EMPRESA BOLSAS ABC

Natália Thaís Brandt, Pietro Cunha Dolci..... 43

ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO DE TORCEDORES DE UM TIME DE FUTEBOL PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE AVENIDA DE SANTA CRUZ DO SUL

Jardel Augusto Mueller, Flávio Régio Brambilla 60

ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE MARKETING DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO NA EMPRESA CASA DOS TECIDOS

Nei Paulo Piassini, Flávio Régio Brambilla 77

ACOMPANHAMENTO DA INCLUSÃO DE COLABORADORES PERTENCENTES AO GRUPO LGBT: O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Fabiane dos Santos Brito, Ione Sardão da Silva, Leticia Arend..... 96

A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO (FAP): UM ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO LOCALIZADA EM ESTEIO/RS

Lucas da Silva Vargas, Ione Sardão da Silva, Ricardo André Machado..... 114

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO E INTERESSE EM PLANILHAS ELETRÔNICAS DOS ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNISC

Felipe Alberto Raenke Ertel, Marcia Rosane Frey..... 134



ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO DAS COMPANHIAS DE ENERGIA LISTADAS NA BM&FBOVESPA COM ISE NO TRIÊNIO 2015-2017

Vânio Turatti, Marcia Rosane Frey..... 157

ECONOMIA

ECONOMIA COMPORTAMENTAL E RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE

Eduarda Lansini Capelari, Silvio Cezar Arend..... 179

BITCOIN: MOEDA OU ATIVO FINANCEIRO? UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DAS FUNÇÕES DA MOEDA E SUAS RELAÇÕES COM O BITCOIN

Leonardo Henrique Breunig, Cidonea Machado Deponti..... 203

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS E DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL NO BRASIL PÓS PLANO REAL

Samanta Inês Fagundes, Heron S. M. Begnis 227

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

UMA ANÁLISE LEGISLATIVA COM BASE NA CONVENÇÃO DE BELÉM DO PARÁ SOBRE O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES, NO BRASIL E NO EQUADOR

Júlia Kaufmann, Cidonea Machado Deponti 249



Por que é tão importante a produção acadêmica? Talvez porque ao registrarmos nossas perguntas, nossas reflexões e achados, estamos contribuindo para a formação de outras pessoas, da sociedade e de nós mesmos. O futuro depende das perguntas que fazemos no presente. O mundo mudou e com ele mudaram também as necessidades de formação de nossos jovens.

Se até há pouco professores e pesquisadores tinham como principal meta “passar o máximo de conteúdos aos estudantes”, hoje sabemos da real importância das construções, das mediações, da capacidade de fazer escolhas, de seguir sempre questionando e adotando um comportamento ético na mediação junto aos jovens com os quais interagimos.

A conexão virtual questionou fronteiras, apontou novas configurações de tempo e de espaços e possibilitou o acesso a qualquer conteúdo, em qualquer parte do mundo. Hoje, percebo jovens “navegando à deriva” e, nesse caminho, colhendo conteúdos aleatórios, sem a devida reflexão e profundidade que uma formação acadêmica requer.

Assim, podemos inferir que o papel do docente mudou. Ele precisa ser a “bússola” nesse navegar; precisa auxiliar na seleção de fontes de conteúdo confiáveis; precisa fazer perguntas junto com os seus estudantes e, com a sua experiência, orientá-los na busca por respostas, motivando-os a registrá-las. E, é nessa interlocução entre novas investigações e registros (entre docentes e estudantes) que outras perguntas emergem e várias conexões interdisciplinares certamente apontarão caminhos de transformação.

Com muita alegria, aceitei o convite desafiador de escrever o prefácio do sétimo volume de publicação dos ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS. Tais áreas de formação que, em última instância envolvem gestão e tomada de decisões, têm como prerrogativa fundamental e irrevogável a preocupação com os rumos da nossa sociedade hiperconectada que, ao mesmo tempo, precisa pautar-se pelos princípios da ética, da solidariedade, da responsabilidade e da democracia.

O futuro é incerto! Entretanto, a aprendizagem contínua, a reinvenção de si mesmo diante da mudança acelerada dos cenários, a capacidade de fazer perguntas, refletir de forma contextualizada e realizar os devidos registros, passa a ser uma



necessidade constante na formação acadêmica e no exercício profissional.

Com certeza, os estudos sobre estratégias corporativas, comércio eletrônico, utilização de BI para a tomada de decisões, estratégias de marketing, inclusão de pessoas LGBT, bem como a gestão de fatores acidentários de previsão apoiam o importante mundo dinâmico de empresas, ONGs e associações comunitárias.

Também, destaco a relevância para uma apropriação e intervenção nos cenários de formação e atuação profissional das seguintes abordagens: o conhecimento e o melhor uso de planilhas eletrônicas por estudantes em formação; a análise do valor adicionado das companhias de energia; a economia comportamental; a reflexão sobre as funções da moeda e a relação com o Bitcoin; bem como o estudo das convergências e divergências entre as políticas tributárias de desenvolvimento industrial.

Na área das Relações Internacionais, o reconhecimento à análise legislativa feita com base na Convenção de Belém do Pará, sobre o enfrentamento da violência contra as mulheres no Brasil e Equador.

Meu desejo aos autores de tão belos trabalhos de que continuem estudando, produzindo e educando seus olhares na imperfeição cotidiana que nos ensina a valorizar o que está ao nosso alcance e desejar a mudança a partir de nossos esforços e compreensão de que a vida renasce em cada gesto de solidariedade, de empatia e de generosidade.

Um fraterno abraço!

Prof.^a Dr.^a Giana Diesel Sebastiany
Diretora de Ensino da UNISC



CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



CAPÍTULO 1

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO ESTATAL

Cássio Sbruzzi¹

Patrícia Kothe²

RESUMO

Atualmente vive-se em um mundo extremamente competitivo, dinâmico e avaliativo. As organizações tendem a se reorganizar e se aprimorar com mais frequência. A exigência das pessoas aumenta exponencialmente e, concomitantemente, a concorrência. As organizações não podem focar apenas nos produtos, mas aumentar esse leque para os processos e, principalmente, para as pessoas. O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa numa agência bancária de um município da região dos Vales/RS. Como método este trabalho utilizou como procedimento técnico o estudo de caso, com realização de pesquisa descritiva e quali-quantitativa, com aplicação de questionários aos funcionários de nível gerencial e não gerencial de três setores da instituição financeira com perguntas fechadas e uma aberta, além de pesquisa exploratória. A partir dos resultados obtidos foi possível observar que os principais pontos de dificuldades são: desconhecimento da estratégia da empresa e do porquê se deve realizar determinada tarefa; falta de comunicação; falta de planejamento; e descrédito no atual modelo de avaliação de desempenho. A partir desses resultados foi possível apresentar algumas sugestões através de planos de ação que buscam a melhoria na comunicação interna da instituição, conhecimento dos processos que envolvem a avaliação de desempenho e planejamento das ações buscando atingir objetivos individuais e organizacionais.

Palavras-chave: estratégia; planejamento; avaliação de desempenho; comunicação.

1 Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – campus Venâncio Aires.

2 Orientadora da pesquisa, mestre em Desenvolvimento Regional e docente do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação da Universidade de Santa Cruz do Sul.



1 INTRODUÇÃO

Atualmente vive-se em um mundo extremamente competitivo, dinâmico e avaliativo. As organizações que desejam estar à frente da concorrência precisam ter um planejamento focado na qualidade, inovação e satisfação dos clientes, onde os processos sejam cada vez menos onerosos e mais rentáveis e um planejamento também focado nas pessoas, uma vez que elas são parte imprescindível da organização.

A avaliação de desempenho é um dos instrumentos da administração moderna e está voltada ao equilíbrio entre as pessoas e a organização, pois gera uma postura de orientação à maneira de gerenciar o desempenho das pessoas, a fim de conseguir maior produtividade, qualidade e resultados positivos para a empresa e para os próprios funcionários. A aplicação das ferramentas de avaliação de desempenho ajuda nesse âmbito, sendo geradora de uma relação mais estreita entre organização e colaboradores e transformando-os não em apenas um número, mas em parceiros que são capazes de alavancar o desempenho organizacional.

Buscando entender mais sobre avaliação de desempenho e o planejamento das estratégias de uma organização, realizou-se um estudo de caso em uma instituição financeira. O objetivo geral deste trabalho foi analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa em uma agência bancária - Banco B - de um município da região dos Vales/RS, tendo como objetivos específicos apresentar os principais conceitos de estratégia corporativa e de avaliação de desempenho e identificar quais as estratégias do Banco B. Além disso, buscou-se conhecer sobre a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível gerencial e também dos de nível não gerencial de três setores de atendimento da organização financeira. Por fim a pesquisa teve como objetivo indicar um plano de ação de melhoria e de engajamento dos funcionários na estratégia corporativa da instituição, tendo como premissa a avaliação de desempenho.

Nessa instituição, a avaliação de desempenho é constante e se mostra efetiva tanto na promoção quanto no desligamento de funcionários. Mas até que ponto essa avaliação auxilia ou prejudica a empresa a alcançar seus objetivos? Ela age de forma a impulsionar o colaborador para um desempenho melhor ou introduz o fator “medo” e faz com que ele apenas se proteja de alguma punição?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Silva, Cervo e Bervian (2007), pela revisão de literatura temos a possibilidade de fundamentar e dar consistência a todo o estudo. O referencial teórico serve para nortear a pesquisa, retratando um embasamento da literatura já publicada, mostrando que o pesquisador tem conhecimento em relação às pesquisas relacionadas e às tradições teóricas que apoiam e cercam o estudo.



2.1 O planejamento de uma estratégia

Qual é a importância de fazer um planejamento? Qual é a relevância de saber o que fazer, como e quando? Hamel e Prahalad (2005), mostram que o planejamento dialoga muito com estratégia, e a(s) estratégia(s) precisa(m) ser disseminada(s), que não é algo pra ficar guardado somente nas unidades estratégicas ou na alta cúpula. Ela precisa ser colocada em prática, transformar a organização, buscar melhores resultados, ter ganho de eficiência e eficácia na melhor forma de fazer as coisas. O planejamento busca integrar as ações das unidades (níveis) estratégicas, táticas e, sobretudo, operacionais. Fazendo um trabalho integrado, a empresa ganha em força e em sinergia, e esse é o grande objetivo do planejamento estratégico.

Julio (2005) sustenta a tese de que há uma competência essencial, muito útil, que se chama simplesmente pensamento estratégico. Ele é uma qualidade humana e não uma ferramenta de gestão. A ferramenta de gestão se chama planejamento estratégico. Mas há uma ligação entre ambas, pois, para desenhar um planejamento estratégico, ou mesmo para executá-lo, é necessário pensar estrategicamente. Podemos dizer que pensar estrategicamente é conciliar a situação presente com o futuro desejado. O diagrama clássico do pensamento estratégico é simples: $A \rightarrow B$. A representa onde estamos, B, onde queremos chegar, e a seta, o caminho que vamos seguir. Ou seja: o plano. Nunca devemos confundir estratégia com plano. O plano é apenas uma parte da estratégia. Se um plano de vendas não deu certo parte-se para outro. Se uma estratégia não funcionou, talvez não dê tempo de mudá-la. O plano é a parte mais simples, se, antes, forem bem definidos os pontos A e B

Segundo Hamel e Parahalad (2005), nos dias atuais, tão importante quanto planejar, é criar e manter a cultura do planejamento. A cultura de uma organização é o conjunto de crenças e princípios que acabam definindo o comportamento das pessoas que trabalham nela ou se relacionam com ela. Cultura é o recurso psicológico da companhia, tão necessário quanto os recursos materiais para a execução da estratégia. É impressionante a força da cultura de uma empresa quando ela tem seus valores bem claros e é praticada por todos os seus funcionários. A cultura é uma força viva, dinâmica, que evolui com o tempo, se adapta às mudanças do mercado e da sociedade, incorpora novos elementos. Por isso a importância de falar desse novo elemento, a cultura do planejamento. Ele deve ser incorporado na cultura da empresa de tal forma que não se pense em fazer algo sem antes planejar.

2.2 Algumas ferramentas para o planejamento estratégico

Maximiniano (2011) descreve a análise SWOT³ como um dos pilares do

3 Do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).



planejamento estratégico. A matriz *SWOT* dá a empresa uma maior lucidez para guiar sua estratégia, auxiliando na tomada de decisão. A análise do ambiente interno tem o objetivo de identificar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, identificar os pontos fortes e fracos da empresa diante da sua atual posição produto-mercado. Já a análise externa deve levar em consideração o mercado, os clientes atuais e potenciais e outras empresas.

O ciclo *PDCA*⁴ auxilia na análise *SWOT* e vem pra suprir a necessidade de conhecer a empresa internamente, segundo Falconi (2013), que diz que 100% dos problemas operacionais, em uma organização, decorrem da rotina. As operações diárias devem funcionar com perfeição para que se possam atacar metas cada vez mais desafiadoras, por isso cuidar da rotina é fundamental para qualquer organização. Assim, é preciso fazer um diagnóstico das tarefas da rotina, identificar onde ela está fraca e o que pode ser feito, e em seguida aplicar um método – conjunto de procedimentos que garantem a obtenção dos resultados esperados - para alcançar e manter esses resultados.

Mais uma ferramenta muito útil e que pode ser utilizada para reduzir custos, através do controle, organização e redução de tempo perdido, é o método Kanban. Originalmente desenvolvido para melhorar a qualidade, a produtividade e a redução de estoques, essa ferramenta pode ser adaptada a diversos setores e objetivos, conforme Chase, Jacobs e Aquilano (2006). Baseado em duas filosofias centrais à cultura japonesa: a eliminação das perdas e o respeito pelas pessoas, esse método proporciona uma maior produtividade - uma vez que há um acompanhamento regular dele, uma menor perda de tempo – uma vez que foca na tarefa, e uma maior organização – possibilitando um melhor acompanhamento e controle.

Também, segundo Santos (2017), pode-se utilizar outra ferramenta denominada de *Balanced Scorecard (BSC)*, que é uma metodologia de medição de aspectos importantes da estratégia corporativa e auxilia na melhora ou mudança organizacional. Serve para mensurar dados da empresa e ajudá-la a manter o foco nas metas estratégicas e detectar problemas antes que eles venham a ocorrer, possibilitando correções proativas. O *BSC* é medido ao longo do tempo e é abrangente e quantitativo e inclui em seus componentes receitas, ganhos, quota de mercado, qualidade, moral dos funcionários e métricas de satisfação dos clientes. As empresas visualizam de forma mais tangível os resultados financeiros, acompanhando seu progresso, estagnação ou declínio, dando a possibilidade de fazer algo para mudar ou melhorar o cenário. Ela serve como um complemento às medidas financeiras e auxilia na composição de metas e desenvoltura da empresa.

Outra ferramenta que auxilia no planejamento estratégico da empresa, e que consiste em criar um plano de ação para desenvolver com maior clareza as atividades,

4 Do inglês *PLAN – DO- CHECK – ACT* ou *ADJUST*, é um método interativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua nos processos e produtos.



segundo Daycchouw (2007), é o método 5W2H. Seu principal objetivo é responder sete questões (*what* (o que será feito?), *why* (por que será feito?), *where* (onde será feito?), *when* (quando será feito?), *how* (como será feito?) e *how much* (quanto custará fazer?)) e organizá-las de modo que suas ações sejam desenvolvidas e aprimoradas durante a execução da tarefa, identificando ações e a responsabilidade de cada colaborador nas etapas dos processos. Devido a sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, ela é de fácil compreensão e manuseio.

2.3 A importância da avaliação de desempenho e do *feedback*

Rabaglio (2010) vê a avaliação de desempenho como uma oportunidade de aprimorar, rever, fazer diferente, sempre buscando uma melhora em si e nos resultados obtidos. Avaliar com eficácia, sem ser benevolente ou rigoroso, mas justo e baseado em algo concreto ajuda o outro a se desenvolver e, por consequência, a empresa.

Lucena (2004) afirma que a avaliação de desempenho requer uma definição antecipada do desempenho desejado e uma análise da capacidade profissional dos funcionários aos quais serão incumbidas tarefas. Isso serve para não incorrer no erro de pôr um funcionário para fazer algo de que não tem conhecimento e depois puni-lo por isso.

Todas as pessoas precisam saber como está indo o desenvolvimento de seu trabalho e fazer as devidas correções. A organização também precisa identificar as potencialidades de cada empregado. Conforme Chiavenato (2014), as principais razões em avaliar o desempenho são:

- a) recompensas: justificar aumentos de salários ou demissões;
- b) retroação: avaliação do desempenho pelos colegas de trabalho;
- c) desenvolvimento: cada empregado sabe de seus pontos fortes e pontos fracos; e
- d) relacionamento: melhora o relacionamento com as pessoas ao seu redor.

Ainda conforme Chiavenato (2014), geralmente a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- a) resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo;
- b) desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática;
- c) competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização; e
- d) fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Para Chiavenato (2014), para que as pessoas possam alcançar seu potencial total é preciso que lhes deem retorno sobre seu trabalho para que possam fazer



melhoras, correção, ajustes ou aprimoramento. É importante que as pessoas recebam informações a respeito do seu desempenho para saber se estão fazendo certo seu trabalho e, caso necessário, fazer as devidas correções caso haja necessidade.

Bergamini (2019) considera que o *feedback* se tornou uma importante ferramenta no processo de avaliação de desempenho, porém os avaliadores precisam estar treinados para realizar esse processo. As pessoas, de forma geral, procuram minimizar as ameaças e maximizar as recompensas pois não gostam de se sentir punidas ou agredidas, por isso a importância da preparação do *feedback*.

Stone (2016) acrescenta que o *feedback* é o nome que se dá aos comentários que uma pessoa faz para outra pessoa, sobre seu desempenho e o seu comportamento no trabalho. Mas fazer um comentário simplesmente por fazê-lo, além de não trazer resultados, pode gerar resultados negativos. É importante que ambos estejam preparados para dar e receber *feedback*. Talvez mais importante do que capacitar quem dará o *feedback*, seja treinar quem o receberá, uma vez que um deve estar aberto e pronto para falar e o outro, para ouvir, refletir e corrigir sua ação.

2.4 Desempenho e produtividade para obter resultados

Para Lucena (2004), uma empresa obtém o máximo de benefício quando a cultura de desempenho e a estratégia trabalham mutuamente, se auxiliando, interagindo e reforçando-se. O mundo atual exige o máximo, tanto do funcionário quanto da empresa. No trabalho e na construção de carreiras profissionais não se pode esquecer do máximo desempenho possível, que é um índice inconstante, pois muda todos os dias, para cima, claro. Como diz o conceito de Heráclito, ninguém se mantém igual - ou melhora, ou piora. E quando o funcionário consegue seu máximo, ajuda a empresa a alcançar seu máximo.

Fernandes (2013) diz que é desafiador, para algumas empresas, observar a relação entre desempenho e resultados, mas que essa cadeia de causa e efeito entre práticas de gestão de pessoas e resultados obtidos pela empresa existe e pode ser mensurada. Ela depende muito de fatores internos (como aprendizado e crescimento individual dos colaboradores), resultando em mais eficiência, melhor qualidade - do produto ou do atendimento, maior produtividade e menos custos – muito embora, para desenvolver esse colaborador, a empresa terá um custo, mas é menor do que optar em não fazê-lo.

Conforme Bateman e Snell (1998), há um caminho a percorrer para que o desempenho dos funcionários alcance os objetivos estratégicos da empresa. A base de tudo começa com um funcionário satisfeito. Isso, por si só, não significa que ele vai render mais do que os outros, mas vai produzir um efeito contrário àqueles insatisfeitos, como rotatividade mais alta, maior absenteísmo, menor cidadania empresarial, sabotagens, má vontade, etc. Com um funcionário satisfeito, o próximo ponto é motivá-lo da maneira adequada. Criar metas (devem ser específicas, quantificáveis



e mensuráveis) desafiadoras e atingíveis, aliado a elas atribuir recompensas por alcançá-las e por bom desempenho, o que é um bom método motivacional. Outro ponto importante é quanto à preparação desse funcionário e das ferramentas e/ou produtos que ele terá no seu trabalho. Um funcionário bem preparado, mas com ferramentas e/ou produtos de qualidade baixa ou insuficientes, ou vice-versa, é um desastre para as pretensões da empresa. Do contrário, se ambos estiverem qualificados, o resultado será satisfatório.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado para obtenção dos dados e análise dos resultados dessa pesquisa. Inicialmente, para esse trabalho procurou-se fazer uma pesquisa exploratória buscando familiaridade com o tema do problema apresentado, através do estudo do referencial teórico existente em meios físicos ou digitais sobre assuntos ligados especialmente à área de estratégia, planejamento e avaliação de desempenho. Também com esse objetivo exploratório analisou-se toda a estrutura de documentação da organização, objeto da pesquisa, visando obter informações no site interno da instituição financeira.

A pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso que, conforme Gil (2011), resume-se em uma análise detalhada sobre um ou poucos assuntos, cujo objetivo é descrever um conjunto de dados para detalhar e conceituar com profundidade o objeto de estudo. A coleta dos dados ocorreu em uma agência de uma instituição financeira – denominada de Banco B - em um município da região dos Vales, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, durante o mês de agosto de 2020.

O trabalho apresentou uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, em que os resultados quantitativos referem-se a uma coleta dos dados obtidos por meio de questionários aplicados aos colaboradores da agência, o que possibilitou levantar dados estatísticos/numéricos sobre o estudo. Já a parte qualitativa deteve-se na análise desses dados, em conjunto com informações coletadas em documentos pesquisados na instituição e no referencial teórico, observações realizadas pelo pesquisador, sendo, portanto, a parte mais subjetiva do estudo.

O questionário, aplicado em agosto de 2020, continha 16 perguntas fechadas e uma pergunta aberta, usadas como instrumento de pesquisa, visando coletar dados importantes sobre a percepção dos colaboradores (com cargos gerenciais e não gerenciais) acerca da estratégia corporativa e a avaliação de desempenho, afim de se encontrar uma correlação entre esses dois temas. As respostas obtidas nos questionários foram tabuladas estatisticamente em uma planilha no *Excel* e apresentadas por meio de quadros, para facilitar a visualização dos dados. A análise dos mesmos, em conjunto com as demais informações coletadas pelo pesquisador ao longo do estudo, colaborou para a obtenção dos resultados deste trabalho.

A aplicação dos questionários ocorreu da seguinte forma: aos funcionários



da empresa que não possuem cargo gerencial foi entregue um questionário para ser respondido; enquanto que para aqueles colaboradores que possuem um cargo gerencial foram entregues dois questionários, sobre sua percepção como gestores e também como subordinados sobre os temas abordados. Assim totalizaram-se 52 funcionários pesquisados e 70 questionários respondidos, atendendo a todos os níveis organizacionais (escriturários, assistentes, supervisor, gerentes de relacionamento e gerente geral) e dos três setores de atendimento da agência: atendimento a pessoas jurídicas (PJ), pessoas físicas (PF) e caixas - plataforma de suporte operacional (PSO).

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa com o objetivo de estabelecer o *ranking* médio para o questionário que utilizou escala do tipo *Likert* de cinco pontos, apresentada por Malhotra (2006), atribuindo um ponto para discordo totalmente, dois pontos para discordo um pouco, três pontos para nem concordo nem discordo, quatro para concordo um pouco e cinco para concordo totalmente.

Para o estudo, foi considerado o *ranking* médio para as questões a partir de quatro pontos como satisfatórios, pois já há uma concordância sobre os temas por parte dos entrevistados. Já o *ranking* médio das questões abaixo de quatro pontos foi considerado como insuficiente ou deficitário, pois representam pouco ou nada de conhecimento por parte do respondente sobre os temas abordados e a análise desses resultados considerados insuficientes são apresentados no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, composto de 5 partes, apresenta a análise dos resultados da pesquisa, considerando apenas as questões onde o *ranking* médio ficou abaixo de quatro pontos, o que foi considerado insuficiente ou deficitário pelo pesquisador. Os três primeiros itens apresentam as análises entre estratégia e avaliação de desempenho de acordo com cada grupo de funcionários pesquisado: nível não gerencial, nível gerencial, nível gerencial em sua percepção como subordinado e dos três setores de atendimento do Banco B: PJ (Pessoa Jurídica), PF (Pessoa Física) e PSO (Plataforma de Suporte Operacional – caixas). A quarta parte traz diferentes percepções sobre estratégia e avaliação de desempenho por parte do pesquisador, seguida, na parte final, com sugestões de melhoria nos processos da instituição financeira.

4.1 Estratégia e avaliação de desempenho (funcionários nível não gerencial)

Os funcionários que responderam esse questionário são os assistentes (cargo comissionado), os escriturários e os caixas dos três setores da agência (PJ, PF e PSO), em um total de 32 pessoas. A seguir no quadro 1, estão as cinco questões que apresentaram média abaixo de quatro pontos em um ou mais setores:



Quadro 1 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos

	NÍVEL:	NÃO GERENCIAL			
	SETOR:	PJ	PF	PSO	TOTAL
	QUANTIDADE DE RESPOSTAS:	10	15	7	32
1	Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa?	3,9	3,33	4,14	3,69
2	Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas?	4,2	3,47	4,29	3,88
4	Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência?	4,6	3,33	4,14	3,91
10	Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente?	4,6	3,33	4,14	3,91
11	Acho justa a atual avaliação de desempenho?	4,6	3,33	4,14	3,91

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Na questão um, que aborda o conhecimento da missão, visão e estratégia, foram, no total, doze respostas abaixo de quatro pontos. O que corresponde a 37,50% dos respondentes. O setor de PSO demonstrou ter mais conhecimento do que os demais sobre essas diretrizes. Enquanto o setor de PF ficou com média de 3,33, o que corresponde a sete notas abaixo de quatro, num total de quinze respostas ou 46,67% das respostas. Portanto, pode-se verificar que quase metade dos funcionários que trabalham no setor de PF não conhecem a missão, visão e estratégia do Banco.

Na questão dois, que questiona sobre o conhecimento das ações que levam ao atingimento de objetivos e metas, somente o setor de PF ficou com média abaixo de quatro. Dentre as quinze respostas, oito foram abaixo de quatro, o que representa 53,33% dos respondentes.

Na questão quatro, que aborda o hábito de planejar tarefas para uma melhor eficiência, novamente somente o setor de PF ficou com média abaixo de quatro (3,33). Entre quinze respostas, sete responderam abaixo de quatro, portanto quase metade (46,67%) dos respondentes não planeja suas tarefas e não desenvolve o hábito de se organizar.

Na questão dez, que aborda a questão da confiança na avaliação de desempenho, o setor PF conta com oito respostas abaixo de quatro, com o percentual de 53,33%. A partir desse item, as perguntas eram direcionadas à Gestão de Desempenho Profissional (GDP) e as respostas mostram o descontentamento dos funcionários com a maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente.

Na questão onze, que questiona se acha justa a avaliação de desempenho realizada pelo Banco, novamente aparece o setor PF isolado com nota média abaixo dos quatro pontos em sete dos quinze questionários recebidos, o que representa 46,67% dos funcionários desse setor.

A discrepância entre os setores PJ e PSO para o setor PF, parece indicar para o



fato, provavelmente, que esses dois setores são de cargos comissionados enquanto o setor PF não. Mas é importante observar que não é a remuneração extra que traz mais alinhamento com a empresa. Esse alinhamento já deveria ocorrer antes, pois são funcionários que buscaram mais conhecimento e alinhamento com a empresa objetivando evolução na carreira, o que foi obtido através de seleção interna e escolha por meritocracia.

4.2 Estratégia e avaliação de desempenho (funcionários nível gerencial)

O grupo de funcionários de nível gerencial é composto pelos três gerentes gerais dos setores PJ, PF e do PSO, e os demais gerentes de relacionamento dos mesmos setores, totalizando 18 funcionários. Ao analisar esses dados houve uma surpresa inicial negativa, pois onde se esperava um ranking médio alto, surpreendentemente, viu-se que das dezesseis questões, dez ficaram com a média abaixo de quatro. Ao se verificar de forma mais aprofundada, percebeu-se que todas as respostas que ficaram com média abaixo de quatro estavam concentradas no setor de PJ, que possui no total onze gerentes, como pode-se verificar no quadro 2.

Quadro 2 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos

	NÍVEL:	GERENCIAL			
	SETOR:	PJ	PF	PSO	TOTAL
	QUANTIDADE DE RESPOSTAS:	11	5	2	18
1	Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa?	2,4	4,2	5	3,17
3	Converso sobre o propósito e o futuro da empresa?	3,6	4,2	5	3,89
5	Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho?	3,3	4,6	4,5	3,78
6	Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas?	2,2	5	4,5	3,22
7	Acompanho suas metas e objetivos?	3,3	4,8	4,5	3,83
8	Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles?	2,1	4,8	5	3,17
11	Acho justa a atual avaliação de desempenho?	2,6	4,2	4	3,17
12	Dou feedback sobre seus desempenhos?	2,9	4,8	4	3,56
13	Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados?	1,8	4,4	5	2,89
14	Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais?	2	4,4	4,5	2,94

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.



Já na primeira questão, que questiona se o gerente apresenta a missão, visão e estratégia aos seus subordinados, aparece um ato falho e muito comentado, como será visto mais adiante: a falta de comunicação. Das onze respostas do setor PJ, oito são abaixo dos quatro pontos de média, ou seja 72,73% das respostas. Na questão 3, que questiona se a gerente conversa sobre o propósito e futuro da empresa, percebe-se que realmente a falta de comunicação existe, pois quatro gerentes (36,36% das respostas) não conversam sobre a empresa com seus subordinados.

Quando abordados sobre a comunicação da evolução ou retrocesso do desempenho na questão cinco, sete dos respondentes (63,64%) afirmam não comunicar sobre o desempenho. Já na questão 6, nove gerentes (81,82%) não partilham informações sobre o aproveitamento de metas e objetivos. E na questão sete, cinco gerentes (45,45%), não acompanham seus subordinados em seus afazeres. Por essas respostas, supõe-se que falta um acompanhamento mais aproximado dos funcionários, até para manter o foco, pois a delegação de tarefas requer uma constante avaliação, não só no final do prazo, mas em todo o decorrer do processo para fazer ajustes que sejam necessários. Se não há acompanhamento, não tem como haver correção e é exatamente o que mostram as respostas da questão oito, onde nove dos gerentes (81,82%) não corrigem eventuais problemas que possam ocorrer.

A questão onze é uníssona, pois 100% não acham justa como é realizada a avaliação de desempenho atualmente na instituição. Na questão doze, oito gerentes (72,73%), afirmam que não dão *feedbacks*. Esse processo de retroalimentação quando não feito deixa uma lacuna entre o desempenho do funcionário e o que ele pode desempenhar.

Fazendo uma correlação entre as perguntas e respostas, percebe-se que a questão treze, está em consonância com outras que deram resultado insatisfatório. Ao se questionar se o gerente explica a relação entre o desempenho dos funcionários para que a organização atinja resultados, pode-se ver que dez não fazem isso, o que dá um percentual altíssimo de 90,91%. Por fim, em complemento à questão treze, na questão quatorze, nove (75%) não divulgam indicadores para acompanhamento das metas individuais.

Ao analisar as questões com média abaixo de quatro dos gerentes PJ, pode-se destacar que o que deveria ser um padrão, como sentar e conversar com os funcionários sobre sua participação e importância nos resultados, atribuir-lhes metas e objetivos e acompanhar fornecendo os *feedbacks*, acabou virando uma exceção.



4.3 Estratégia e avaliação de desempenho (funcionários nível gerencial como subordinados)

Neste item, são analisadas as respostas dos gestores, mas dessa vez em sua posição como subordinados. Foram no total vinte questionários respondidos, em que apenas o setor PJ novamente teve números mais expressivos negativamente (abaixo dos 4 pontos) e em apenas duas questões, as de número dez e onze. Das onze respostas obtidas nas questões dez e onze, em sete (63,64%), como pode-se ver no quadro 3, os funcionários não se sentem confiantes na avaliação de desempenho e não acham justa como é realizada atualmente.

Quadro 3 - Questões com nota média dos três setores inferior a quatro pontos

	NÍVEL:	GERENCIAL COMO SUBORDINADO			
	SETOR:	PJ	PF	PSO	TOTAL
	QUANTIDADE DE RESPOSTAS:	11	7	2	20
10	Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente?	2,9	4	4	3,4
11	Acho justa a atual avaliação de desempenho?	2,6	4	4	3,1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Como pode-se verificar mais uma vez, o descontentamento sobre a avaliação de desempenho é geral, ocorrendo entre funcionários de nível gerencial e não gerencial. Nessas questões surgiram observações como metas altas e falta de tempo para realizar tantas tarefas ao mesmo tempo, pressão psicológica, entre outros. Quando mais da metade dos funcionários afirmam que o método utilizado não está adequado, identifica-se que essa é uma ferramenta de avaliação que precisa ser revisada.

O fato do setor PJ apresentar o pior resultado, muito se deve à gerência maior do setor ser mais atuante e, por consequência, cobrar mais por resultados. Junta-se a isso o fato de que gerenciar contas empresariais é mais complexo e estressante do que trabalhar com contas de PF ou de contar dinheiro e fazer depósitos, saques ou pagamentos – como fazem no PSO. Não significa que seja o setor mais importante do que os outros setores, mas sim, o mais pressionado por resultados pela instituição e também pelas empresas clientes do Banco B.

4.4 Análise das diferentes percepções sobre estratégia e avaliação de desempenho

Pelo estudo realizado há dois grandes problemas que precisam de uma abordagem mais profunda para uma melhor compreensão desses assuntos. São



eles: comunicação e forma de avaliação de desempenho.

A comunicação é para ser o elo de ligação entre a estratégia da empresa e o trabalho a ser realizado, como nos mostrou Hamel e Prahalad (2005). A falta dela, afeta tanto os resultados da empresa quanto o desempenho do funcionário e como resultado, acaba falindo a estratégia e a avaliação de desempenho. A sinergia entre empresa e empregado deixa de existir, ainda segundo os autores, o que leva os funcionários e desacreditarem em sua função dentro da empresa.

A comunicação é um dos pilares para que a estratégia corporativa tenha êxito. De nada adiantam reuniões, gráficos e estudos para se pensar um objetivo, uma missão para se elaborar uma estratégia, se, quem a faz acontecer para que tenha sucesso não saiba que ela existe. Em algum ponto da cadeia essa comunicação está falhando e deixando a desejar.

Outro ponto criticado, e que se relaciona também com a comunicação, são as metas impostas, que vêm de cima pra baixo e não há muito o que fazer nesse sentido, pois faz parte do dia a dia da instituição financeira. Para os gerentes existe a facilidade de que suas metas já chegam definidas e alinhadas, entretanto para os funcionários do nível não gerencial não existem esses números de forma clara e objetiva, pois a meta vem de forma geral, tendo que ser compartilhada por todos.

Quando o funcionário diz que sabe que as metas geram importantes resultados para a empresa, é quando ele sabe onde a empresa está (ponto A) e onde quer chegar (ponto B), como visto com Júlio (2005). Tornar ciente disso todos – ou pelo menos a maioria – dos funcionários deveria ser uma das metas da empresa, ou do setor de recursos humanos. Afinal, não são todos os funcionários que tem esse discernimento.

A avaliação de desempenho é muito criticada e posta em cheque sua efetividade por todos os setores e níveis, sendo assim, não pode passar despercebida. Na última questão dos questionários, disponibilizada de forma aberta para observações do pesquisado, viu-se frases como “cada cabeça, uma sentença! Não tem como a avaliação ser justa com avaliadores diferentes”, “respostas levam em conta a equipe total. Acredito que confiança e bom relacionamento com a chefia interfere no resultado e na percepção que se tem da avaliação” e “há pouco acompanhamento individual, os programas de acompanhamento de metas são lentos e desatualizados, não incentivam o funcionário”.

Existe, portanto, uma falta de orientação aos funcionários. Como não há comunicação, não ocorrem *feedbacks*, e não existem conversas, os funcionários ficam desapontados quando são mal avaliados ou pegos de surpresa com os resultados da avaliação de seu desempenho. É preciso que haja uma orientação para o funcionário sobre sua atuação. Ao orientá-los, os funcionários se sentirão mais motivados, engajados e menos propícios a achar que o erro está no método de avaliação do desempenho.

Em contrapartida, os funcionários sabem o quão importante é a Gestão do



Desempenho Profissional (GDP), o que se confirma nas respostas: “A GDP é uma ferramenta importante de acompanhamento individual para atingimento dos objetivos do banco” e “é um importante registro de acompanhamento do desempenho dos funcionários”. O que se percebe, é que os funcionários não são contra a avaliação, mas são contumazes quanto à forma pela qual é feita. Outro funcionário respondeu que “seria importante a avaliação dos resultados serem reconhecidos através de remuneração financeira mês a mês”. Talvez ajudaria na questão das metas, mas o subjetivo ainda estaria presente.

4.5 Sugestão de melhorias nos processos

Após analisar os resultados do estudo, percebeu-se algumas falhas claras e outras mais sutis, como já visto no item anterior. Assim foi possível chegar a algumas conclusões e apresentar algumas sugestões de melhoria, como apresentado abaixo.

Como a falta de comunicação foi o que pareceu mais latente, sugere-se que haja mais diálogo entre a equipe de trabalho. Para tanto, deve-se usar todos os meios possíveis de comunicação: conversas, reuniões, e-mail, chat ou até *post-it*. Abaixo um exemplo apresentado no quadro 4, de como pode ser feito essa comunicação e acompanhamento, através do método 5W2H:

Quadro 4 – Plano de ação 5W2H

PLANO DE AÇÃO 5W 2H		
What – O que	Acompanhamento	Comunicação metas
Why – Por que	Para orientação	Para engajamento e alinhamento
Where – Onde	No local de trabalho	No local de trabalho
When – Quando	Semanalmente ou menos, se necessário	Mensal
Who – Por quem	Pelo gerente	Pelo gerente
How – Como	Será criada uma planilha com metas individuais	Reunião para apresentar e dividir as metas do mês e envio de e-mail com os acordos.
How much – Quanto	Tempo de trabalho	Tempo de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Ainda falando em comunicação, é preciso que o feedback das atividades realizadas ocorra realmente, que seja mais constante e que aconteça ocorra de forma contínua, de forma a gerenciar o desempenho no dia a dia, não apenas no encerramento do processo de gestão de desempenho ou quando houver problemas, para que se

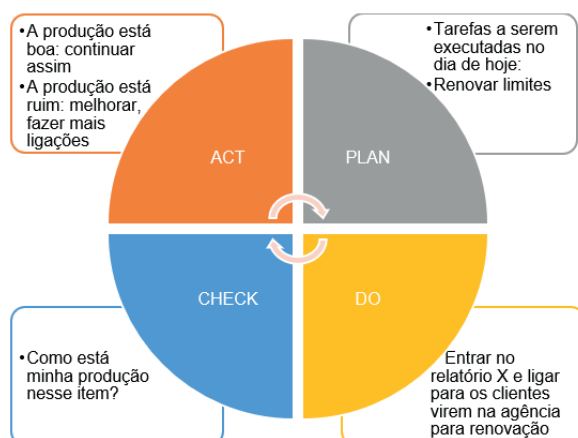


torne um aliado da empresa nesse processo de inclusão e comprometimento do funcionário para com os serviços esperados da empresa para com ele. Portanto, também é importante ter um plano de ação estruturado para o feedback, que, assim como toda comunicação interna, custa apenas o tempo de trabalho dos gestores e pode ser feito de diversas maneiras. O feedback, além de melhorar no atingimento dos objetivos individuais e institucionais, ajuda na relação de confiança e coleguismo entre todos, fomentando uma sinergia em favor da empresa.

Outro item importante e observado que não é realizado pelo Banco B, é o planejamento de suas ações. Nesse sentido é importante saber qual a meta ou quais as atividades de rotina que devem ser realizadas, a melhor forma para sua execução, a avaliação do que foi realizado e as ações pertinentes.

É preciso que todos estejam imbuídos no propósito de planejar para que se consiga alcançar algo. Todos os funcionários precisam criar em si e no ambiente de trabalho a cultura do planejamento, para que seus esforços e seu tempo sejam valorizados e para que as ações executadas tenham êxito. Quanto mais planejado e organizado for, melhores as chances de fazer as tarefas com eficiência e eficácia. Para uma melhor organização e planejamento, a sugestão é, além de métodos tradicionais como uma agenda ou uma planilha, seria utilizar o ciclo PDCA para as tarefas diárias, como mostrado no exemplo da figura 1:

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Outro ponto visto no qual há uma relutância entre os funcionários, é a avaliação de desempenho. Como ferramenta, todos são favoráveis e entendem a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) aplicado pela gestão do banco. Como visto, todos concordam que a GDP auxilia no direcionamento do funcionário para o desenvolvimento das competências apuradas, além de mostrar os padrões de desempenho desejados e esperados pela empresa com facilidade. O que muitos não aprovam, conforme foi verificado nos dados coletados, é a maneira como ela é



aplicada. Nesse item, sugere-se um aprofundamento de todo o processo de avaliação de desempenho e conscientização de todos os funcionários, pois não tem como o sistema funcionar e ser exitoso se os funcionários não o conhecerem bem. Além de conhecimento teórico do processo, é salutar adquirir um conhecimento prático do mesmo.

Mas o que deixa os funcionários mais descontentes é a parte subjetiva da avaliação e em relação a isso só a comunicação resolve. Tentar se colocar no lugar do colega, criar empatia, saber o como e por que ele está fazendo tal tarefa, tentar auxiliá-lo se for preciso, fornecer *feedbacks*, pois ao conhecer o colega e sua tarefa, ficará mais justo sua avaliação. Também mostrar e entender a importância da gestão de desempenho e desmistificá-la como sendo algo para punir ou prejudicar, são algumas ações recomendadas para mudar essa ideia que se tem desse processo, hoje.

5 CONCLUSÃO

Ao verificar os resultados do estudo de caso realizado em uma agência bancária de um município na Região dos Vales/RS foi possível atingir o objetivo principal da pesquisa que era o de analisar a relação da avaliação de desempenho e a estratégia corporativa, uma vez que o desempenho dos funcionários está interligado com a avaliação e com a estratégia da empresa. Ou seja, com um desempenho satisfatório, o funcionário será bem avaliado e a empresa alcançará seus objetivos traçados na estratégia.

A pesquisa apresentou os principais conceitos de estratégia corporativa e de avaliação de desempenho, bem como fez análise documental, confirmando que o Banco B possui diretrizes bem definidas, faz planejamento de suas estratégias e distribui metas para as agências, além de solicitar avaliações de desempenho. Porém, percebeu-se importantes falhas, principalmente relacionadas com o processo de comunicação, no planejamento interno das estratégias e avaliação de desempenho da agência estudada, obtidas através dos resultados da coleta de dados dos funcionários de nível gerencial e não gerencial dos três setores de atendimento da instituição financeira.

Assim, ao final do estudo, pode-se indicar sugestões de melhorias nos processos de rotina e de engajamento dos funcionários na estratégia corporativa tendo como premissa a avaliação de desempenho. Os planos de ação sugeridos trazem na comunicação a base do sustento para se alcançar os objetivos pretendidos, buscando disseminar entre todos os funcionários da instituição financeira quais são as estratégias e quais são seus objetivos, e, também, como funciona o processo de avaliação para que, dessa forma, possam desempenhar melhor sua função. A comunicação, aliada a um planejamento, conhecimento de processos e acompanhamentos regulares, torna o trabalho dos funcionários mais eficiente e eficaz.



REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução de Celso A. Rimoli. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho**: usos, abusos e credences no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAYCCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder** – práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2. ed. São Paulo: INDG, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Amsterdã: Elsevier, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.



SANTOS, Virgílio Marques dos. **Quais as 6 ferramentas de estratégia fundamentais?** Novembro de 2017. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/ferramentasestrategia/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SILVA, R. da; CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

STONE, Elisa. **Aprenda a ouvir**. 212. ed. São Paulo: VOCÊ S/A, março 2016.



ADOÇÃO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO VIA *MARKETPLACE*: UM ESTUDO REALIZADO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO VALE DO RIO PARDO

*Henrique Silveira Lersch*¹

*Pietro Cunha Dolci*²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a adoção de vendas *online* via *marketplaces* por micro e pequenas empresas do Vale do Rio Pardo, a partir das vantagens e desafios desse meio de venda. Foi identificado na literatura um conjunto de fatores que levam as MPE a adotarem tecnologias como necessidade interna, ambiente organizacional, pressões externas e utilidade percebida. Em um estudo preliminar, através de uma pesquisa qualitativa, foram entrevistados empresários gaúchos de diferentes ramos e cidades para compreender as variáveis que os fizeram adotar as vendas *online*, via *marketplaces*. Foram identificadas diferentes cinco categorias: Necessidade interna, Pressões externas, Facilidade, Relação do Proprietário com a Tecnologia e Ganho de Experiência. As vantagens encontradas foram alcançar novos consumidores, possibilidade de venda sem restrições de horário, aumentar a visualização da empresa e estar vinculada a uma empresa de confiança. Dentre os desafios apresentados pelos entrevistados estão o contato com as plataformas, as comissões cobradas, a implantação de tecnologias mais atualizadas e o treinamento da equipe e esse primeiro resultado já evidencia uma alteração do modelo proposto aplicado no contexto de adoção desse tipo de tecnologia. Além disso, a partir dos resultados dessa primeira etapa, um questionário, caracterizando uma etapa quantitativa, foi aplicado através de grupos de WhatsApp de associações de lojistas do Vale do Rio Pardo, associações de cidades do Vale (Candelária, Vera Cruz e Santa Cruz do Sul), Rede Mundi e através de envio de e-mails da base de clientes da Macle, um software de gerenciamento empresarial. Por meio de uma escala de concordância de cinco opções de respostas (concordo plenamente até discordo plenamente) foi possível verificar que as pressões externas são as variáveis mais motivadoras para a adoção desse meio de venda pelas MPEs do Vale do Rio Pardo.

1 Mestrando em Administração no PPGA/UNISC. Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: henrique_comercial@outlook.com

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Departamento de Gestão de Negócios e comunicação da Universidade de Santa Cruz do Sul. e-mail: pcdolci@unisc.br



Palavras-chave: adoção de tecnologias; micro e pequenas empresas; vendas *online*; *e-commerce*; *marketplace*.

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tornou o tempo cada vez mais escasso para as pessoas e a internet proporcionou um novo formato de comércio ajustado a essa mudança. O *e-commerce* permite que os consumidores realizem compras 24 horas por dia e permite que eles encontrem de uma só vez, uma variedade muito grande de produtos e informações sobre os itens que buscam (GIULIANI, 2014)

As empresas precisam se adaptar ao novo modelo de negócios para poder se destacar. Possuir uma plataforma de vendas *online* é cada dia mais significativo e essencial para atender as necessidades dos seus clientes (BOTELHO; GUISSINI, 2016).

Para grande parte das empresas uma das inúmeras decisões a serem tomadas não é mais se devem adotar ou não o *e-commerce*, mas sim, o quão agressivamente devem se orientar por essa estratégia e quais modelos implementar. Um desses modelos de comércio eletrônico é o *marketplace* que vem atraindo a atenção de pesquisadores e grandes *players* do mercado (WILDER, 1999; MATOS, 2020).

O *marketplace* neste estudo é visto como um shopping virtual, um site de *e-commerce* que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores (EUROMONITOR, 2018). Segundo Silva *et al.* (2018), dentro do ambiente do *marketplace* encontram-se os vendedores que podem possuir ou não uma loja *online* própria, os compradores e a plataforma de vendas que é inteiramente do próprio *marketplace*. Entender os motivos que levam as empresas de menor porte a utilizar esse tipo de comércio se torna importante devido a relevância que esse processo de vendas vem tendo para essas empresas. Esses motivos serão analisados a partir dos estudos de Lunardi, Dolci e Maçada (2010) que elencam a Necessidade Interna, Ambiente Organizacional, Pressões Externas e Utilidade Percebida como os principais elementos da adoção de tecnologias.

Assim, descobrir como e porquê as MPEs decidiram adotar o comércio eletrônico via *marketplace* pode fornecer o acesso a informações importantes para auxiliar na otimização de suas gestões, já que essas representavam cerca de 99% das empresas brasileiras em 2018 (SEBRAE, 2018). O presente trabalho tem como objetivo, compreender como as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do Vale do Rio Pardo são motivadas a adotar esse tipo de comércio, conhecer as suas vantagens e também desafios. A partir disso, propor soluções a esses desafios para que o micro e pequeno empreendedor possa ter mais sucesso com essa tecnologia. As



implicações do estudo se baseiam em apresentar possibilidades para acadêmicos e gestores para melhor entender o que pode levar as MPEs a adotar o *marketplace* em seus negócios e as possíveis vantagens e desafios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão está dividida em três seções. Inicia pela definição de micro e pequenas empresas, demonstrando a importância da TI para as organizações e, ao final da seção, um quadro apresenta as variáveis que influenciam a adoção de TI por MPEs. A segunda seção apresenta o ambiente no qual ocorre a interação cliente e vendedor, a internet, o conceito e definição de *marketplace*. Na terceira seção aborda-se os desafios e as vantagens da adoção de vendas *online* via *marketplace*.

2.1 MPEs: características e a relação com as tecnologias

De acordo com a Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) no 123, de 14 de dezembro de 2006, as microempresas são as que exibem, no máximo, um faturamento de R\$ 360 mil por ano. Já as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4,8 milhões anualmente para serem enquadradas nessa classificação.

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a partir de um estudo publicado em 2003, como principais características da gestão de MPES brasileiras é possível destacar o baixo volume de capital empregado, altas taxas de natalidade e mortalidade, presença significativa de laços familiares entre sócios, funcionários e proprietários, grande centralização do poder de decisão, sem distinção entre pessoa física e pessoa jurídica, incluindo nos balanços contábeis, dificuldade de acesso a financiamentos para capital de giro, alto índice de sonegação fiscal, registros contábeis inadequados e dificuldade de definição dos custos fixos. Além dessas características, também foi destacado a contratação de mão de obra sem acompanhamento do RH, o baixo nível de terceirização, utilização intensa de mão de obra não qualificada, baixo investimento em inovações tecnológicas e baixo emprego de tecnologias básicas, estes últimos de alta relevância para este estudo.

Para os autores Siqueira, de Souza e Viana (2013), é muito importante lembrar que as MPES têm sérias limitações orçamentárias. Como a utilização de TI é uma questão obrigatória para atender aos requisitos governamentais mínimos, os investimentos realizados necessitam de avaliação dos reais benefícios alcançados a partir dessa aplicação de recursos.

A tecnologia não é algo dispensável nas empresas e sim uma necessidade para



todas as empresas, podendo transformar-se em um grande diferencial competitivo, pois as modernas tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários setores, contudo a sua utilização deve estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa (LACERDA, 2019; apud DUARTE *et al.*, 2015).

O artigo “Adoção de Tecnologia de Informação e seu Impacto no Desempenho Organizacional: um Estudo Realizado com Micro e Pequenas Empresas” de Lunardi, Dolci e Maçada (2010) obteve, a partir de uma pesquisa qualitativa, dezesseis variáveis relacionadas à adoção de TI em MPES. Essas variáveis foram distribuídas em quatro categorias, considerando sua influência na tomada de decisão e, a partir de conceitos abordados em estudos de outros autores, foi formulado o embasamento teórico de cada variável. A tabela 1 foi adaptada a partir do quadro apresentado pelos autores, citados anteriormente, e utilizada, posteriormente, para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa deste trabalho.

Lunardi, Dolci e Dolci (2017) em seu artigo estudam as tecnologias da informação utilizadas nas MPES, dentre elas a Internet, que é relacionada com o planejamento organizacional, tendo a ser mais utilizada para buscar informações a respeito do mercado de atuação e conhecer mais as expectativas dos clientes. A internet possibilita às empresas utilizarem ferramentas na web com questionários e outras formas de captar a percepção dos clientes perante os produtos e/ou serviços oferecidos pelas MPES.

Quadro 1 - Definições de adoção de TI em MPES

Categoria	Conceito	Autores
Necessidade interna	A empresa adotou tecnologia em função de seu crescimento ou para melhor atender suas necessidades, garantindo, dessa forma, o bom funcionamento da empresa.	Fink (1998), Prates e Ospina (2004).
Ambiente Organizacional	A empresa adotou tecnologia, pois percebeu que possuía um ambiente favorável à sua utilização, com funcionários em condição de operá-la e estrutura organizacional adequada	Cragg e King (1993). Thong (2001), Caldeira e Ward (2002).
Pressões Externas	A empresa adotou tecnologia em função da grande concorrência existente, já que os diretos têm adotado, ou por influência dos clientes, fornecedores ou do próprio governo.	Cragg e King (1993) Iacovou, Benbasat e Dexter (1995), Grandon e Pearson (2004).
Utilidade Percebida	A empresa adotou tecnologia, pois percebeu que seria útil no dia a dia, melhorando a realização de tarefas e suas atividades, aumentando a segurança, o controle o atendimento.	Iacovou, Benbasat e Dexter (1995), Grandon e Pearson (2004).

Fonte: Adaptado de Lunardi, Dolci e Maçada (2010).

2.2 Internet, a possibilitadora do desenvolvimento

Os autores Grascovne e Ozcubucku (1997), abordam que a internet é um sistema global, sem fronteiras, eficiente em termos de custos, aberta aplicação para negócios



e grande infraestrutura de comunicação. A internet possibilita novos modelos de negócios, sistemas, *marketing*, governamentais, legais, societários e de consumo. Com a capacidade globalizante da rede, os consumidores possuem mais opções que nunca. Logo, a internet é dirigida por quem cria as ferramentas para navegação e os *softwares* necessários para atender às prioridades e necessidades dos clientes.

Os avanços tecnológicos permitem que as empresas entrem em novos mercados, forneçam novas técnicas produtivas, novas formas de gestão e de comunicação. Com o desenvolvimento da TI foi possível aprimorar as conexões via internet, possibilitando então a viabilização de mecanismos da chamada “economia globalizada”, em especial os chamados *e-commerce*, ou, em português, o comércio eletrônico.

O *e-commerce* surge como uma nova ferramenta para as empresas ampliarem seu alcance no mercado. Lemos e Silva (2009) apresentam as seguintes vantagens: a variedade dos produtos a ser disponibilizados para vendas *online*; a comodidade e facilidade na comparação de preços em diversas lojas em um curto período de tempo; condições de pagamento, facilidades e o aumento no número de internautas que vêm crescendo a cada dia.

De acordo com De Mattos, Desanti e Chaves (2013) as negociações realizadas na modalidade B2B são as que mais movimentam importâncias monetárias, devido à compra de matéria prima e de equipamentos para produção. Após isso, a que mais influencia nesse meio é o B2C, por ser a com maior fluxo de pedidos e é onde a maioria das empresas de comércio eletrônico atuam, englobando também o *marketplace*.

Segundo Takahata (2017), os *marketplaces* se diferenciam do modelo tradicional de *e-commerce* em diversos pontos, tais como formato de receita, formato jurídico, gerenciamento de estoque, variedade e profundidade de produtos ou serviços, grau de abertura ou curadoria de novas lojas e produtos, entre outros aspectos. Ainda segundo o autor, talvez um dos grandes diferenciais seja a descentralização dos estoques e a possibilidade de ampliar a variedade de produtos quase que infinitamente.

O relatório emitido pelo Euromonitor (2018), define o *marketplace* como um *shopping* virtual, um site de *e-commerce* que reúne ofertas de produtos e serviços de diferentes vendedores. Esses produtos e serviços de diferentes vendedores serão ofertados em conjunto no mesmo *e-commerce* e além disso, todo o processo de compra desde o pedido até o pagamento é realizado no mesmo ambiente eletrônico, sem redirecionamento para outro *site*.

De acordo com Silva *et al.* (2018), dentro do ambiente do *marketplace* encontram-se os vendedores que podem possuir ou não uma loja *online* própria, os compradores e a plataforma de vendas que é inteiramente do próprio *marketplace*. Na Figura 1 pode ser verificado o fluxo operacional, o vendedor anuncia os produtos na plataforma de uma empresa, a venda é realizada e após isso o anunciante envia diretamente o produto ao consumidor final, sem este item passar pelo estoque do



markeplace.

Figura 1 - Fluxo de Venda dos Marketplaces



Fonte: Negri (2020).

De acordo com Rosa (2019), existem três modelos de *marketplace* no mercado atualmente. Ainda segundo a autora, o primeiro é chamado de *marketplace* puro e somente os vendedores realizam a venda de produtos e serviços na plataforma. Neste caso o site que possui o *e-commerce* não realiza nenhum tipo de venda direta, exemplos como eBay e Mercado Livre. O segundo é o modelo híbrido, que são os *e-commerces* que, além de venderem seus produtos e serviços, oferecem também, no seu próprio site, produtos e serviços de outros vendedores, um exemplo é a Amazon.

O relatório Euromonitor (2018), define o terceiro modelo como Híbrido + Lojas Físicas e refere-se a empresas varejistas que, além de oferecerem a venda direta de produtos e serviços para o cliente, possuem suas operações de *e-commerce* e lojas físicas realizando vendas também através de *marketplace*, como exemplo, podem ser citados o Walmart nos EUA e a Magazine Luiza aqui no Brasil.

2.3 Vantagens e desafios do marketplace

Matos (2020), apresenta em seu estudo que, quando os produtos ou serviços são colocados à disposição nos *marketplaces*, estes, que podem possuir dimensões globais, expõem a um grande número de potenciais compradores e novos mercados. A autora ainda aborda a maior conveniência que esse meio de venda possibilita,



permitindo vendas 24 horas por dia e todos os dias do ano e demonstra a redução dos custos e a possibilidade de implantar estratégias de *marketing*, visto que os *marketplaces* apresentam ferramentas que, muitas vezes, as MPEs teriam dificuldade de ter acesso em termos financeiros.

Stockdale e Standing (2006) identificaram, em seu estudo, que há falta de confiança por parte dos empresários em dominar a tecnologia e também no suporte prestado pelas empresas da área de TI e plataformas. Outro desafio apresentado é a implementação de softwares para otimizar a gestão e a segurança das empresas, e de treinamento para os funcionários para desempenhar corretamente as tarefas, pois, para isso, as MPEs devem despender recursos financeiros que podem comprometer outras áreas da empresa.

De acordo com Matos (2020), a incompatibilidade tecnológica pode trazer problemas ao integrar sistemas internos e aplicativos de comércio eletrônico. Efetuar o comércio por meios digitais torna a gestão mais complexa, pois é necessário gerir mais informações vindas de diferentes canais e manter uma gestão adequada do inventário. Para isso a empresa deve preparar bem seus funcionários, para serem capazes de manter um catálogo eletrônico atualizado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui objetivos exploratórios e descritivos. De acordo com Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), pesquisas exploratórias são normalmente utilizadas quando o objeto de estudo é pouco conhecido ou dispõe de poucos estudos sobre o assunto. Portanto, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é aprimorar o conhecimento sobre o assunto em estudo ou algum aspecto específico sobre o tema.

Já a pesquisa descritiva, segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano. Ainda de acordo com os autores, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los e procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com o meio, sua natureza e características.

O presente trabalho utiliza como base uma pesquisa qualitativa que serviu como subsídio para uma pesquisa *survey*, com o principal objetivo de compreender a opinião de micro e pequenos empresários perante a adoção de comércio eletrônico por meio de *marketplaces*. Foi enviado um questionário feito pela plataforma *Google Forms* para empresários do Vale do Rio Pardo e que suas empresas estejam enquadradas como MPEs.



3.1 Etapa qualitativa

Nesta etapa foram realizadas entrevistas individuais com cada representante da empresa, buscando o levantamento dos motivos que levaram a adoção dessa forma de comércio. O instrumento foi elaborado com base nas variáveis adaptadas do artigo de Lunardi, Dolci e Maçada (2010) descrito anteriormente no Quadro 1, além de descobrir quais as vantagens e desafios que fazem parte do dia a dia dos entrevistados.

Com os dados filtrados e compilados, foi feita a extração dos indicadores relacionados a essa adoção e, a partir disso, foram agrupados em categorias, que foram pesquisadas em estudos realizados para buscar um embasamento teórico e assim sustentar uma consistência maior dos resultados. Com esses dados, foi elaborado um instrumento de pesquisa, sob forma de um questionário estruturado, para proceder à etapa quantitativa.

3.2 Etapa quantitativa

A partir do instrumento de coleta definido com os dados extraídos na etapa qualitativa, foi enviado um questionário, aos empresários do Vale do Rio Pardo utilizando a Escala *Likert*, composto de cinco possibilidades de resposta, inicialmente com uma pequena amostra. Assim, caso houvesse algum problema na formatação das perguntas, ainda haveria a possibilidade de realizar alterações antes de lançar para os demais empresários. Após essa coleta, foi feita a purificação dos dados e a validação do instrumento de pesquisa, assim permitindo o envio em massa do questionário.

Após a aplicação do questionário, foi feita uma análise descritiva contendo as respostas gerais, média das respostas, desvio padrão e frequência de cada resposta.

4 RESULTADOS

Diversas respostas foram apresentadas durante as entrevistas, algumas foram quase unânimes, como a necessidade de aumentar as vendas, isso muito influenciado pela quarentena imposta devida à pandemia do Corona Vírus. Muitos empresários, por estarem com suas lojas fechadas para atendimento ao público, recorreram a esse tipo de comércio para poder aumentar suas vendas e equilibrar seu estoque.

Pressões externas sempre influenciaram o empreendedor e, com o passar dos anos e o advento de novas tecnologias, outros fatores se tornaram ferramentas importantes para seu crescimento. Foi citado, pelos entrevistados, a pressão imposta



pela concorrência que agora não é mais apenas a empresa da mesma rua ou da mesma cidade, sendo possível o cliente comprar de lojas de todo o país, aumentado, assim, a concorrência entre empresas. Esses clientes também estão mudando seus hábitos de compra, prezando muito pela praticidade e suprimindo suas necessidades sem ter que se deslocar até uma loja física.

Durante as entrevistas os empresários falaram da dificuldade de implementar um *e-commerce* próprio, como gerar tráfego dentro do *site*, uma boa colocação nos *sites* de busca e uma navegabilidade otimizada de acordo com estudos de *user experience* (experiência do usuário) o que requer altos investimentos financeiros. Já as plataformas dos *marketplaces* possibilitam que as MPEs utilizem seu espaço de venda, com um nome consolidado, uma estrutura otimizada e possibilitando que milhões de pessoas visualizem seus produtos mensalmente.

A relação do proprietário com as tecnologias foi um fator apresentado para a adoção desse tipo de tecnologia, pois antes de haver alguma necessidade interna o conhecimento sobre o que era um *marketplace* já despertava a curiosidade e a vontade de implementar uma nova maneira de comercializar seus produtos, quando empresários mais jovens já haviam feito contato com esse tipo de comércio na posição de clientes.

Ter experiência em algo tende somente a trazer vantagens para as mais diversas empreitadas da carreira do empresário e com os *marketplaces* não é diferente. Os entrevistados evidenciaram que a adoção desse meio de comércio se deu, também, para ganhar experiência, sendo notável que esse é um mercado ainda emergente em nosso país e que sua adesão por MPEs ainda é muito lenta.

Os resultados do Quadro 2, apresentam dimensões que foram aprofundadas e que não estavam na revisão original.

Quadro 2 - Variáveis para a adoção de vendas em Marketplace

Necessidade interna: a empresa adotou este tipo de comércio para aumentar suas vendas e equilibrar estoque.	Stockdale e Standing (2002), Rask e Kragh (2004)
Pressões externas: a empresa adotou este tipo de comércio por pressão de ser deixada para trás por seus concorrentes, pela necessidade de conseguir novos clientes, mudança de hábito dos consumidores	Stockdale e Standing (2002), Grandon e Pearson (2004), Rask e Kragh (2004), Ardura e Artola (2010)
Facilidade de uso: a empresa adotou este tipo de comércio pois já apresentava uma plataforma pronta e com fluxo de clientes.	Stockdale e Standing (2002), Grandon e Pearson (2004), Rask e Kragh (2004)
Relação do proprietário com a tecnologia: a empresa adotou este tipo de comércio porque o proprietário da empresa decidiu implementar por conhecer e ter curiosidade de utilizar.	Stockdale e Standing (2002)
Ganho de experiência: Vantagem de começar cedo e evoluir com o mercado chamados de Early mover	Stockdale e Standing (2002)

Fonte: Autores, 2021.



Após questionados sobre quais os fatores que levaram à adoção das vendas via *marketplace*, os empresários foram perguntados sobre as vantagens desse modelo de comércio, e as respostas estão apresentadas e sintetizadas na Tabela 3.

Como abordado por Matos (2020), esse tipo de comércio permite que os empresários vendam seus produtos ou serviços 24 horas por dia e todos os dias. Isso foi amplamente levantado pelos entrevistados, acrescido ainda, por eles, o que ocorreu em consequência da pandemia do coronavírus SARS-CoV2, quando as empresas estiveram fechadas para as vendas presenciais durante semanas ou meses. O autor ainda traz em seu estudo a possibilidade de alcançar novos consumidores visto que esse tipo de comércio não possui fronteiras. Os empresários deram exemplos de produtos que não agradavam o público físico da empresa, porém, quando foram disponibilizados para venda *online*, foram vendidos.

Os entrevistados informaram sobre a falta de confiança que os clientes possuíam em comprar em seus *sites*, porém efetuavam as vendas quando seu nome estava vinculado a grandes *marketplaces*. Também foi relatado sobre a utilização de estratégias de *marketing* que foram aplicadas em vendas nessas plataformas para promover a empresa em novos mercados e públicos, como a colocação de códigos de desconto para o *e-commerce* próprio, impressos nas embalagens ou embalagens que possuíam o logo da empresa, e nas redes sociais.

Quadro 3 - Vantagens da adoção de vendas via *marketplace*

Vantagens	Exemplos
Alcançar novos tipos de consumidores	Venda de produtos que os consumidores físicos não compraram
Possibilidade de venda 24 horas por dia e 7 dias por semana	Lojas físicas foram fechadas por decretos governamentais devido a quarentena
Aumentar a visualização da empresa. (Marketing)	A empresa utilizava as vendas para anexarem materiais que possuíam a marca e redes sociais
Estar vinculado a uma empresa de confiança	As vendas não se concretizavam no <i>e-commerce</i> próprio, mas no <i>marketplace</i> o cliente efetuava a compra

Fonte: Autores, 2021.

A próxima etapa da pesquisa qualitativa buscou identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas e seus gestores com a adoção das vendas *online* via *marketplaces*.

Grandes queixas dos entrevistados referem-se à dificuldade de contato com as plataformas para esclarecimento de dúvidas ou para suporte com problemas que surgiram, demonstrando uma dificuldade de comunicação muito grande. As comissões cobradas pelo comércio de bens ou serviços nessas plataformas afetam diretamente o lucro obtido. Diante desse desafio foram levantadas as comissões cobradas em três dos principais *marketplaces* que operam no Brasil, apontando para



comissões que variam de 8% até 30% sobre o valor do pedido realizado.

Para efetuar a integração da empresa com os *marketplaces* é necessário possuir sistemas de gerenciamento mais tecnológicos. Essa dificuldade apresentada pelos entrevistados implica diretamente em uma característica das MPEs descrita anteriormente, ou seja, a falta de investimentos na área de tecnologia, além de manter um inventário completo com todos os dados, códigos e fotos necessários para a plataforma de venda aceitar o produto.

O treinamento da equipe para utilizar as plataformas de integração e de venda foi algo amplamente comentado, principalmente nas empresas que estão situadas em cidades do interior. Os entrevistados falaram sobre o quão demorado pode ser até um funcionário se tornar hábil a operar todos os sistemas corretamente.

Quadro 4 - Desafios da adoção das vendas via *marketplace*

Desafios	Exemplos
Suporte/contato com as plataformas	As plataformas demoram para responder os pedidos de suporte
Comissões cobradas	As comissões cobradas podem afetar o lucro
Implantação de softwares e manter o inventário atualizado	Os proprietários possuem dificuldade na familiarização, conhecimento e recursos financeiros para implementar tecnologias mais avançadas.
Treinamento da equipe	Empresas tem dificuldade de encontrar mão de obra capacitada e necessitam treinar seus colaboradores

Fonte: Autores, 2021.

A etapa quantitativa obteve 44 respostas, dessas, 1 resposta foi desconsiderada porque o estado de origem da empresa não corresponder ao Rio Grande do Sul e outras 8 foram desconsideradas porque a empresa não se enquadrava com MPE. Os demais dados foram tratados e elaborados conforme descrição a seguir.

A maior concordância concentrou-se na variável sobre a influência da mudança de hábito dos consumidores que obteve 17 respostas concordo totalmente, 14 para concordo em partes e 4 para indiferente. Sendo assim, não houve discordância por parte dos empresários que responderam ao questionário, uma vez que essa afirmação apresentou uma média mais próxima a 5, que seria a resposta máxima na escala *Likert*, com 4,4 e o menor desvio padrão com 0,69.

A segunda variável que se mostrou mais influente foi obtida nas respostas sobre a necessidade de conseguir novos clientes. Essa afirmação obteve uma média de respostas de 4,2 e com as seguintes quantidades, 13 respostas para concordo totalmente, 16 para concordo em partes, 5 para indiferente e 1 resposta para discordo em partes, obtendo assim uma baixa discordância por parte dos empresários.

Com respostas muito semelhantes, diferenciando-se apenas por uma resposta,



o empresário que discordou totalmente da afirmação de que a adoção ocorreu para iniciar cedo e ganhar experiência nesse mercado foi a terceira variável mais influente perante a média das respostas, com a nota 4,14 e um desvio padrão de 0,88.

A necessidade de aumentar as vendas pode soar muito importante, porém, com a aplicação do questionário, se mostrou como a quarta variável mais influente, com 14 respostas concordando totalmente, 13 concordando em partes, 4 indiferentes e 4 discordando em partes, resultando, assim, em uma média de 4,09, colocando-a bem próxima da nota que representa concordo em partes.

As variáveis que se referem à adoção desse tipo de comércio que não foram as com maior aceitação e nem maior rejeição são: facilidade de uso e já possuir fluxo de clientes, que apresentou média de 4,06, sendo seguida pela relação do proprietário com as tecnologias e a vontade de implementar novas tecnologias, com 3,91 e a pressão exercida por seus concorrentes que adotaram tal tecnologia com 3,63.

A afirmação que obteve menor concordância foi sobre a adoção de vendas, via *marketplace*, pela necessidade de equilibrar o estoque, essa alternativa teve 10 respostas para concordo totalmente, 6 para concordo em partes, 7 para indiferente, 6 para discordo em partes e 6 para discordo totalmente, levantando, assim, que não é uma variável que se mostra influente para a adoção de vendas nessas plataformas. Essa alternativa foi a que apresentou, conseqüentemente, a média mais baixa, com 3,2 e aproximando-se da nota 3 da escala *Likert*, que representa, neste estudo, indiferente, além disso foi obtido o maior desvio padrão entre as respostas, chegando a 1,48.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho investigou os motivos que influenciam as MPEs gaúchas a adotarem as vendas *online* via *marketplaces* e quais são as vantagens e desvantagens desse meio de comércio. Dividido em duas etapas, na primeira foi realizado um estudo qualitativo que buscou, de maneira exploratória, descobrir as variáveis, vantagens e desvantagens desse tipo de comércio. Na segunda, foi elaborada uma pesquisa quantitativa com afirmações obtidas a partir das variáveis apresentadas pelos entrevistados na primeira etapa para que, em maior escala, fosse possível verificar quais as mais influentes.

Com o objetivo de analisar os motivos que fizeram as empresas adotarem o comércio eletrônico via *marketplaces*, o estudo conseguiu identificar cinco fatores que influenciaram as MPEs, tais como: pressões externas, Necessidades Internas, Facilidade de Uso, Relação do Proprietário com a Tecnologia e Ganho de Experiência. Com a análise dos resultados obtidos no questionário da segunda etapa demonstrou-



se que as pressões externas são apresentadas como os principais motivadores para a adoção, sendo a variável mais influente a mudança de hábito dos clientes (questão 5) com 86% de concordância (totalmente ou em parte).

A utilização desse meio de vendas pode trazer diversas vantagens, e as identificadas neste estudo foram, a possibilidade de alcançar novos tipos de consumidores, possibilidade de venda sem restrição de horários ou dias, promover a empresa para novos mercados e públicos e usufruir da confiança conquistada pelas grandes marcas que são proprietárias dos *marketplaces*. Essas vantagens tendem a estimular a utilização dessas plataformas de vendas visto que trazem inúmeros benefícios para as empresas

O último objetivo era analisar e buscar possíveis soluções para amenizar os desafios que esse tipo de comércio coloca no dia a dia das MPEs, sendo identificados os seguintes desafios, contato com as plataformas, comissões cobradas, implantação de softwares e o controle do inventário, e por último o treinamento dos colaboradores. Uma das possibilidades que foi possível levantar para facilitar esse contato com os *marketplaces* são as convenções de grande porte como a E-commerce Brasil, realizada em São Paulo, e menores, como a conferência E-commerce Brasil, realizadas em outras cidades como Porto Alegre. A presença dos empresários ou funcionários responsáveis pelo setor nesses eventos ajudaria a estreitar os contatos, pois em ambos os locais estão presentes os representantes de diversas plataformas ou empresas com estreita relação com *marketplaces*.

A respeito das comissões cobradas, esse é um desafio em que a empresa deve prestar muita atenção na precificação do seu produto, pois, caso não contabilizar corretamente os custos pode ter prejuízo na venda. É válido estudar a possibilidade de possuir preços de venda distintos para venda em loja física e *online*. A implementação de novos sistemas, o controle do inventário e o treinamento dos colaboradores pode ser supervisionado por empresas ou profissionais que prestam consultoria nessa área. MPEs por terem dificuldade de investir e em criar um setor específico dentro da empresa relacionado à TI podem buscá-las para um contrato para uma operação, ou de longo prazo, para assessorá-los em diversas tarefas.

Os resultados obtidos neste trabalho devem ser analisados com cuidado, a amostra estudada compõe empresários da região do Vale do Rio Pardo, restringindo, assim, a generalização dos resultados. Com o intuito de possibilitar uma maior visualização do que ocorre com as MPEs do Vale do Rio Pardo, este trabalho serviu para elucidar as mudanças referente a TI dentro dessas empresas e como elas vêm mudando a forma de comercialização, proporcionando, assim, um estudo que pode servir para maior embasamento de outras pesquisas e também para um conhecimento por parte das empresas do que as influenciam no ambiente em que estão inseridas.



REFERÊNCIAS

- BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; SILVA R. DA. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CRAGG, P.; KING, M. Small-firm computing: motivators and inhibitors. **MIS Quarterly**, Minneapolis, USA, v. 17, n. 1, p. 47-60, Mar. 1993.
- DE MATTOS, Bruno César; DESANTI, Flávio Henrique; CHAVES, Renato Faben. Desmistificando o comércio eletrônico: para pequenos e médios empreendedores. **Revista Unilins**, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/30>. Acesso em: 02 nov. 2019.
- FINK, D. Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises. **International Journal of Information Management**, Switzerland, v.18, n.4, p.243-253, Aug. 1998.
- GASCOYNE, R. ; OZCUBUCKU, K.. **Corporate Internet Planning Guide**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997.
- GIULIANI, Antônio Carlos (org.). **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2014.
- GRANDON, E.; PEARSON, J. Eletcronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. **Information & Management**, Netherlands, v.42, n.1, p.197-216, Dec. 2004.
- IACOVOU, C.; BENBASAT, I.; DEXTER, A. Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology. **MIS Quarterly**, Minneapolis, USA, v.19, n.4, p.465-485, Dec. 1995.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KEEN, Peter G. W. Information technology and the management difference: a fusion map. **IBM systems journal**, v. 32, n. 1, p. 17-39, 1993.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACERDA, Grazielle Valéria Lima. **Tecnologia da informação aplicada em um supermercado no município de Tobias Barreto/SE**. São Cristóvão, SE, 2019. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2019
- LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Pietro Cunha; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud.



Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 5-17, 2010.

LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Décio Bittencourt; DOLCI, Pietro Cunha. Adoção de tecnologia da informação e sua relação com a gestão de negócios em micro e pequenas empresas (MPEs). **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 5, p. 929-948, 2017.

MATOS, Maria Penha Correia de. **Barreiras à adoção dos marketplaces B2C: a relutância das micro e pequenas empresas Portuguesas (Região Norte) em vender na Amazon**. 2020. 202f. Dissertação (Católica Porto Business School) - Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30484/1/Maria%20Penha%20Correia%20de%20Matos.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

IBGE. As pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.

NEGRI, Patrick. **O que é um hub de integração marketplace**: será que essa plataforma vale a pena? (2020). Disponível em: <https://www.iugu.com/blog/o-que-e-hub-integracao-marketplace>. Acesso em: 20 ago. 2019.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. F.; MORILHAS, L.J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em Administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

PRATES, G.; OSPINA, M. Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores de êxito, restrições e benefícios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.2, p.9-26, abr./maio/jun. 2004.

RASK, Morten; KRAGH, Hanne. Motives for e-marketplace participation: differences and similarities between buyers and suppliers. **Electronic Markets**, v. 14, n. 4, p. 270-283, 2004.

ROSA, João Roberto Conceição. **Marketplace no Brasil**: desafios, vantagens e tendências deste modelo de negócio para empresas varejistas. 2019. 68 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de Empresas) – Faculdade FIA, São Paulo, 2019. Disponível em: https://fia.com.br/wp-content/uploads/2019/05/Jo%C3%A3o-Roberto-Concei%C3%A7%C3%A3o-Rosa_Vers%C3%A3o-Final_MPROF4.pdf. Acesso em: 31 out. 2019.

SEBRAE. **Uma breve definição sobre o comércio online**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Panorama dos pequenos negócios 2018. São Paulo: SEBRAE/SP, 2018.



SILVA, Nôga Simões; SENRA, Karin Borges; JACOMINO, Gabriela Porfírio; GUARNIERI, Fernanda; de BRITTO, Larissa Ruiz Golemba. **E-Marketplaces**: canais potencializadores do desempenho de vendas *online* para os *e-commerces*. [S.l.: s.n.], 2018.

SIQUEIRA, É. S.; DE SOUZA, C. A.; VIANA, A. B. N. Uso da Tecnologia de Informação em Empresas de Pequeno e Médio Porte: uma análise a partir dos dados da pesquisa “TIC Empresas” de 2011. In CONF-IRM 2013 Proceedings. 51 edição. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/confirm2013/51>. Acesso em 20 ago. 2019.

STRATEGY briefing: Understanding global marketplace trends. **Euromonitor International**, 2018.

STOCKDALE, Rosemary; STANDING, Craig. A framework for the selection of electronic marketplaces: a content analysis approach. **Internet Research**, 2002.

STOCKDALE, Rosemary; STANDING, Craig. A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. **Journal of small business and enterprise development**, 2006.

TAKAHATA, Leonardo Eidy. **E-commerce no Marketplace**. 2017. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017. Disponível em: https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4897/TCC_LEONARDO_EIDY_TAKAHATA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 out. 2019.

THONG, J. Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. **OMEGA**, USA, v.29, n.2, p.143-156, Apr. 2001.

WEBSHOPPERS. Relatório Webshoppers. 42 Edição. 2020. Disponível em https://myagmexpress.com/downloads/Webshoppers_42.pdf. Acesso em 31 out. 2019.

WILDER, C. E-Business: what's the model? **Information week**, San Francisco, July 26, 1999.



A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS (BI) PARA ANÁLISE DE DADOS PROVENIENTES DE MÍDIAS SOCIAIS DA EMPRESA BOLSAS ABC

Natália Thaís Brandt¹

Pietro Cunha Dolci²

RESUMO

A falta de critérios claros para investir em redes sociais pode fazer com que uma empresa não atinja os públicos necessários e não obtenha os resultados esperados. Agrega-se a isso o fato de que diariamente diversos dados podem ser obtidos a partir dessas redes, dos quais é possível extrair diversas informações sobre o público ali presente. Sendo assim, as ferramentas de Inteligência de Negócios, do inglês *Business Intelligence* (BI), podem ser decisivas na hora de analisar esses dados de forma concisa e estruturada, para que a estratégia de *marketing* da empresa esteja alinhada com sua presença nas redes sociais. Outro fator relevante é que não somente grandes empresas podem utilizar essas ferramentas, que são simples, intuitivas e de amplo acesso. Tanto as redes sociais quanto as ferramentas de BI, quando bem empregadas, podem beneficiar de maneira substancial micro e pequenas empresas, como é o caso da Bolsas ABC, uma pequena empresa que produz bolsas e acessórios femininos. A partir disso, o objetivo do presente trabalho é analisar a eficácia da estratégia de *marketing* digital da empresa Bolsas ABC por meio de ferramentas de Inteligência de Negócios (BI), para potencializar a presença da marca nas redes sociais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e caracterizada como um estudo de caso, que permite utilizar diversas fontes de evidência e realizar a triangulação dos dados. Também foram realizadas entrevistas com o dono da empresa e principais clientes, além da coleta e análise dos dados provenientes das mídias sociais da empresa através de uma ferramenta de BI. Com a análise dos resultados, conclui-se que a ferramenta de BI foi peça-chave na obtenção de informação, pois através dela ficou claro que a estratégia da empresa não estava sendo plenamente eficaz. Dessa forma, as análises serviram de base para a sugestão de um redesenho da estratégia, com a qual a empresa poderá renovar seu público e

1 Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: nataliabrandt@hotmail.com

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Departamento de Gestão de Negócios e comunicação da Universidade de Santa Cruz do Sul. e-mail: pcdolci@unisc.br



aumentar suas conversões de venda.

Palavras-chave: *Business Intelligence*; redes sociais; estratégia; análise de dados; micro e pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia corporativa engloba todas as ações que uma empresa busca investir e realizar de modo a atingir os seus objetivos. É onde ela concentra os seus principais esforços e recursos financeiros e humanos. Nada disso, todavia, pode ficar desconexo da TI e dos Sistemas de Informações Gerenciais (TURBAN; VOLONINO, 2013).

A *internet*, por ser anárquica, vem exercendo efeito libertador no mercado, e por esse motivo, o momento mercadológico no qual se está vivendo está em constante mudança, principalmente no que tange aos hábitos de compra do consumidor, que possui mais acesso à informação e menos tempo a cada dia que passa. Dessa forma, uma estratégia de *marketing* idealizada de acordo com o negócio e que vá ao encontro com esse cenário de mudanças se torna fundamental (FERREIRA; AZEVEDO, 2015).

Mesmo assim, diversas organizações investem nas redes sociais sem possuir critérios claros e adequados. Algumas empresas podem, muitas vezes, simplesmente querer estar presente em todas as redes de maneira semelhante. Outras, por sua vez, não se fazem presente em nenhuma, e acabam por perder canais com imenso potencial de comunicação (LIMA-CARDOSO; SALVADOR; SIMONIADES, 2017).

Contudo, as campanhas e anúncios feitos através de mídias sociais geram dados que requerem planejamento e gerenciamento. Esses dados permitem entender o comportamento do consumidor de forma a planejar ações futuras, e mensurar resultados para verificar se os investimentos nestas campanhas estão gerando retorno para a organização (TURCHI, 2019).

Esses dados, porém, não auxiliam na tomada de decisão se não forem reunidos e analisados de modo que informações sejam extraídas. Para tal, utiliza-se ferramentas de Inteligência de Negócios (*Business Intelligence* – BI) que de acordo com O'Brien e Marakas (2013), são tecnologias que dão suporte nas decisões estratégicas da empresa tendo como foco a reunião e análise de dados e informações.

A Inteligência de Negócios mostra-se crucial como elemento de obtenção de vantagem competitiva em diversos setores, pois desempenha um importante papel na tomada de decisões e gera aumento de produtividade. Um sistema desse tipo permite que se crie valor a partir dos dados. Entretanto, é clara a necessidade de manter o fluxo de informações da empresa sempre atualizado e que as tecnologias de Inteligência de Negócios (BI) sejam aplicadas (RAHCHAMANI; ASHTIANI; VAHEDI,



2019)

A presente pesquisa, que será realizada na empresa Bolsas ABC localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, pretende identificar de que forma essas ferramentas de Inteligência de Negócios podem ser úteis na estratégia de *marketing* e vendas e na gestão das campanhas de mídias sociais.

Também é possível observar que grandes empresas como a Amazon, por exemplo, criam e constantemente atualizam bases de dados com informações sobre gostos, compras e preferências de seus clientes. Esse é um fator determinante do seu sucesso, pois a empresa utiliza essas informações para entregar aos clientes ofertas personalizadas de acordo com o perfil do indivíduo, aperfeiçoando, assim, o seu serviço (ALBERTIN, 2004).

Além disso, o enorme volume de informações deixadas pelos usuários nas mídias sociais pode ser analisado pelas organizações. As interações realizadas podem ser captadas e as empresas aprendem sobre os seus clientes – preferências, comportamentos e tendências –, para assim tornarem-se mais próximas deles (SCHAEFFER; SLONGO, 2018) e tomar decisões mais assertivas.

Segundo o Conselho Federal de Administração (2019), as micro e pequenas empresas possuem participação de extrema relevância na economia do país, contribuindo com a geração de empregos e respondendo por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB). Esses são fatos que comprovam a importância de fomentarmos esses pequenos negócios e apoiar o seu crescimento.

Dessa forma, o objetivo geral do presente artigo é analisar a eficácia da estratégia de marketing digital da empresa Bolsas ABC por meio de ferramentas de Inteligência de Negócios (BI), para potencializar a presença da marca nas redes sociais.

Assim, esse estudo pode fornecer uma visão mais abrangente da estratégia de marketing digital da empresa e como a ferramenta de inteligência de negócios pode melhorar a marca nas redes sociais. Pela identificação e análise dos dados, é possível propor melhores soluções para atender melhor e mais especificamente os(as) clientes alvo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Análise de dados

Um conjunto de elementos que expressa um fato isolado gerado por uma atividade que pode ser controlada é o que se entende como dado. Dessa forma, tudo o que é gerado no dia a dia da organização pode ser considerado um dado (BATISTA, 2004).

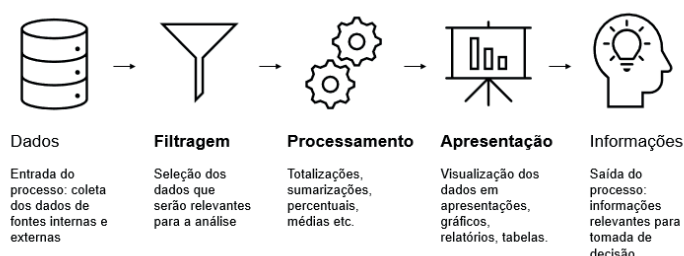


Dados representam simplesmente fatos e estatísticas que, no geral, são apresentados para mostrar a presença ou a ausência de alguma tendência, relação ou padrão (CHURCHILL; PETER, 2000).

Qualquer transformação realizada nos dados em busca de conhecimento pode ser classificada como análise de dados. Além de poderem ser produzidos com o objetivo de análise, dados também podem ser cruciais para manter as operações de um determinado departamento em funcionamento (AMARAL, 2016).

Eleutério (2015) destaca três etapas que expressam a conversão dos dados em informações, que são: a filtragem, o processamento e a apresentação.

Figura 1 – Conversão de dados em informações



Fonte: a autora, 2020.

A partir da análise de dados se torna possível diferenciar uma análise implícita de uma análise explícita. Como o próprio nome já diz, na explícita a informação e o conhecimento já estão visíveis nos dados, necessitando de operações de baixa complexidade para produzir informação, como filtros simples ou a criação de uma coluna calculada. Já na análise implícita, a informação não está disponível de forma clara, tornando-se necessárias funções mais complexas e sofisticadas para que se produza a informação (AMARAL, 2016).

2.2 Informação

Quando uma coleção de fatos é organizada de forma a possuir um valor adicional aos fatos em si, se observa um fenômeno chamado informação. Em suma, são dados concatenados, que passaram por um processo de transformação, tornando sua forma e conteúdo apropriados para um uso específico (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Os profissionais de *marketing* precisam de informações, não apenas de dados, que, em contraste, referem-se a dados apresentados de maneira que sejam úteis para a tomada de decisão (CHURCHILL; PETER, 2000).



2.3 Inteligência de Negócios

A Inteligência de negócios (*Business Intelligence* – BI) procura gerar análises de dados que alcancem cada vez mais um número maior de funcionários de uma empresa, não se limitando aos profissionais de marketing ou de TI. Sendo um processo de coleta, análise e distribuição de dados, o BI melhora as decisões dentro dos negócios, fazendo com que a informação se espalhe pela organização inteira. É necessário que essas ferramentas possam ser utilizadas em vários níveis de plataforma tecnológica, contemple muitos usuários, seja fácil de usar e gerencie o próprio ambiente (ALBERTIN, 2004).

A promessa de informações corretas quase em tempo real é um dos fatores que torna o BI tão essencial, enquanto as ferramentas analíticas dão forte suporte na tomada de decisão. Para atingir esses fins, esses sistemas utilizam-se de seis funcionalidades: relatórios de produção predefinidos, relatórios parametrizados, painéis e *scorecards*, consultas e buscas específicas, capacidade de visualizar os dados no detalhe, assim como a de criar cenários e previsões (LAUDON; LAUDON, 2015).

Fundada em 1979, a Gartner é uma empresa líder em pesquisa e consultoria. Sua pesquisa vai muito além do foco principal que é a tecnologia, de forma que fornece aos principais líderes em qualquer empresa insights de negócios indispensáveis, conselhos e ferramentas de que precisam para alcançar suas prioridades e construir as organizações do amanhã (GARTNER, 2020, <https://www.gartner.com/en/about>, tradução nossa).

Todos os anos a Gartner publica um relatório com um quadrante mágico onde ela dispõe os principais softwares de Business Intelligence e como eles se comportam no mercado. Nesse quadrante os softwares podem ser classificados como jogadores de nicho, visionários, desafiadores e líderes.

2.4 Marketing digital

O consumidor possui plena consciência de que a internet é uma fonte infinita de informações e que as ferramentas de busca são a forma mais simples e fácil de encontrá-las. Dessa forma, sempre que necessita de alguma informação, o consumidor elabora uma pergunta e a lança nos sites de busca, que baseados naquele conjunto de palavras, irão instruí-lo com informações e conhecimento (TORRES, 2009).

Em um contexto em que a distância digital se dá de forma totalmente paralela à distância física, é possível estreitar a distância do consumidor do primeiro contato com um produto ou serviço, que se dará por meio do site da empresa. Todas as etapas pelas quais ele passa durante essa interação serão determinantes para a



percepção que ele terá da marca (VAZ, 2011).

Quando você ouve falar em marketing digital, publicidade *online*, *marketing web*, publicidade na internet ou quaisquer outras composições criativas que se possa fazer dessas palavras, estamos falando em utilizar efetivamente a internet como uma ferramenta de *marketing*, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do *marketing*. (TORRES, 2009, p. 45).

2.5 Mídias sociais

Atualmente, a comunicação entre as empresas e seus clientes e públicos-alvo através das redes sociais vem ganhando cada vez mais atenção. As organizações optam por utilizar o *marketing* de conteúdo para engajar e atrair consumidores, criando e distribuindo conteúdos relevantes, consistentes e valiosos para um público selecionado e definido. Essa prática se dá pelo fato de que a *internet* mudou significativamente a relação entre as corporações e seu público, então elas optam por utilizar esse novo meio para colocar em prática esse tipo de campanha (SCHAEFFER; SLONGO, 2018).

2.6 Análise de métricas em mídias sociais

Quando o assunto é *internet*, são diversas as maneiras de medir mídias sociais, podendo destacar as seguintes métricas: menções nas mídias de massa; seguidores; taxa de crescimento de admiradores, seguidores e simpatizantes; taxa de inserções ou favoritismo para percepções; comentários; classificações; número de visitantes; aumento das buscas em razão da atividade social; dados demográficos do público que as mídias sociais atingem; visualizações; número de interações; interação/taxa de engajamento; idiomas falados pelos consumidores participantes; popularidade relativa do conteúdo; visitas às páginas da *web*; custos de aquisição/retenção de consumidores por meio de mídias sociais. Contudo, para que alguma dessas métricas façam sentido, é necessário primeiramente entender os objetivos do negócio, para depois medir, analisar e interpretar (STERNE, 2011).

2.7 Estratégias Empresariais

A definição dos objetivos, que é feita a longo prazo, e o estabelecimento de metas, a curto prazo, é o objetivo central do planejamento estratégico. São esses objetivos e metas que a empresa deve almejar para que possa se desenvolver de forma



satisfatória. Não bastando somente planejar, a empresa deve também acompanhar e revisar estas estratégias a fim de realizar pequenos ajustes, para que não se distancie do que foi definido inicialmente (BATISTA, 2004).

Uma das variáveis que possibilitam às empresas alcançarem seus objetivos estabelecidos no planejamento estratégico são os esforços de *marketing*. Atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, além de objetivos organizacionais e estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos, são o foco principal de um planejamento estratégico que visa objetivos de longo prazo (CHURCHILL; PETER, 2000).

O desempenho de uma empresa pode ser altamente influenciado pela relação entre a estratégia competitiva e a estratégia de administração de vendas dela. Isso porque a força de vendas acaba tendo como função colocar em prática muitos dos objetivos da estratégia traçada, podendo também avaliar seu andamento e comunicá-lo para a alta administração. Haver um vazio muito grande entre a estratégia corporativa e a de vendas pode representar um grande fator de risco, pois oportuniza que tudo que foi planejado não se concretize (CASTRO; NEVES, 2014).

3 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2008 apud ANDER-EGG, 1978, p. 28), pode-se definir pesquisa como “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”

Em geral, a pesquisa pode ser entendida como uma prática que visa analisar fatos, dados, efeitos e causas para chegar-se a uma conclusão que nunca se teve, contribuindo para o desenvolvimento tanto do autor da pesquisa, quanto dos detentores e partes interessadas dos dados e fatos em questão.

A descrição da metodologia e suas técnicas visa apontar os principais métodos de coleta e análise de dados para que se chegue ao objetivo final dessa pesquisa, que é analisar a estratégia da empresa Bolsas ABC frente à análise de dados por meio de ferramentas de Inteligência de Negócios (BI).

3.1 Delineamento da pesquisa

Desestruturada e de natureza exploratória, a pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras e pode utilizar técnicas qualitativas que são geralmente conhecidas como grupos de foco, associação de palavras e entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001).

Dessa forma, a atual pesquisa é classificada como qualitativa, pois além de se



querer melhorar um processo, descobrindo novas práticas por meio da análise dos dados, também se busca entender o funcionamento e os processos da empresa objeto da pesquisa, através da realização de uma entrevista.

3.2 Objetivo da pesquisa

Quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual ainda há muitas dúvidas ou que não fora abordado, o ideal é realizar um estudo de caráter exploratório. Esses estudos, muitas vezes, não são um fim em si mesmos, pois acabam por determinar tendências, identificar áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, além de relações potenciais entre variáveis (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória, afinal tem como objetivo analisar por meio da análise de dados, utilizando sistemas de Inteligência de Negócios, a estratégia de *marketing* digital da empresa Bolsas ABC.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Quando é realizado um estudo de caso, um dos princípios para a coleta de dados é que se utilize várias fontes de evidência, podendo o pesquisador desenvolver linhas convergentes de investigação, tornando a conclusão do estudo mais convincente e acurada. Essas várias fontes de evidência podem envolver entrevistas, observações, levantamentos estruturados e registros em arquivos (YIN, 2005).

Dessa forma, os resultados da performance de postagens e anúncios feitos nas redes sociais da empresa Bolsas ABC serão coletados de forma documental. Esse documento nos permitirá obter informações exatas sobre o atual desempenho da estratégia de *marketing* da empresa. Além da análise documental, também serão conduzidos dois tipos de entrevista, com o proprietário e com principais clientes

3.4 Técnicas de análise dos dados

A análise dos dados consiste em colocar em evidência quaisquer relações existentes entre o fenômeno que está sendo estudado e outros fatores. Pode-se usar três etapas para a análise dos dados: a interpretação, a explicação e a especificação (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Juntamente com as informações extraídas a partir da análise dos dados por meio desta ferramenta, ocorrerá a triangulação com as informações percebidas através das entrevistas realizadas. Além do referencial teórico que também serve como suporte para essas análises. Dessa forma, será possível verificar o desempenho da atuação da empresa nas redes sociais, os principais gostos e desejos dos clientes a serem atendidos, e como a empresa pode aperfeiçoar sua estratégia de *marketing* digital para ampliar sua presença, e, conseqüentemente, suas vendas.



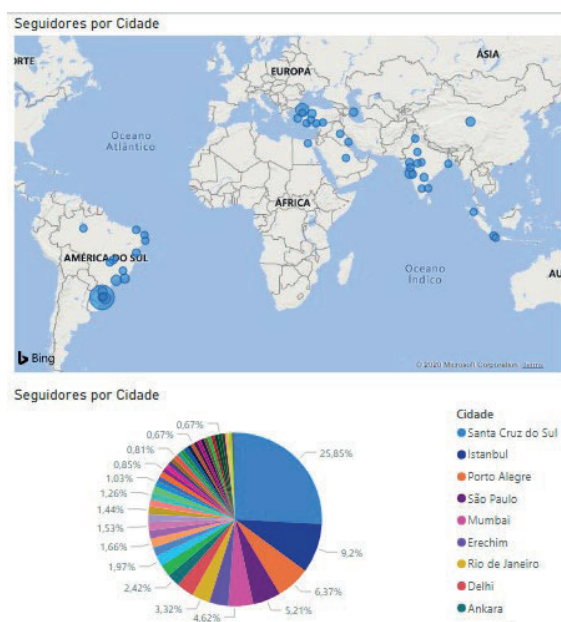
4 ANÁLISE DOS DADOS

A presença das empresas nas redes sociais deve ser vista de forma estratégica para que se tire o máximo de proveito dessas ferramentas. Para analisar a eficácia dessa estratégia, ferramentas de Inteligência de Negócios (BI) se mostram úteis pois podem analisar todos os dados que essas redes sociais geram diariamente. Dessa forma, foi proposta a análise dos principais dados provenientes do Instagram da empresa Bolsas ABC, utilizando uma ferramenta de BI e relacionando esses dados com as entrevistas realizadas com o proprietário e clientes. A empresa nunca fizera uma análise tão profunda e detalhada a respeito desses dados.

4.1 Análise do perfil dos seguidores

De acordo com o proprietário, o atual foco das vendas da empresa está nas cidades de Santa Cruz do Sul, Porto Alegre e Erechim, onde a empresa possui lojas próprias ou licenciadas. Como fica visível no gráfico, apenas cerca de $\frac{1}{4}$ dos seguidores habita em Santa Cruz do Sul, onde fica a sede da marca. E o curioso é que Istambul possui mais seguidores do que Porto Alegre e Erechim, cidades onde também a marca está presente. Além disso, através da visualização do mapa, é possível notar que em diversificação de cidades, a marca possui mais seguidores em cidades de países do Oriente Médio e Europa, do que nas cidades do Brasil.

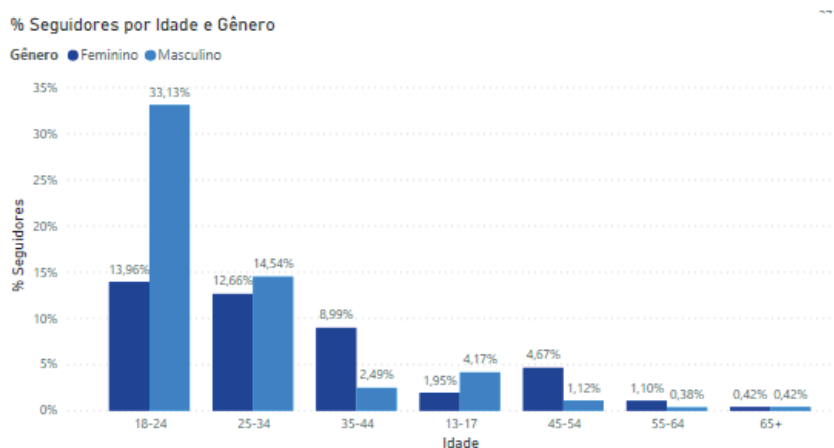
Gráfico 2 – Cidades dos seguidores do perfil da empresa



Fonte: a autora, 2020.

Como constatado na entrevista com o proprietário, o público-alvo atual da empresa se refere às mulheres que são vaidosas, possuem entre 25 e 50 anos, são elegantes, chiques, frequentam eventos e saem para jantar aos sábados à noite. Entretanto, de acordo com os dados extraídos do Instagram, mais da metade dos seguidores do perfil da empresa são do gênero masculino, o que significa dizer que menos da metade das pessoas que acompanham o perfil são potenciais consumidores. Apesar de existir uma fatia considerável do público feminino no *range* de idade definido pelo público-alvo da empresa, existe uma outra fatia dele que está concentrado nas idades entre 18 e 24 anos, idades que normalmente a marca não atinge por possuir um produto de valor mais elevado.

Gráfico 3 – Idade e gênero dos seguidores do perfil da empresa



Fonte: a autora, 2020.

A sexta-feira se destaca como o dia em que as postagens recebem mais atenção do público, seguida pela terça-feira, quarta-feira e segunda-feira. O final de semana acaba ficando em último lugar, sendo os dias em que as postagens menos recebem curtidas e possuem alcance e engajamento.

De acordo com as clientes entrevistadas, elas passam uma média de 4 a 6 horas por dia nas redes sociais, o que é um período significativo, porém destacam que os dias nos quais estão mais conectadas é nos finais de semana, não indo de acordo com os gráficos apresentados.

Gráfico 8 – Curtidas durante a semana



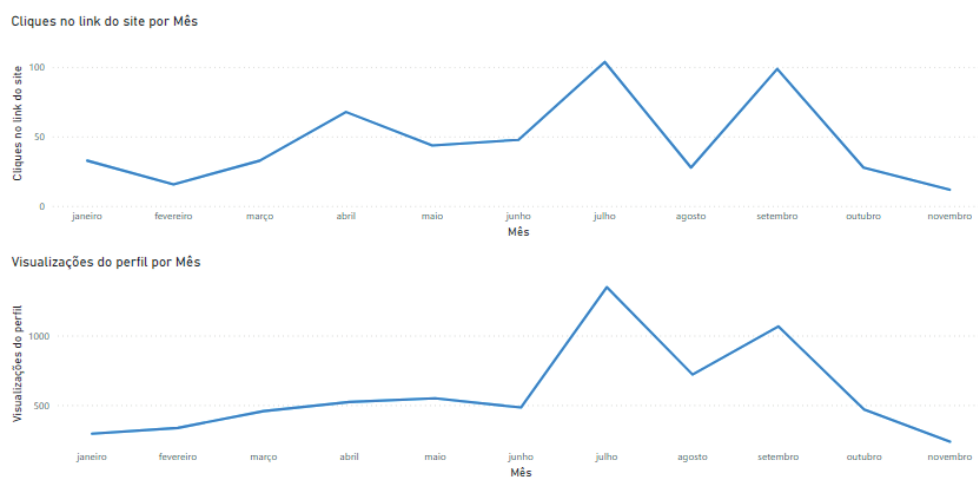
Fonte: a autora, 2020.

Conforme a entrevista com o proprietário, foi possível verificar que não há uma periodização das postagens, assim como não há padronização. Conforme as fotos vão sendo tiradas ou recebidas, e os vídeos vão sendo gravados e editados, as mídias são postadas, sem se atentar para o dia da semana.

4.2 Análise do desempenho do perfil

Além da análise do perfil dos atuais seguidores do perfil da empresa, também foi possível realizar análises relacionando métricas como o alcance de postagens, visualizações do perfil, engajamento, obtenção de seguidores, entre outras. Isso deixa visível o desempenho geral que o perfil está tendo de acordo com o seu uso.

Gráfico 12 – Relação entre cliques no link e visualizações do perfil em 2020



Fonte: a autora, 2020.



Os cliques no *link* do perfil são importantes porque este é o *link* que direcionará o cliente a realizar uma compra. Segundo o proprietário, o *link* que consta no perfil da empresa pode tanto direcionar o cliente para o *site*, onde ele pode realizar a compra online, quanto para o WhatsApp da empresa, através do qual ele pode entrar em contato para tirar dúvidas, receber novidades e até mesmo também realizar compras. E, de acordo com as clientes entrevistadas, duas delas já realizaram compras *online* através do Instagram.

Dessa forma, é possível observar que o aumento de visualizações do perfil pode ajudar a gerar cliques no *site* ou WhatsApp, que consequentemente podem se transformar em vendas, sendo assim, uma métrica que deve ser acompanhada.

Para seguir um novo perfil no Instagram geralmente é necessário que a pessoa entre no perfil em questão, para então apertar o botão “seguir”. Dessa forma, seria possível suspeitar que os novos seguidores que geram visualizações no perfil são as pessoas que estão clicando no *link* do *site*. Contudo, os dados obtidos e apresentados no Gráfico 13 mostram que essas variáveis podem, ou não, estar relacionadas.

Gráfico 13 – Relação entre novos seguidores e cliques no link em 2020



Fonte: a autora, 2020.

É visível que entre os meses de março e agosto, por exemplo, as duas linhas seguem um padrão semelhante, tornando possível a relação dessas duas variáveis. Entretanto, nos meses restantes, não há semelhança alguma. Dessa forma, conclui-se que os novos seguidores podem, de fato, gerar cliques no *link* do *site*, porém não serão os únicos responsáveis por isso, afinal um seguidor atual pode entrar no perfil da marca a qualquer momento para clicar no *link*.

4.3 Diagnóstico da estratégia da empresa e propostas de escolha do BI

Com base na entrevista realizada com o proprietário, foi possível traçar um diagnóstico da atual situação da estratégia da empresa. Segundo ele, não há uma



estratégia bem definida, a presença nas redes sociais é extremamente orgânica, o que se comprovou através dos dados já analisados pela ferramenta de BI. Além disso, ele se mostra consciente de que as redes sociais da empresa poderiam ser utilizadas de forma mais consistente, padronizada e organizada, com chamadas mais atrativas e anúncios pagos, pois isso retornaria em mais vendas.

Quanto a anúncios, a empresa não utiliza as redes sociais para fazer anúncios, apesar de saber que pode ser uma boa estratégia. De acordo com as clientes entrevistadas, uma destaca que muitas vezes a grande quantidade de anúncios que o Instagram dispara para os usuários acaba se tornando cansativo, fazendo com que o sujeito nem preste mais atenção quando eles aparecem.

O proprietário da empresa também destaca que as métricas das redes sociais geralmente não são analisadas. Apesar de algumas vezes ter acessado algumas métricas que o próprio Instagram fornece, esta não é uma atividade frequente ou que está no plano de trabalho de algum dos funcionários da empresa, sendo rara sua realização.

Dentre as 22 ferramentas presentes no quadrante Gartner, o Power BI, da Microsoft, é líder neste Quadrante Mágico. A empresa possui um roteiro de produtos abrangente e visionário e um grande alcance de mercado por meio de seu canal do Microsoft Office. O Power BI oferece preparação de dados, descoberta de dados com base visual, painéis interativos e análises aumentadas. Além disso, a versão Desktop pode ser usado como uma ferramenta de análise pessoal independente e gratuita (Gartner Report – Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms, 2020, In: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3TXXSLV&ct=170221&st=sb&ocid=mkto_eml_EM597235A1LA1, tradução nossa).

Além do Power BI Pro, que está disponível a uma pequena mensalidade por usuário, o Power BI Desktop, que é gratuito, também é uma opção para quem deseja criar uma cultura de dados na organização mesmo sem ter orçamento para isso. A vantagem do Power BI é que qualquer pessoa familiarizada com o Office 365, que engloba os demais *softwares* de uso cotidiano da Microsoft, consegue coletar, analisar e compartilhar dados de forma fácil e intuitiva, tornando o uso do *software* muito mais prático (MICROSOFT, 2020, <https://powerbi.microsoft.com/pt-br/why-power-bi/>)

Sendo assim, o Power BI foi a ferramenta escolhida para a realização desta pesquisa. Ela oferece conexão com as demais aplicações do Office 365, que são muito comuns em pequenas empresas e a maioria das pessoas possui domínio. Além disso, a ferramenta é gratuita, permitindo que após o término da pesquisa a empresa a continue utilizando para fazer futuras análises.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou a análise dos dados provenientes do Instagram da empresa Bolsas ABC através de uma ferramenta de BI, e os resultados encontrados foram relacionados com a atual estratégia de *marketing* digital da empresa, assim como com a visão que as principais clientes da empresa possuem frente às redes sociais.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, foi possível perceber que as análises através do BI possuem papel importante na realização desse diagnóstico, permitindo visualizar as principais métricas do perfil, características do público ali presente, como se dá o desempenho desse perfil. Ficou explícito que os atuais seguidores do Instagram da empresa, em sua grande maioria, não remetem ao público-alvo dela. Isso torna a experiência digital da empresa um tanto frustrante, pois apesar do seu esforço em produzir fotos, vídeos e realizar publicações, a maioria das pessoas que visualizam essas publicações em seus celulares, muito dificilmente terão interesse em comprar o produto.

Além disso, observa-se que o público ali presente costuma utilizar as redes sociais em determinados dias da semana. Por mais que seja recomendado que a empresa dê preferência por esses dias, como esse não é o público-alvo dela, é recomendado que essas métricas sejam acompanhadas.

Ficou claro, também, que certas variáveis podem influenciar na conversão de vendas da empresa, como novos seguidores e visualizações do perfil. Afinal, quanto mais pessoas visualizarem o perfil, maiores as chances de alguém clicar no *link* do *site*, conferir os produtos e possivelmente realizar uma compra. Contudo, para obter essas visualizações e seguidores, percebe-se que não se depende apenas de ter um perfil ativo que realiza publicações, mas também de ser mencionado por outros perfis e pessoas influentes na rede.

Através da entrevista realizada com o proprietário, identificou-se como a atual estratégia de *marketing* digital da empresa está sendo posta em prática, e com a ferramenta de BI proposta foi possível analisar os principais dados gerados pelas mídias sociais da empresa, para então, por fim, fornecer informação útil para a revisão das estratégias da Bolsas ABC. Dessa maneira, o objetivo foi atingido, concluindo-se, através da ferramenta de BI, que a estratégia de *marketing* digital da empresa Bolsas ABC não está sendo 100% eficaz, podendo ser redesenhada e potencializada.

Apresentam-se como sugestões de melhoria, o redesenho da estratégia de *marketing* digital da empresa com base nas análises obtidas através do trabalho. Além disso, podem ser realizadas campanhas de anúncios pagos para que se alcance o público desejado, gerando mais chances de conversões de clientes. Influenciadores digitais também podem ser contratados para esse mesmo objetivo. As postagens podem ser programadas para que se tenha um fluxo contínuo de engajamento, visualizações e curtidas, porém dando foco para os dias da semana em que o público



está mais envolvido. Contudo, as métricas apresentadas neste trabalho devem continuar sendo periodicamente analisadas, pois como uma das recomendações é atrair um público diferente para o perfil da marca, pode ser que as preferências dele também mudem.

Para análises futuras, recomenda-se, além de continuar acompanhando as métricas, a análise também das métricas dos anúncios que serão realizados, pois assim será possível visualizar qual dará mais retorno para a empresa. Essas métricas de anúncios se mostram muito importantes uma vez que este é um recurso pago, porém a extração das métricas pode ser feita de forma gratuita.

Por fim, conclui-se que o presente estudo não só forneceu informação útil para uma tomada de decisão imediata, mas também apresentou para a empresa Bolsas ABC uma ferramenta que pode ser sua aliada para o futuro, além de evidenciar a importância de uma estratégia bem traçada para que se obtenha os resultados esperados em relação às redes sociais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 5. ed., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

AMARAL, Fernando. **Introdução à ciência de dados**: mineração de dados e Big Data. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

AUDY, Jorge Luis Nicolás; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2019. Disponível em: <http://cfa.org.br/ancoras-da-economia/>. Acesso em: 18 mai. 2020.

FERREIRA, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital**: uma análise do mercado 3.0. Curitiba: InterSaberes, 2015

GARTNER: Gartner report – magic quadrant for analytics and business intelligence platforms, 2020. Disponível em: https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-3TXXSLV&ct=170221&st=sb&ocid=mkto_eml_EM597235A1LA1. Acesso em: 5 nov. 2020.



LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LIMA-CARDOSO, André; SALVADOR, Daniel O.; SIMONIADES, Roberto. **Planejamento de marketing digital**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017

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

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

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação** [recurso eletrônico]. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

RAHCHAMANI, Ahmad; ASHTIANI, Babak Rashidi; VAHEDI, Meisam Aminzadeh. The impact of marketing intelligence and business intelligence on acquiring competitive advantages. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 5, p. 52-70, out./dez. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55380/o-impacto-da-inteligencia-de-marketing-e-da-inteligencia-de-negocios-na-aquisicao-de-vantagens-competitivas>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHAEFFER, Cristian Luis; SLONGO, Luiz Antonio. Marketing e as novas mídias: produção de conteúdo a partir do monitoramento de mídias sociais. **International Journal of Business & Marketing (IJBMT)**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55632/marketing-e-as-novas-midias--producao-de-conteudo-a-partir-do-monitoramento-de-midias-sociais>. Acesso em: 5 jun. 2020.

STERNE, Jim. **Métricas em mídias sociais**. São Paulo: Nobel, 2011.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing digital e internet e não tinha a quem perguntar. 1 ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão** [recurso eletrônico]: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2011.



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



ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* PARA CAPTAÇÃO DE TORCEDORES DE UM TIME DE FUTEBOL PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE AVENIDA DE SANTA CRUZ DO SUL

Jardel Augusto Mueller ¹

Flávio Régio Brambilla ²

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a importância das ações de *marketing* para torcedores de uma equipe de futebol profissional da cidade de Santa Cruz do Sul. Através de uma pesquisa realizada com dados encontrados em livros e na internet, e com auxílio de entrevistas e a realização de triangulação de dados relacionando a teoria, visão dos dirigentes e visão dos torcedores, foram observados aspectos sobre os torcedores em geral da região, como o quanto o público da região acompanha os jogos, o quanto estariam dispostos a pagar pelo ingresso e a gastar durante os jogos. Esses resultados podem auxiliar o clube futuramente para a tomada de decisões sobre novas estratégias de *marketing*. Ao final do trabalho, com as análises feitas, pode-se observar que há potencial de aumento da média de público e de engajamento da torcida, e que os preços praticados pelo clube estão dentro do esperado pelos torcedores.

Palavras-chave: *marketing* esportivo; engajamento no futebol; consumidores.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo de um clube de futebol é alcançar o sucesso esportivo, conseguido com vitórias e conquistas de títulos. Paralelamente, uma entidade esportiva, tal qual uma entidade de qualquer outro setor, necessita de equilíbrio financeiro para poder manter-se em operação (ESPITIA-ESCUER; GARCÍA- CEBRIÁN, 2010).

Um estudo da Sports Value aponta que o Brasil possuía apenas 18% de ocu-

1 Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: jardelmueller@gmail.com

2 Doutor em Administração. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: flaviobr@unisc.br



pação nos estádios, em 2003 e que em 2018 saltou para 43%, mas mesmo assim é considerado uma taxa baixa. O mercado brasileiro de clubes de futebol movimentou em 2017, US\$ 250 milhões com seus estádios, mas se apresentássemos o mesmo índice de ocupação das grandes ligas poderíamos faturar US\$ 500 milhões com nossos estádios anualmente. Para isso é fundamental criar estratégias de *marketing* aos torcedores. Este trabalho visa estudar o caso do Esporte Clube Avenida, clube com sede em Santa Cruz do Sul e verificar as estratégias de *marketing* utilizadas pelo clube para captar torcedores com o objetivo de aprimorar as ações de mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O *marketing* pode ser definido como uma área de conhecimento que abrange as atividades relacionadas ao público final, à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores. As necessidades de consumo podem variar entre fisiológicas (fome) e psicológicas (*status*). Para isso os estudos de marketing fazem com que a empresa produza esses bens ou serviços com a finalidade de atingir cada vez mais o público de consumidores, e acaba assim se tornando um poderoso aliado no processo de vendas. Conforme Kotler (1993, p.32), “*marketing* é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Para os propósitos deste estudo, o referencial inicia com as especificidades do *marketing* voltado para atuação no esporte, e evolui para outros conceitos.

2.1 Marketing esportivo

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (1996), o *marketing* esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. A expressão *marketing* esportivo desenvolveu duas vertentes principais: o *marketing* de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o *marketing* de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas. Nessa definição, entende-se como consumidor do esporte aquele que tem diversos tipos de envolvimento com o esporte, como praticar, assistir, ouvir, ler, colecionar ou escrever sobre o assunto.

Assim, de acordo com Mullin, Hardy e Sutton (1996), pode-se afirmar que a expressão *marketing* esportivo pode ser usada para descrever tanto as atividades *marketing* dos esportes, ou seja, os esforços por parte de dirigentes de clubes, ligas, federações e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, como do *marketing* através do esporte, isto é, os esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação



com seus consumidores.

2.2 Marketing esportivo e a COVID-19

A consultoria Two Circles fez um estudo que prevê que o valor gasto em esportes cairá cerca de 37% se referindo ao ano de 2020, em razão do Coronavírus. Em 2019 foram gastos US\$46,1 bilhões (R\$258,2 bilhões). Em 2020, o valor deve ser algo em torno de US\$28,9 bilhões (R\$161,8 bilhões) em todo mundo. Com isso o relacionamento virtual com os torcedores será ainda mais importante, e isso pode ser um momento propício para os clubes aproveitarem.

Segundo a Agência Brasil (2020) o *ranking* digital do Ibope Repucom do mês de agosto de 2020 registrou a entrada de 4 milhões de seguidores entre os 50 maiores clubes do país, o que representa a segunda maior alta da história. Esses dados são divulgados mensalmente com base em cinco plataformas – *Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TikTok*. Desses aplicativos, o *TikTok* respondeu por 56% de todas as novas inscrições e já conta com 6,2 milhões de seguidores entre os times.

O Top 5 segue o mesmo, com Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Santos. Esses dados refletem o impacto da pandemia nas mídias sociais, com o isolamento social, os torcedores impossibilitados de comparecer aos estádios acompanham o clube do coração pelas mídias sociais, o que faz com que o clube mantenha a sua marca exposta.

2.3 Marketing esportivo no Brasil

A indústria esportiva no Brasil movimenta cerca de R\$ 67 bilhões anuais, o que corresponde a 1,6 % do PIB, e o segmento de artigos esportivos movimenta cerca de R\$ 4 bilhões anuais (PLURI, 2012). Nesse cenário, o torcedor assume um papel duplo.

Ao mesmo tempo em que é o público-alvo das ações das empresas patrocinadoras e do próprio clube, ele valoriza o espetáculo, quando aumenta o consumo de produtos e serviços ligados ao clube e impulsiona o crescimento de sua receita. Assim, o torcedor só se tornará uma fonte de receita para seu clube quando este cria uma relação de proximidade com ele, possibilitando-lhe vivenciar momentos únicos e inesquecíveis com o clube (GLADDEN; FUNK, 2001).

2.4 Consumidor do futebol

Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini (2000), a marca dos clubes possui justamente o que todas as demais marcas, de todo o mundo, buscam encontrar, que é



justamente a fidelidade. Os torcedores/consumidores são extremamente fiéis e com o advento da globalização, fidelidade à marca é algo cada vez menos comum, pois se ampliou a oferta e o acesso a um maior contingente de marcas e produtos, de modo que os consumidores por todo o mundo passaram a raciocinar um pouco mais através da relação custo/benefício.

Segundo Compan (2000), a lealdade tem um preço. No entanto, no que tange ao torcedor, não tratá-lo com o devido respeito, carinho e consideração torna-se um problema difícil de ser administrado. O que existe, então, é revolta, a princípio, e indiferença, logo após. Uma das consequências mais graves disso é o afastamento dos torcedores dos estádios de futebol. As consequências seguintes são queda das rendas, das vendas de produtos, da audiência televisiva e, conseqüentemente, o endividamento progressivo dos times.

2.5 Mídias sociais no esporte

Menciona Torres (2011, p.44) que “a internet é uma rede de milhões de pessoas, de todas as classes sociais, que buscam informações, diversão e relacionamento e que comandam, interagem e interferem em toda e qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios”. Torres (2011, p.45) complementa ao dizer que *marketing* digital é “utilizar efetivamente a internet como uma ferramenta de *marketing*, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do *marketing*”.

Kotler e Armstrong (2012, p.444), definem *marketing online* como “a forma de *marketing* direto de mais rápido crescimento”. O avanço da tecnologia ocasionado pela inserção da internet no mundo dos negócios influenciou o modo de comercializar a produção. Por exemplo, a *web 2.0*, o *ecommerce*, os dispositivos móveis e uma gama de consumidores conectados em rede, criaram novas tendências e demandas.

Nesse contexto, destaca-se o termo *new media* que envolve diversos meios de comunicação e comercialização, como *sites* institucionais, mídias sociais como o *Facebook* e *Twitter*, *sites* que compartilham conteúdo como o *YouTube*, além de aplicativos para *smartphones* (MONTGOMERY *et al.*, 2013). Tanto as empresas como os consumidores têm utilizado os meios de comunicação disponíveis na internet como canal de promoção ou para a busca de informações, respectivamente.

2.6 Arrecadações em relação ao desempenho

A popularização do futebol trouxe mais interessados pelo esporte. Quando um esporte é popular, ocorre, na prática, o interesse de um grande número de pessoas em assistir a uma disputa esportiva, havendo o interesse de patrocinadores, em especial pelo televisionamento, contribuindo ainda mais para a massificação do esporte



e uma maior arrecadação dos clubes (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Clubes de futebol devem trabalhar objetivando uma massificação de torcedores, visto que o esporte é uma forma de entretenimento, e a participação dos torcedores, uma forma de as equipes arrecadarem mais dinheiro (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Torcedores de clubes de futebol têm sentimentos por seu clube, ocasionando emoções positivas na vitória e negativas na derrota (KOLBE; JAMES, 2000).

3 MÉTODO

Para Richardson (1999, p.22) método é “o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo”, e a metodologia pode ser entendida como “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”. A abordagem aderida no estudo foi a pesquisa qualitativa, visando um diagnóstico interno e externo do Esporte Clube Avenida. A pesquisa com abordagem qualitativa busca descrever o ambiente, detalhar os fatos ocorridos, com a finalidade de descrever com veracidade os dados observados.

Segundo Hernández, Callado e Lucio (2013, p.376) “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”. A abordagem qualitativa exige do pesquisador uma habilidade para ouvir, observar e interpretar os dados que são coletados para dar qualidade ao estudo realizado.

A opção do método no Estudo de Caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). Foi definido como estudo de caso único, levando em consideração a unidade de análise do Esporte Clube Avenida. A seleção dos respondentes foi definida em conjunto com os dirigentes do clube. Esses profissionais possuem conhecimento em diferentes áreas da organização, contribuindo para que seja estudada a melhor análise a ser feita. Através deles o conteúdo disposto apresenta diferentes aspectos e pontos de vista da organização.

A coleta de dados mais eficaz definida para essa análise foi aplicação de entrevista, juntamente com uma posterior coleta junto dos torcedores (utilizando um questionário), sendo Foi possível um detalhamento maior de dados sobre a organização mediante as entrevistas feitas. As entrevistas foram realizadas na sede do Esporte Clube Avenida. Coletadas pelo meio de descrição, os dados foram tratados a fim de visualizar os pontos fracos e deficientes da organização com o intuito de sugerir uma solução para os problemas que foram abordados.

Foram entrevistados um dirigente do Esporte Clube Avenida e também cerca de cinquenta torcedores (por meio de questionário). As respostas foram observadas e analisadas para o desenvolvimento dos resultados desta pesquisa.



Foi feita uma triangulação de dados na relação entre teoria, visão dos dirigentes e visão dos torcedores. A origem do conceito de triangulação não vem das ciências sociais e humanas, mas sim das ciências militares, “decorrente da navegação e da topografia, a triangulação é frequentemente entendida como um método para fixar uma posição” (COX; HASSARD, 2005, p.109). Atualmente, com as novas tecnologias de satélite, a triangulação é utilizada por militares para descobrir a exata localização de um telefone celular, de um rádio-transmissor ou outro equipamento de comunicação do oponente. Para isso, mede-se a direção e a intensidade das ondas transmitidas a partir de dois transmissores e localiza-se um terceiro receptor ou transmissor (esta noção é adotada na comparação entre os resultados de entrevistas, coleta de dados com os torcedores e a teoria que fundamenta o estudo).

A triangulação significa olhar para a questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados disponíveis. Informações vindas de diversos ângulos podem ser utilizadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. Limita os vieses pessoais e metodológicos e aumenta a explicabilidade de um estudo (DECROP, 2004).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Tendo como base os dados coletados e no critério estabelecido para a realização da pesquisa, foram construídos gráficos para que se pudesse realizar uma análise de forma mais clara dos resultados obtidos. A metodologia constituiu-se de uma abordagem qualitativo-quantitativa e o recurso utilizado para a coleta de dados foi a entrevista e questionário. O objetivo foi descobrir aspectos que podem ser explorados e onde o clube possui deficiências, visando buscar evolução para a maximização de resultados.

4.1 Análise dos dados

Para chegar à conclusão dos dados foi desenvolvida entrevista direta e ainda 55 pessoas (torcedores) que preencheram um questionário virtual. Através da análise de dados pôde-se verificar o pensamento do torcedor em relação à situação atual do clube para poder concluir em que aspectos o clube precisa evoluir. Foi feita triangulação de dados na relação entre teoria, visão dos dirigentes e visão dos torcedores. Conforme o questionário identificou-se o sexo, idade, cidade que mora e frequência de idas aos jogos, para ser possível identificar o perfil dos entrevistados.

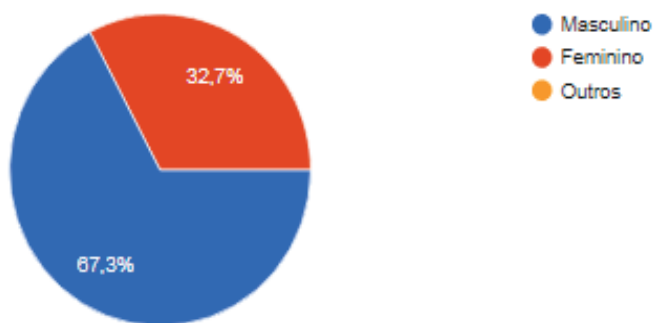
Conforme o gráfico abaixo, pode-se analisar que os entrevistados, são 67,3% homens e 32,7%, mulheres. É uma diferença que se reflete nos jogos, atualmente, um ponto que o clube pode explorar em busca de aumento das torcedoras nos estádios.



Gráfico 1 - Orientação sexual / gênero

Qual a sua orientação sexual?

55 respostas



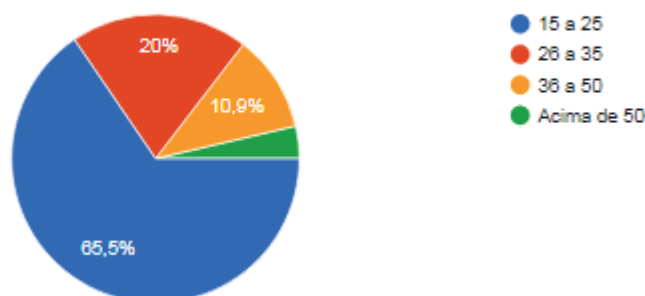
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Em relação à idade dos entrevistados, grande parte possui entre 15 e 25 anos e estão mais ligados a redes sociais, tendo maior potencial de engajamento com o clube. Outros 20% representam uma população de 26 a 35 anos, os 14,5 restantes representam o público acima de 35 anos. Para Kotler e Armstrong (2012, p.444), o *marketing online* é “a forma de *marketing* direto de mais rápido crescimento”. Os jovens são grande parte do público na internet, demonstrando o potencial do uso das redes e tecnologia no *marketing* esportivo.

Gráfico 2 - Idade dos torcedores

Qual a sua idade?

55 respostas



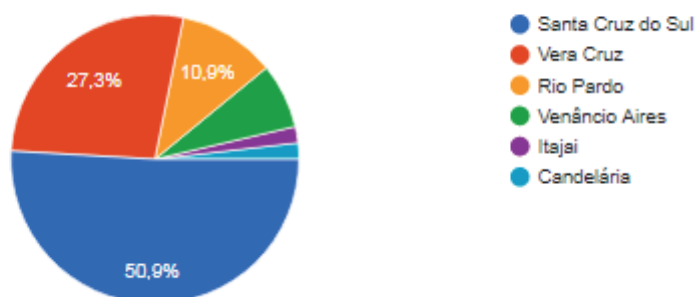
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).



O público entrevistado e também o maior público frequentante dos jogos é o da cidade de Santa Cruz do Sul, com pouco mais da metade dos entrevistados (50,9%). Seguido por cidades vizinhas como Vera Cruz, Rio Pardo e Venâncio Aires, como o gráfico abaixo apresenta, onde grande parte dos torcedores reside na cidade sede e cidades satélites.

Gráfico 3 - Cidade de residência dos torcedores

Qual a sua cidade que você reside
55 respostas



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Na definição clássica de cliente, temos este como sendo o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Dentro do contexto atual, essa definição sofre algumas alterações e passa a ter o seguinte significado: “o cliente é um indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo” (GREENBERG, 2001, p.48) o que se aplica ao esporte. É importante conhecer o cliente para que a organização desenvolva estratégias voltadas para aquele determinado público-alvo. No caso estudado os clientes são os torcedores (grupo).

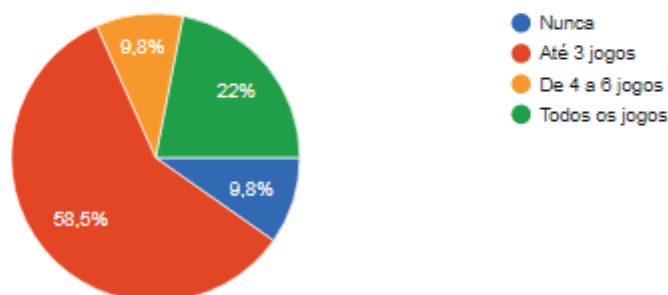
4.2 Análise do comportamento dos torcedores

Nesta seção a intenção é observar comportamentos dos torcedores como: com que frequência vão aos jogos, que fatores interferem na sua ida aos jogos e descobrir se interagem com o clube nas redes sociais. Pode-se observar no gráfico abaixo que boa parte dos torcedores entrevistados comparece em apenas 58,5% dos jogos. Isso demonstra que há muito potencial em arrecadação de bilheteria. Para Gladden e Funk (2001) o torcedor só se tornará uma fonte de receita para seu clube quando criar uma relação de proximidade com ele, possibilitando-lhe vivenciar momentos únicos e inesquecíveis com o clube.



Gráfico 4 - Frequência de participação nos jogos por temporada

Você vem com frequência nos jogos do Esporte Clube Avenida? Quantos jogos por temporada costuma comparecer?

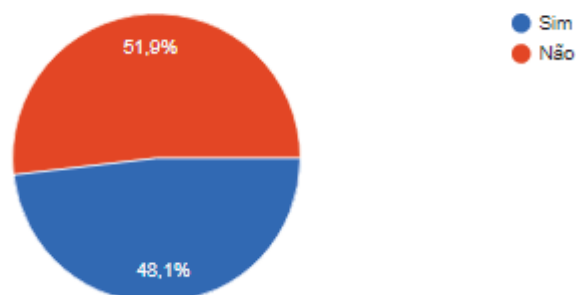


Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Para praticamente metade dos entrevistados os fatores temporais interferem na ida aos jogos, conforme no gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Fatores temporais

Fatores temporais interferem na sua vinda aos jogos?



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Outro aspecto observado foi que grande parte dos respondentes não conhece o plano de sócio torcedor do clube, o que representa um fator a ser explorado. Para Las Casas (2009) a promoção é uma variável controlável do composto mercadológico, ou seja, uma das variáveis de ajustamento do mercado. Através da Promoção o profissional de *marketing* encontra formas de informar aos consumidores a respeito dos seus produtos, serviços ou formação da própria imagem da marca da empresa ou entidade. O gráfico abaixo apresenta a porcentagem de torcedores entrevistados que conhecem o plano de sócio torcedor.



Gráfico 6 - Conhecimento sobre o programa de sócio torcedor

Você é sócio torcedor do Esporte Clube Avenida? Se não, conhece como funciona o programa de sócio torcedor?

55 respostas



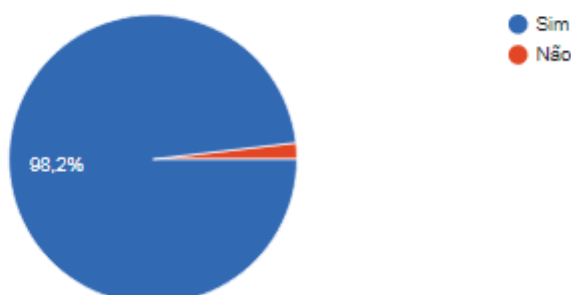
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Quase todos os respondentes possuem redes sociais, o que é imprescindível nos dias atuais para a interação social. Conforme Torres (2011, p.44) “a internet é uma rede de milhões de pessoas, de todas as classes sociais, que buscam informações, diversão e relacionamento e que comandam, interagem e interferem em toda e qualquer atividade ligada à sociedade e aos negócios”. O gráfico abaixo apresenta a quantidade de entrevistados que possuem rede social.

Gráfico 7 - Participação nas redes sociais

Você possui redes sociais?

55 respostas



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Outro fator observado com o questionário é que muitos torcedores não seguem o clube em redes sociais. O clube utiliza suas redes sociais para divulgar novidades

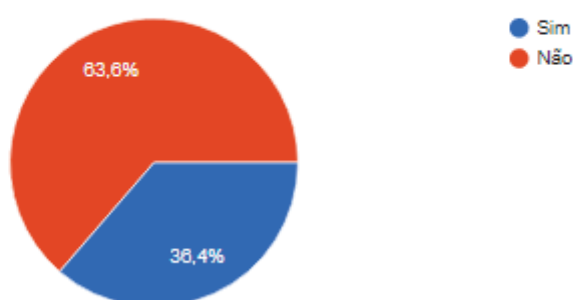


e atualizações importantes e, para Kotler, (2009, p.13) “os computadores e internet causaram imensas mudanças comportamentais no processo de compra e venda”. Isso destaca a importância do clube divulgar nas suas redes sociais e investir nesse tipo de comunicação.

Gráfico 8 - Esporte Clube Avenida nas redes sociais

Segue o EC Avenida nas redes sociais?

55 respostas



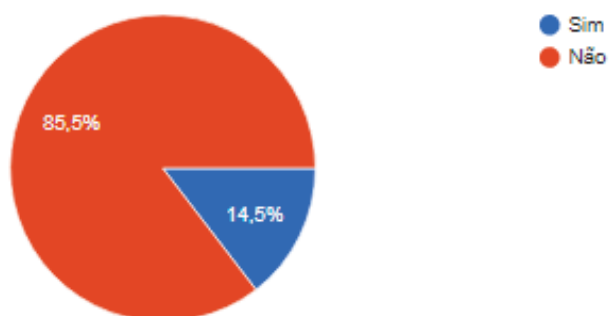
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Assim como boa parte dos participantes da pesquisa não segue o clube nas redes sociais, um percentual maior ainda não interage com o clube nas redes. O engajamento é essencial para que o clube consiga alcançar um público maior.

Gráfico 9 - Interação com o clube nas redes sociais

Você costuma interagir com o clube nas redes sociais?

55 respostas



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

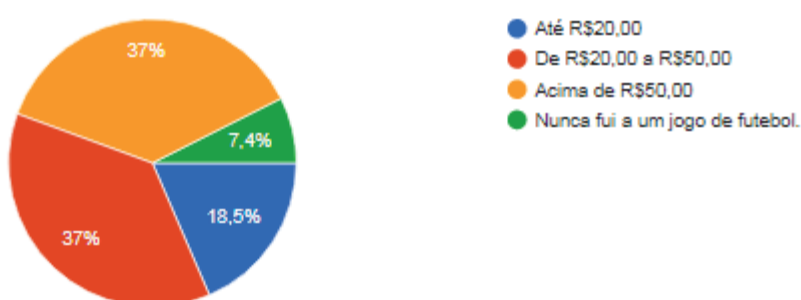


A pesquisa apontou que o torcedor costuma gastar em média acima de R\$20,00 quando vai aos jogos. A noção de quanto o torcedor despende de recursos com o futebol é um importante indicador para identificar como é o desempenho no setor/contexto.

Gráfico 10 - Consumo financeiro médio por partida de futebol

Quando você vai em um jogo de futebol, quanto você costuma gastar em média durante os jogos além do ingresso?

55 respostas



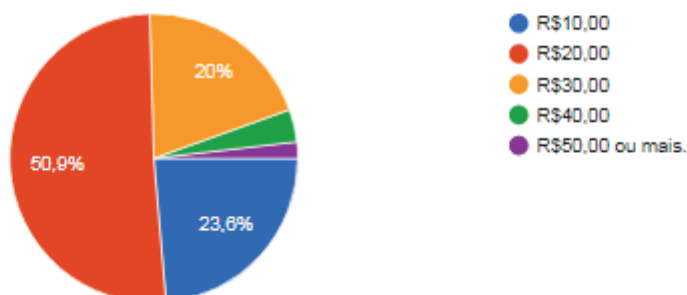
Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Para pouco mais da metade dos entrevistados, o preço médio do ingresso justo seria de R\$20,00, que é um valor bem próximo ao que o clube pratica. Conforme Sobral e Peci (2013), o preço de um produto é determinado por pesquisas de mercado, para verificar o preço que os clientes estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço.

Gráfico 11 - Preço de ingresso considerado justo no momento da pesquisa

Qual preço médio de ingresso você considera justo para assistir um jogo de futebol do EC Avenida?

55 respostas



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

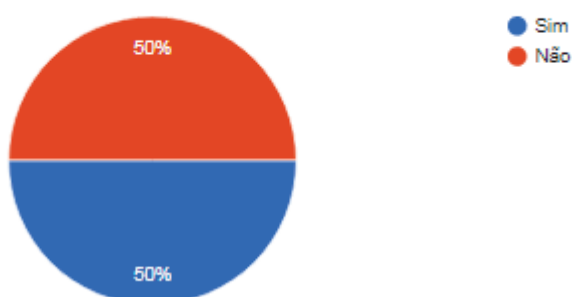


O desempenho do time é um importante fator na ida dos torcedores ao estádio. Conforme visto anteriormente, metade dos entrevistados não compareceria aos jogos caso o desempenho do clube estivesse abaixo do esperado por eles. Rein, Kotler e Shields (2008) descrevem que o desempenho da equipe é o principal motivo que influencia na atitude do torcedor. O gráfico abaixo ilustra o percentual de torcedores que iriam aos jogos se o desempenho da equipe estivesse abaixo do esperado.

Gráfico 12 - Participação do torcedor conforme desempenho da equipe

Você iria aos jogos do time se o desempenho estivesse abaixo do esperado?

54 respostas



Fonte: Tabulação dos dados da pesquisa (2020).

Segundo Kotler (2000), compreender o comportamento do comprador não é uma atividade simples, uma vez que indivíduos podem mudar de opinião constantemente e não têm consciência de suas motivações profundas. Ferrell e Hartline (2005) complementam que geralmente o comportamento dos consumidores é irracional e imprevisível. Mesmo assim, o esforço utilizado na tentativa de compreendê-los é válido, pois fornece informações necessárias para planejar produtos e serviços que possam suprir necessidades.

4.3 Análise da entrevista com a diretoria do clube

Essa análise foi constituída por meio da realização de uma entrevista com o diretor do clube. A entrevista foi composta por 16 questões com o propósito de verificar a opinião e conhecimento do diretor sobre estratégias de *marketing* e assuntos diversos envolvendo o tema. Por meio da entrevista foi possível verificar alguns aspectos importantes relacionados ao estudo de caso.

Na questão inicial da entrevista aplicada ao diretor do clube foi possível identificar a importância das redes sociais para o futebol hoje. Conforme questão aplicada



aos torcedores, mais de 90% possui redes sociais e isso vem ao encontro de Torres (2011, p. 45) que diz que *marketing* digital é “utilizar efetivamente a Internet como uma ferramenta de *marketing*, envolvendo comunicação, publicidade, propaganda e todo o arsenal de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do *marketing*”.

Na segunda questão aplicada ao diretor do clube, ele respondeu que as redes sociais são ferramentas que funcionam como puxadores e que auxiliou no crescimento e na divulgação da marca ajudando a multiplicar resultados. Conforme Kotler e Armstrong (2012, p.444), *marketing online* é “a forma de *marketing* direto de mais rápido crescimento”.

Referente às estratégias de *marketing* para atrair torcedores de cidade vizinha, o entrevistado relatou que o Esporte Clube Avenida possui empresas parceiras de cidades vizinhas e elas ajudam a divulgar a marca do clube para que mais pessoas conheçam o clube e tenham a experiência de ir aos jogos. Osland e Yaprak (1995) demonstram, por exemplo, que o maior benefício de alianças estratégicas advém do fato de elas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos na área de estrutura organizacional, melhorar suas estratégias de *marketing*, assimilar novas formas de cultura organizacional, além de desenvolver novas tecnologias. Isso vai depender, por sua vez, da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção da empresa na área de aprendizagem organizacional.

Sob as incertezas relacionadas à pandemia e à situação do desempenho abaixo do esperado atual do clube, o entrevistado projeta uma média de 500 torcedores por jogo no ano de 2021 (o que acabou por não se confirmar em função da pandemia continuar exercendo impactos negativos em todas as atividades que dependem da comunhão de pessoas), que é considerada baixa. Para Kolbe e James (2000) torcedores de clubes de futebol têm sentimentos por seu clube, ocasionando emoções positivas na vitória e negativas na derrota.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central demonstrar do ponto de vista mercadológico a importância das ações de *marketing* para torcedores de uma equipe de futebol profissional. Para isso foi aplicado um questionário de forma virtual a torcedores da equipe e entrevista com dirigente do clube. Para aprimorar os resultados, incluindo descobrir quais são as estratégias de *marketing* utilizadas para a captação de torcedores, foi aplicada uma entrevista com o diretor geral do clube, quando relatou que as ações são disparos em massa via *WhatsApp* e ações por meio das redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*.

Sobre como as mídias sociais aproximam o clube da torcida, foi descoberto



através da pesquisa que as equipes utilizam as mídias sociais como uma estratégia de *marketing* para aproximar o clube de seus torcedores, através de promoções e publicações que possibilitem a interação de seus adeptos (torcedores), criando um laço de fidelidade. Também foi possível verificar junto aos torcedores que há potencial nos clubes do Rio Grande do Sul para arrecadar mais bilheteria. Menos de 25% dos torcedores responderam que comparece em todos os jogos, o que permite ao clube criar estratégias para aumentar esse percentual.

A coleta de dados foi feita com pouco mais de 50 torcedores. Levando em conta que o clube possui mais de 300 sócios, as respostas ficaram limitadas, mas o panorama geral foi possível de estabelecimento para compreensão do fenômeno em estudo. No clube, a entrevista foi feita com o diretor geral. Considerando que existem mais pessoas que vivem o dia a dia do clube, a entrevista ficou limitada apenas à visão do diretor geral.

Recomenda-se, para futuras pesquisas, aplicar o questionário com os torcedores a um maior número de pessoas para que se tenha uma dimensão ampliada da opinião dos entrevistados, diminuindo, assim, a margem de erro. Outra recomendação é ampliar as entrevistas com funcionários do clube, para que a visão não fique limitada a uma pessoa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Clubes brasileiros ganham mais 4 milhões de inscritos em redes sociais.** Disponível em: [//www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/09/03/clubes-brasileiros-ganham-mais-4-milhoes-de-inscritos-em-redes-sociais.htm](http://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/09/03/clubes-brasileiros-ganham-mais-4-milhoes-de-inscritos-em-redes-sociais.htm). Acesso em: 10 out. 2020.

AIDAR, A. C.; OLIVEIRA, J.; LEONCINI, M. P. **A nova gestão do futebol.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2000.

COMPAN, J. C. **É preciso tratar o torcedor como cliente.** Disponível em www.1an-cenet.com.br/esportesa. Acesso em: 20 set. 2020.

COX, J. W.; HASSARD, E. J. **Triangulation in Organizational Research: a 14 Representation.** Organization, 2005.

DECROP, Alain. Qualitative Research Practice. A guide for social science students and researchers. **Rechercher et Applications en Marketing**, v. 19, p. 126-127, 2004.

ESPITIA, ESCUER, M.; GARCÍA-CEBRIÁN, L. I. Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. **Managerial and Decision Economics**, v. 31, n. 6, p. 373-386, 2010.

FAUSTINI, V. **‘Os clubes terão de encontrar mecanismos para lidar com esta crise**



profunda', diz Amir Somoggi. Disponível em: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/amir-somoggi-futebol-tempos-pandemia.html>. Acesso em: 07 set. 2020.

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GLADDEN, J. M.; FUNK, D. C. Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, 2001.

GREENBERG, Paul. **CRM – Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de cliente em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HERNÁNDEZ, R. S.; CALLADO, C.F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

KOLBE, R.; JAMES, J. D. An identification and examination of influences that shape the creation of a professional team fan. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

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

MONTGOMERY, K. C.; GRIER, S. A.; CHESTER, J.; DORFMAN, L. The digital food marketing landscape: challenges for researchers. In: WILLIAMS, J. D.; COLLINS, C. A., PASCH, K. E. **Advances in communication research to reduce childhood obesity**. New York, NY: Springer, 2013.

MULLIN, B., HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport Marketing, Champaign, IL**, 1996.

OSLAND E YAPRAK. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552002000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 08 set. 2020.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3 ed. Thousand



Oaks, CA: Sage, 2002.

PLURI CONSULTORIA. **O PIB do esporte brasileiro**, 2012.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo**: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2011.



ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE *MARKETING* DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO NA EMPRESA CASA DOS TECIDOS

Nei Paulo Piassini ¹

Flávio Régio Brambilla ²

RESUMO

Com os avanços da tecnologia aplicada aos negócios, muitos setores estão se modificando para sobreviver ao mercado. No setor do comércio de tecidos não é diferente, a Casa dos Tecidos Petry e Reuter vêm enfrentando diversos desafios com a concorrência tradicional e digital de empresas de segmentos semelhantes. O objetivo deste trabalho foi desenvolver novos entendimentos para melhoria na aplicação do *marketing* digital, identificar e descrever o processo para uma divulgação com baixo custo e mais eficiente, analisando o processo de divulgação utilizado pela organização em estudo e propor melhorias. A empresa não dispõe de um setor de *marketing* estruturado, e como o cenário de mercado não está favorável em função da pandemia de Covid-19, busca-se, com o estudo o desenvolvimento de ações do composto mercadológico no panorama digital. A pesquisa foi desenvolvida no formato de um estudo de caso, aplicado aos gestores da organização e para alguns clientes, adotando entrevistas no formato semiestruturado, com posterior análise de triangulação entre empresa, clientes e teoria. Ao concluir a pesquisa foi possível o atendimento ao estabelecido no seu objetivo, tendo sido identificadas as práticas correntes bem como alternativas de ação.

Palavras-chave: *marketing* digital; composto de *marketing*; serviço de varejo.

1 INTRODUÇÃO

O produto pode ser definido como qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, uso ou consumo, incluindo serviços e ideias, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade (SOBRAL; PECI, 2013). Sendo assim,

1 Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: neipiassini1978@gmail.com

2 Doutor em Administração. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: flaviobr@unisc.br



a definição de produto não reside apenas em objetos físicos, mas também ideias, eventos, organizações, serviços, em suma, tudo o que possa levar à satisfação de uma necessidade ou desejo.

Kotler e Keller (2006) destacam que formal ou informalmente o *marketing* é desenvolvido. Pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de *marketing*. Com isso o administrador deve ver a disposição do *marketing* em estar sempre em busca de novidades, relacionando-se com o comércio e principalmente buscar o conhecimento dos clientes, a fim de propor as melhores promoções com preços justos e atrativos, procurando a lucratividade como resposta para a empresa.

Para alcançar e compreender as táticas da Casa dos Tecidos Petry e Reuter serão utilizados uma análise e pesquisa exploratória com entrevistas em profundidade com a abordagem qualitativa, sendo então considerados os conteúdos e seus vínculos com as teorias confiáveis de autores importantes na administração de *marketing*. Os principais clientes são aqueles que buscam tecidos para produzir produtos, que contribuem para garantir adequada e constante movimentação durante o ano, havendo pouca sazonalidade. Os tecidos são materiais que não estão restritos a apenas um segmento. São diversos os setores que os utilizam como matéria-prima, e isso resulta em oportunidades diversificadas de crescimento no mercado.

Conforme Kotler e Keller (2006), a busca por meios e escolhas que possam criar experiências positivas para o cliente, sejam elas em produtos de qualidade coligadas a um preço que ele esteja preparado para pagar ou com um acolhimento diferenciado dando ao cliente o valor que ele merece, deve ser intensificada na geração de valor. Reter os clientes em tempos de modificações no mercado (em uma crise internacional sanitária e econômica alarmando os consumidores) é uma tarefa complicada, onde os concorrentes ficam cada vez mais competitivos no mercado. Assim, será feita proposição dos instrumentos de *marketing* digital para que a Casa dos Tecidos Petry e Reuter utilizem para a exposição das informações promocionais. Conforme Kotler e Keller (2006), o P de Promoção tem como objetivo o estudo dos meios de influenciar e induzir o consumidor a aderir ao produto ou serviço de uma forma mais agressiva com a intenção de impulsionar as vendas. Os anúncios em redes sociais vêm sendo um dos melhores meios para realizar essas práticas de Marketing, com os custos reduzidos. Há diversas formas de anunciar produtos e serviços na modalidade de negócio *online*: redes sociais, *websites*, *blogs*, publicações patrocinadas entre outras alternativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo tem por base o Composto de Marketing (os 4 Ps) que consiste



nos 4 pilares principais de qualquer estratégia de *marketing*: Produto, Preço, Praça e Promoção. Quando os pontos estão em estabilização existe a possibilidade de influenciar e conquistar o consumidor (OLIVEIRA, 2019).

A ideia por trás do conceito dos 4Ps (*Mix de marketing*) é que, ao estudar cada um dos seus itens, planejar e executar ações que considerem suas particularidades, deixa a empresa mais próxima de alcançar os objetivos de vendas, divulgação e construção de marca mais consistente. Portanto, o conceito dos 4Ps é determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer modelo de negócios.

2.1 Produto

As pessoas acreditam que um produto é uma oferta tangível, mas ele pode ser bem mais do que isso, conforme Kotler e Keller (2006), um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo do consumidor. Entre os produtos comercializados estão os bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Segundo estudos de Kotler (2008), o conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os gestores das organizações focam energia em produtos com superioridade ao concorrente, melhorando-os ao longo do tempo.

Ao fazer-se referência ao produto, no contexto do Composto de Marketing está se falando de algo mais que o simples produto físico, conforme já descrito. Está se falando de um conjunto de características, algumas tangíveis, outras intangíveis, que constituem o produto, tais como: garantias, serviços, embalagem, acessórios de qualquer tipo, entre outros (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Estratégia de produto, para Boone e Kurtz (1998), envolve mais do que apenas decidir que produtos ou serviços a empresa deveria oferecer a um grupo de consumidores. Incluem, também, decisões sobre serviços prestados ao consumidor, projeto sobre embalagens, nomes de marcas registradas, garantias, ciclos de vida do produto, posicionamento e também o desenvolvimento de novos produtos.

Palmer (2006) ressalta que produtos são os meios pelos quais as organizações satisfazem as necessidades de seus clientes. Os elementos do composto de produto que podem ser controlados pelo profissional de *marketing* incluem qualidade, estilo, características especiais de *design*, embalagem, variedade de tamanho e opções, garantias, serviço pós-venda e imagem da marca. Kotler (2008) destaca que, a linha de produtos é constituída por um grupo diretamente relacionado que desempenha função similar, vendidos aos mesmos grupos de consumidores, comercializados nos mesmos canais ou vendidos por preço específico.

Uma definição restrita da palavra produto, para Boone e Kurtz (1998), enfoca



características físicas ou funcionais de um bem ou serviço. O conceito de produto total inclui a embalagem e rotulação, e simbologias como logotipo e marca registrada, e atividades de atendimento ao consumidor, que adicionam valor ao produto. Palmer (2006) explica que todo produto existe para satisfazer uma necessidade, portanto, sua procura depende, no mínimo, da satisfação dessa necessidade, cada produto tem um elemento essencial, que é sua base. Há também elementos secundários e elementos ampliados, os quais complementam o produto e fornecem a sua identidade, gerando benefícios secundários.

Palmer (2006) esclarece que essa análise pode ser apropriada para bens tangíveis, mas tem menos utilidade quando se trata de produtos intangíveis. Em relação aos serviços, o benefício ampliado é o elemento que os diferencia dos demais serviços providos.

2.2 Preço

Como destaca Kotler (2008), a empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica ou quando entra em concorrência pública. Deve decidir onde posicionar o produto em termos de qualidade e preço, podendo ser no centro do mercado, três níveis acima ou abaixo. O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e os compradores estão dispostos a realizar a troca. Sob o ponto de vista da empresa, o preço pode ser visto como a compensação recebida pelos produtos e serviços que oferece ao mercado. Sob o ponto de vista do comprador, o preço expressa aquilo que ele está disposto a dar para obter o que a empresa lhe oferece (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999).

Segundo Boone e Kurtz (1998) uma das áreas mais difíceis para decisão de *marketing* é a estratégia de preço, que trata de métodos de estabelecimento de preços lucrativos e justificáveis. Ela está estritamente regulamentada e sujeita à exaustiva e minuciosa vigilância pública. Complementando por Kotler e Armstrong (2007), o preço é o único elemento do Composto que produz receita; todos os outros representam custos. Conforme Palmer (2006), o preço é um dos elementos do Composto de *marketing* que afeta diretamente a receita de uma companhia. Em segmentos de alto giro e margens de lucro baixas, uma falha na determinação do preço de venda pode acarretar graves consequências para os resultados da empresa.

A formação de preços é uma tarefa difícil, que envolve uma análise técnica e objetiva, além de um processo de erro e acerto baseado na instituição. Um dos muitos fatores que influenciam a estratégia de preço criada pelo profissional de *marketing* é a competitividade do mercado (BOONE; KURTZ, 1998). Filósofos antigos já reconheciam a importância do preço no funcionamento do sistema econômico. Alguns documentos daquela época referem-se às tentativas de determinar preços



justos e moderados.

O preço continua a servir como meio de regular a atividade econômica. O emprego de qualquer um dos quatro fatores de produção – terra, capital, recursos humanos e espírito empreendedor – dependente do preço atribuído aos fatores. Para a empresa individual, os preços cobrados e as quantidades correspondentes adquiridas por seus clientes representam a receita recebida. Os preços, portanto, influenciam os lucros da empresa, bem como a utilização de seus fatores de produção e de *marketing* (BOONE; KURTZ, 1998).

Para Kotler e Keller (2006), o preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar preço superior e obter lucro. Os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores e em algumas áreas a barganha ainda é utilizada. A determinação de preço para todos os compradores é uma ideia relativamente moderna, que surgiu com o maior desenvolvimento do varejo, no fim do século XIX.

2.3 Praça/Place

Segundo Kotler (2008) a maioria dos fabricantes trabalha com intermediários para colocar seus produtos no mercado. Eles constituem o canal de *marketing*. Praça ou canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Um canal de *marketing* desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores até consumidores. Para Rocha e Christensen (1999), a praça do ponto de vista gerencial, define o canal como a organização externa sua negociação, gerenciada pela empresa para atingir seus objetivos de distribuição.

Palmer (2006) destaca que, as empresas costumam produzir mercadorias e serviços em locais convenientes, mas os clientes preferem comprá-los onde o processo de compra ou de consumo for mais fácil. As decisões sobre praça implicam determinar em que medida a companhia quer facilitar o acesso dos consumidores para suas mercadorias e serviços. A maioria dos fabricantes não vende diretamente aos consumidores finais. Entre essas duas pontas, intermediários realizam funções, assim constituindo os canais de *marketing*.

O uso de mediadores, para Kotler (2008), aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados alvos. Os intermediários, por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, oferecem à empresa fabricante muito mais do que pode atingir com seus próprios esforços. Segundo Palmer (2006), o canal de *marketing* foi definido como um sistema de relações entre empresas que participam do processo de compra e



venda de produtos e serviços. Os intermediários do canal são aquelas empresas que viabilizam a distribuição de bens ao consumidor final.

As estratégias de distribuição adequadas, conforme Boone e Kurtz (1998) servem para assegurar que os produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas e nos lugares e momentos certos. As decisões de distribuição envolvem meios de transporte, armazenamento, controle de estoque, processamento de encomendas e seleção de canais de *marketing*. Os canais de *marketing* são compostos de instituições como varejistas e atacadistas, que levam um produto do produtor ao consumidor final.

Segundo Kotler (2008), a empresa precisa identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações de canal. Entre elas a força de vendas da empresa que são seus vendedores e representantes comerciais e, as filiais de vendas da empresa, que é a abertura de lojas em diferentes regiões para contatar todos os clientes potenciais da área. Uma vez que essas atividades envolvem risco e responsabilidade consideráveis, para Palmer (2006), fica claro que, ao tentar assegurar a responsabilidade de seus bens, os produtores precisam levar em consideração tanto as necessidades dos canais intermediários quanto aquelas do consumidor final. Boone e Kurtz (1998) mencionam que a segmentação do mercado resulta do isolamento de fatores que distinguem certo grupo de consumidores do mercado global. Essas características como idade, sexo, localização geográfica, renda e padrão de despesas, tamanho da população e mobilidade, entre outras, são fatores vitais no sucesso de uma estratégia de *marketing*.

2.4 Promoção

Para Kotler (2008) a propaganda é qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. A publicidade é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para apontar comunicações convincentes aos compradores e públicos alvos. As organizações tratam a propaganda de diferentes maneiras sendo atribuição de alguém de vendas ou departamento de propaganda. Todavia, o elemento promocional está bem além de apenas a realização de propagandas.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a promoção consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e *marketing* direto que a empresa utiliza para comunicar de maneira persuasiva o valor para o cliente e construir relacionamentos com ele. Rocha e Christensen (1999) destacam, ainda, que as funções dos instrumentos do composto promocional são: informar, motivar e persuadir. Descrevem, Boone e Kurtz (1998), que a promoção é o meio de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios muito distintos para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e ideias.



A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal de vendas, ou indiretamente pelo meio de anúncios e promoções de vendas. Desenvolvendo uma estratégia promocional, os profissionais de *marketing* misturam vários elementos de promoção para se comunicarem de forma mais eficaz com seu público alvo.

Destaca Palmer (2006) que a promoção é utilizada pelas empresas para comunicar os benefícios de seus produtos aos mercados alvo. Entre os instrumentos promocionais estão propaganda, vendas pessoais, relações públicas, promoção de vendas, patrocínio e *marketing* direto. Já para Boone e Kurtz (1998), promoção é a função de informar, persuadir e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Essas promoções informam o público alvo sobre os produtos que, provavelmente, não experimentaram antes, e os persuadem a aprová-los, oferecem-lhes amostras grátis, dentre outras estratégias de testagem.

Enquanto a propaganda oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo para a compra (KOTLER; KELLER, 2006). O conceito de promoção inclui ferramentas para promoção de consumo, de comércio, setorial e para equipe de vendas. Recomenda Palmer (2006) que desenvolver o composto promocional nada mais é do que selecionar e misturar diferentes canais de comunicação para alcançar os objetivos promocionais do composto. Boone e Kurtz (1998) destacam que a estratégia promocional é estritamente ligada ao processo de comunicação.

3 MÉTODO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi feito um levantamento de referencial teórico através de livros, revistas, periódicos e internet, como etapas prévias na investigação. A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema para buscar um curso de investigação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar informações sobre o assunto, possibilitando sua definição e delineamento. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e a busca pelo entendimento do fenômeno ou das experiências.

Neste trabalho foi desenvolvida pesquisa com abordagem qualitativa, principalmente no momento de entrevistar as proprietárias, pois pode ser visto na prática o funcionamento das atividades no desenvolvimento do *marketing* da loja/empresa. Segundo Goldenberg (1999), essa maneira de pesquisar não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e da organização.

Quanto ao procedimento técnico adotado para esse estudo foi eleito o estudo de caso. Para Yin (2015) o estudo de caso é um método qualitativo que consiste, ge-



ralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Serve para responder questionamentos em que o pesquisador não tem controle sobre o fenômeno. O estudo de caso contribui para compreensão de fenômenos individuais, processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Podendo o pesquisador com essa técnica, utilizá-lo para uma variedade de questões, como desempenho de empresa, avaliação de treinamento, satisfação de clientes entre outros. O caso estudado é a Casa dos Tecidos Petry e Reuter.

3.1 Procedimento de coleta dos dados

As entrevistas foram feitas através de perguntas semiestruturadas para as duas proprietárias da empresa. Também foram feitas entrevistas com clientes da empresa Casa dos Tecidos, quando responderam as perguntas que lhes foram feitas através de meios eletrônicos, devido à pandemia do Covid-19 durante a coleta no ano de 2020. Uma análise das campanhas já feitas e das peças publicitárias também foi feita para comparar resultados.

A coleta de dados foi realizada no segundo semestre do ano de 2020 dentro da empresa estudada. Devido às restrições impostas pela pandemia, a coleta de dados de clientes foi realizada por plataformas digitais. Apesar da pandemia, foi feito um acompanhamento junto às proprietárias e na sua rotina de trabalho. Feito isso, *in loco*, pôde-se ter a percepção da rotina da atividade e avaliar como pode ser difícil o desenvolvimento do *marketing* para um pequeno comércio. No decorrer dos dias em visita na Casa dos Tecidos foi feito o incremento da pesquisa. Além de responderem as questões pode ser percebido o quanto trabalhoso pode ser essa atividade de divulgação da loja nas redes sociais.

Para Simione (2010), 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. Para Manzini (1990/1991) a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Manzini ainda destaca que esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Esses preceitos foram adotados no estudo.

As entrevistas realizadas são úteis para a efetiva coleta de dados. Observar é o ato de olhar para algum lugar, objeto, situação, algo que está acontecendo e é a forma mais natural de obter conhecimento. Segundo Hair (2005), a entrevista é o ato do pesquisador em fazer perguntas para outra, conhecida como respondente, e registrar respostas. Assim, a observação se qualifica como investigação científica



quando é conduzida especificamente para responder a uma questão de pesquisa, e pode ser utilizada como complemento da entrevista. Como alternativas para fins de coleta de dados foram adotadas as entrevistas, a análise documental e a observação.

3.2 Procedimento de análise dos dados

Ao analisar os resultados, foi realizada uma triangulação de dados obtidos na relação entre respondentes (gestores e clientes) comparados à teoria. Entende-se essa triangulação como um procedimento que combina diferentes métodos de coleta de dados, distintos informantes, diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno investigado (ZAPPELLINI, 2015). Em complemento para as comparações entre teoria e entrevistas, também foram verificados os achados relacionados com a observação participante e a análise de dados secundários obtidos em documentos.

Para análise do estudo de caso foi necessário utilizar a estratégia da triangulação, isso quer dizer, relação entre a teoria e entrevistas. Conforme explica Yin (2015), sendo essa uma estratégia analítica geral, que é a melhor preparação para a condução da análise do estudo de caso. O propósito da estratégia analítica é ligar os dados do estudo de caso a conceitos de interesse, para que esses forneçam uma orientação na análise dos dados.

Triangulação combina métodos e fontes de coleta de dados, entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras, como diferentes métodos de análise dos dados, análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas qualitativas. Para Cox e Hassard (2005) o objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Os resultados do estudo são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

Ao expor os resultados, foi realizada uma análise geral sobre as informações geradas a partir das observações no local e das entrevistas semiestruturadas aplicadas aos proprietários e clientes, pautando, assim, todos os demais dados apanhados. Após, foram indicadas propostas de melhorias e recomendações sobre o que a empresa pode desenvolver na sua atividade.



4.1 Análise das entrevistas com as proprietárias

A primeira questão trata do que representa uma promoção de sucesso na Casa dos Tecidos. Segundo as proprietárias da empresa, uma promoção de sucesso é aquela que traz o cliente para dentro da loja. Essa informação dos gestores combina perfeitamente com o que foi produzido no decorrer desse trabalho, que fala sobre promoção e persuasão dos clientes para compras, destacando que o convencimento do cliente se dá no momento da compra.

A segunda pergunta trata da comunicação da empresa entre gestores e seus clientes”. Nesse momento, a Casa dos Tecidos compartilha com seus clientes de carteira da loja e o público em geral, campanhas específicas em redes sociais, rádio e jornais locais. Isso vem ao encontro com o que diz Palmer (2006) que desenvolver o composto promocional nada mais é que selecionar e misturar diferentes canais de comunicação para alcançar os objetivos promocionais do composto de marketing. Cabe ressaltar que a divulgação em mídias comuns como rádio e TV tem se tornado um custo elevado para as pequenas empresas, e isso muitas vezes influencia no valor do produto. Os valores de mercado devem ser levados em considerações para que se possa ter poder de concorrência no mercado em que se está locado.

Dando andamento, a terceira pergunta é sobre o *feedback* que os clientes podem expor sobre suas considerações com a loja Casa dos tecidos. Para os gestores do empreendimento, os clientes geralmente escolhem suas opiniões positivas ou negativas, a maioria através das redes sociais ou através de comentários na loja. Assim, complementando a ideia do *feedback*, (PADILHA, 2011) trata que esse meio pode tomar a forma de provocar mudança de atitude, compra ou ausência de compra dos clientes. O *feedback* deve ser levado em consideração pelas proprietárias, pois a disseminação de retornos negativos pode afetar e denigrir a imagem do comércio. Ainda, nesse sentido, é relatado pelas proprietárias a dificuldade de conseguir atender a todos os questionamentos.

A quarta pergunta era sobre mídias sociais e qual a visão para investimentos com a imagem da empresa e com a busca de estar vinculada nos meios de comunicação. Segundo as gestoras da Casa dos Tecidos, é importante estar nos principais meios de comunicação, porém isso implica em um alto investimento. Por muito tempo a Casa dos Tecidos investiu na sua marca na região, principalmente na imprensa escrita e falada, mas nesse momento, em decorrência do mercado, procura investir em ações e mídias que tragam o cliente para dentro da loja a fim de gerar venda. Segundo Kotler e Keller (2006), o *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles.

A quinta pergunta menciona os vendedores da empresa e como são instruídos a oferecer os melhores produtos aos clientes e como estes conseguem satisfazer



os clientes a comprarem os produtos ofertados. Para os gestores, a Casa dos Tecidos instrui seus vendedores a sempre agir com clareza perante o cliente para gerar confiança e confirmar a venda como resultado. A principal característica de convencimento dos vendedores da Casa dos Tecidos é conhecer bem o produto que está ofertando e também conhecer a necessidade do cliente, tudo isso com a força do atendimento acolhedor da empresa. Nesse item relaciona ao tópico Marca, onde uma marca com valor necessita reduzir o risco percebido pelo cliente e oferecer uma série de atributos funcionais e emocionais valorizados pelos compradores.

A pergunta de número seis foi relacionada ao principal mercado consumidor da empresa, contudo esta questão direciona para a sétima que indaga sobre o que os clientes buscam: qualidade superior no segmento ou preços mais baixos. Segundo os gestores, a Casa dos Tecidos atinge muitos municípios da região, e esse público alcançado estende-se desde a classe média baixa até classe média alta. Atendendo a todas as demandas e necessidades A Casa dos Tecidos vai conseguir contemplar atender aquela pessoa que tem um poder econômico menor, que precisa fazer aquisição para o lar ou para si, de acordo com um valor razoável. A Casa dos Tecidos abrange também, aquele público de um padrão mais alto, que procura o produto mais sofisticado, que tenha um desempenho melhor, ou seja, um produto diferenciado e conseqüentemente com valor mais elevado. A questão de número sete, portanto, complementa a anterior, que busca a identificação do que o cliente busca: qualidade ou preço. Nessa questão se relaciona muito bem a questão preço dos 4Ps, que especifica a diferença de valor e preço. Alguns clientes procuram um produto mais barato e outros procuram uma qualidade superior, dispostos a pagar mais pelo produto. Para as gestoras é fundamental oferecer ao cliente as opções mais variadas possíveis. Essa variedade e alternativas de escolha aos clientes são influenciadas pela configuração adotada pela empresa na estratégia do Composto de Marketing (4Ps), conforme Oliveira (2019) destaca acerca da sua capacidade de influenciar na decisão do consumidor.

Na oitava questão, com foco em *marketing* e atendimento, e como eles se complementam, na ideia dos gestores, hoje, a empresa preza que o vendedor, que está na ponta, entenda muito bem o que a empresa quer passar ao ofertar determinado produto ou promoção. Não adianta investir em *marketing* e ter boas ações, se o cliente ao chegar à loja, os vendedores não conseguirem absorver isso. Isso é, não passar o que é mesmo comunicado como *marketing* para o cliente, que compara na prática, as divulgações nas mídias. A parte do atendimento da empresa deve estar sempre preparada para receber o cliente e dar o melhor atendimento possível, mantendo o que é divulgado.

A nona pergunta é semelhante à oitava questão, mas agora especificamente sobre *marketing* e vendas, e como se complementam. Na opinião dos gestores, o atendimento e as vendas, devem estar de acordo com o que foi comunicado, com



o que o cliente entendeu. Se o cliente não ficar satisfeito com o negócio que foi divulgado e se o negócio não for exatamente com o que corresponde à comunicação que motivou a levar até a loja, o investimento feito não surtirá resultados como citado anteriormente, um *marketing* eficiente gera vendas concretas, e, segundo a opinião dos gestores, é fundamental orientar e capacitar os vendedores, assim o plano de *marketing* será efetivo.

Campanha de *marketing* foi o assunto da décima questão. Foi questionado como avaliar o sucesso dessa ação. Para os gestores da Casa dos Tecidos ainda é difícil para a empresa medir as ações, mas os principais meios, hoje, são o acesso de visitas nas redes sociais e se isso movimentou o fluxo de atendimento *in loco*, o aumento na venda dos produtos que estão em divulgação ou nos produtos que se equivalem aos produtos da promoção. Além disso, se o cliente veio até a loja comprar já se pode considerar um sucesso da campanha. Foi notório no trabalho constatar que uma campanha de *marketing* eficiente pode afetar as vendas da empresa. Na resposta dos gestores isso foi perceptível, e por isso é imprescindível a análise do sucesso de uma campanha de *marketing*.

A questão onze aborda a redução de custos sem prejudicar o *marketing* da empresa. Conforme os gestores, primeiro é preciso realizar uma análise do que se quer comunicar no momento, e é importante analisar os canais que trazem mais retorno, concretizando as informações, como falar diretamente, sem rodeios e por meios orgânicos, como redes sociais, além de contato direto entre loja e cliente, via mensagens de texto e *e-mail*. Elas ainda destacam que, ao reduzir os custos com *marketing*, não se pode esquecer os atuais clientes. É necessário incentivar a compra de novos produtos ou a manutenção de seu contrato de serviços. Assim, pode-se reduzir os custos, mas não se pode perder a atenção com o cliente.

A décima segunda questão se refere à captação de clientes. Na opinião dos gestores da empresa, o cliente está no trabalho, está em casa ouvindo rádio, mas, de forma geral, hoje, o cliente, sem dúvida, está nas redes sociais a todo o momento. Assim, os clientes estão em todos os lugares, desde um mercado, farmácia, banco e até no interior, na lavoura. Como comentado no tópico Praça, já abordado, a empresa tem ótima localização, atraindo mais clientes, e buscando em todas as partes da cidade.

A próxima questão trata sobre o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes, acolhimento, estrutura e qualidade nos produtos e serviços. Foram os fatores mais relevantes para as gestoras da Casa dos Tecidos, destacando, também, conhecer o dialeto germânico local, alto rigor e qualidade superior em produtos, serviços e qualificação dos colaboradores, uma vez que os concorrentes estão mais competitivos no mercado, e um diferencial de qualidade afeta na decisão de compra do cliente. Segundo as respostas, a empresa está no caminho certo nessa questão.



A décima quarta pergunta, sobre quem é o público alvo da empresa, na opinião das proprietárias são as pessoas que buscam uma forma de harmonizar seus espaços ou de se proteger com certo tipo de tecido (homens, mulheres, de qualquer idade, para o lar, empresas ou grupos), lembrando que cada região tem sua personalidade cultural, e assim, trabalhar regionalmente para atingir determinado grupo é um diferencial. Como visto no trabalho, a Casa dos Tecidos tem feito trabalhos alternativos para captação. Como o público da empresa é bem diversificado, a ideia do *marketing* com propagandas alternativas é estratégia válida.

A última questão foi direcionada para a divulgação da empresa nas mídias, de como a Casa dos Tecidos faz isso. Para os gestores é procurar meios de comunicação regionais, assim como definir qual público atingir em determinado momento e o que oferecer, para que as divulgações utilizem produtos que tragam clientes para dentro da loja ou gerem boa rentabilidade. Para tanto, o cliente deve comprar a ideia, sem ela a campanha chega ao cliente, mas não é efetiva. O correto direcionamento de sua comunicação em redes sociais como o *Instagram* e *Facebook* são as redes mais utilizadas, e com isso, desenvolver as promoções com discurso atrativo e direcionado para deixar o cliente interessado no produto e conseqüentemente vir até a loja se torna uma adequada estratégia.

A décima sexta questão é sobre uma consideração final sobre o que julgam importante. Para as proprietárias da Casa dos Tecidos, o fator mais importante em qualquer divulgação em mídias sociais, rádio, jornal ou TV é trazer o cliente para dentro da loja. É nesse momento que se finaliza a venda do produto e se fideliza o cliente com os diferenciais propostos pela empresa. Destacam, ainda, que deveriam dispor de mais tempo para poder atender as demandas das redes, pois, como são elas que fazem as postagens, muitas vezes não têm o tempo adequado para dar os devidos retornos, pois a preferência é pelo atendimento preferencial.

As questões estão de acordo com o que diz Palmer (2006) as enfatizar que se deve ter em mente que as pessoas não compram produtos com fins em si mesmos, um produto só é comprado pelo benefício que provê. Em outras palavras, um produto tem valor para alguém apenas quando for percebido como algo que satisfaz alguma necessidade.

4.2 Análise das entrevistas com os clientes

Em relação à primeira questão aplicada aos clientes, foi perguntado sobre a divulgação da Loja Casa dos Tecidos nas redes sociais. Todos acharam boa a divulgação, pois mostra as novidades que chegam à loja. Como citado, um produto é tudo o que pode ser oferecido ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo do consumidor.



A segunda pergunta, que complementa a questão anterior questiona a relação ao que é divulgado pela Casa dos Tecidos e se isso influencia no momento da compra. Para os respondentes, o que é postado pela loja desperta a intenção e curiosidade sobre o produto ofertado. Para eles isso instiga a procurar a loja física. Portanto, desperta a necessidade do consumidor.

A terceira questão aborda se a compra de tecidos pelas redes sociais satisfaz o cliente. Todos destacam que a compra em si não lhes agrada, pois em muitas situações, principalmente na compra de tecidos, pode ocorrer alteração no tom da cor ou distorção no tamanho da estampa conforme citado na entrevista. Dessa forma, pode haver uma falha na comunicação, uma vez que a loja divulga um produto e o cliente entende como sendo outro, assim o receptor percebe outra coisa do que foi divulgado.

A quarta questão trata sobre o retorno aos questionamentos nas redes sociais e se são importantes. Para os entrevistados, os retornos por mais simples que sejam, devem ser dados com a devida atenção. Os retornos, por parte da empresa, devem dar atenção especial, pode ser a opinião ou a significação de resposta ou reação, podendo ser positivo ou negativo.

Na questão seguinte foi tratado de como o cliente vê a utilização da rede social para a compra de produto, em especial, o tecido. Para a grande maioria comprariam somente se já conhecem o tipo de tecido e já tenham comprado na loja. Na compra de um produto novo ou modelo novo eles têm a preferência por ir até a loja, assim, a divulgação de novas mercadorias traz os clientes até a loja, atendendo à promoção.

Na sexta questão foi perguntado qual o tipo de rede social que atrai mais no momento da compra de tecido e o porquê dessas preferências. Todos destacaram a preferência pelo *Facebook*, pois além de ficar com todas as negociações salvas, possibilita o envio fácil às outras pessoas e ainda é de fácil navegação e entendimento, aceita vários formatos de arquivos e criação de grupos. Essa preferência se justifica, como citado por Aguiar (2006), que faz o mesmo destaque, que o *Facebook* é a maior rede social do mundo, contando com dois bilhões de usuários ativos. Nele é possível criar um perfil pessoal ou uma *fanpage*, e interagir com outras pessoas conectadas ao *site*.

A sétima questão trata da compra de um produto pelas redes sociais sem conhecê-lo. Todos destacam que não comprariam, destacam que o uso da rede é para ter uma ideia do produto, mas que preferem ir até a loja para conhecer a novidade, ressaltando novamente a importância da divulgação desses produtos para atrair cliente até a loja.

Na oitava questão foi perguntado o que o faz procurar uma loja que oferece um atendimento *online*. Nessa pergunta percebemos que o cliente busca mais respostas do que produtos, na verdade, pois todos responderam que o mais importante nesta



procura são os retornos aos questionamentos. Percebe-se novamente a importância dos contragolpes na comunicação, pois na pergunta mais simples pode haver um cliente em potencial.

A questão seguinte questiona em que momento, após a pesquisa na rede social, o cliente tem a convicção de comprar o tecido. Foram apresentados vários pontos, desde a qualidade ao atendimento, variedade, preço e necessidade. Tem-se aqui que o mix de *marketing* deve estar alinhado ao que o cliente está buscando.

A questão de número dez faz menção à anterior, que questiona quando é conveniente a pesquisa em determinada rede social. Foi destacado que o cliente busca bastante para analisar preço e as variedades nas opções de tecidos.

A décima primeira questão trata sobre sentir o tecido, tocá-lo. Isso, contudo, faz rever a questão da compra apenas pela rede social. A questão foi descrita como importante para a compra do tecido, pois todos querem ter essa percepção na compra de determinado tipo de produto. Senti-lo é um fator fundamental no momento da compra, e destacam, ainda, que as redes sociais são apenas para ter uma dimensão de preço e variedades no mercado.

A questão seguinte trata da falta de retorno em um determinado questionamento, se faria você deixar de comprar um determinado produto. Para os respondentes, não deixariam de comprar o produto, mas na loja, sim, pois acreditam que a partir do momento que é exposto determinado produto é necessário sanar as possíveis dúvidas. Apesar de que às vezes as pessoas exageram nas perguntas, contudo, um retorno básico deve ser fornecido. Como destacado, o *feedback* é importante em qualquer momento da promoção.

Na pergunta de número treze, questiona-se se, após uma compra na Casa dos Tecidos, o cliente gostaria de ter atendimento pós-venda. A maioria gostaria de ter essa atenção, citado como exemplo a compra de vários metros de tecidos e é encaminhada à costureira para fazer uma cortina, após isso gostariam de ter uma atenção se tudo ocorreu conforme o combinado, se destaca aqui um ponto de qualidade. Para Kotler e Keller (2006), é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a capacidade de satisfação das necessidades declaradas ou implícitas. É fundamental a questão do *feedback* por parte da loja.

A décima quarta pergunta salienta a questão de atendimento e qual é a preferência do cliente. Se um bom atendimento presencial ou um bom atendimento *online*. Para os entrevistados os dois se complementam. O presencial é mais essencial, assim como já constatado, a força de vendas da empresa e o que os vendedores representam entender o que o cliente busca é fundamental para uma boa venda, de modo que os dois lados saiam satisfeitos.

A última questão trata de qual rede social é a preferência dos entrevistados. Todos citaram o *Facebook* e *Instagram*. Como mencionado, essas são as redes sociais com



mais pessoas inscritas e são as redes sociais mais usadas pelas pequenas empresas para divulgar seus produtos. A divulgação nessas redes torna visível o nome da loja, estando sempre à vista dos clientes que buscam por novidades nas tendências de tecidos.

Ao final, foi questionado se há mais alguma consideração que julgam importante ao tema abordado. A grande maioria diz que o uso das redes sociais é para pesquisar o que há de novo no mercado. A preferência, no momento da compra do tecido, como sugere o estudo, está na escolha feita na loja física, pois o produto pode variar bastante entre uma postagem e *in loco*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o que foi exposto no decorrer da pesquisa, o *marketing* digital é um desafio constante para a administração em qualquer organização, das menores as maiores, não se limitando a uma simples *expertise* ou em ações momentâneas, já que esse conteúdo demanda planejamento, noção e soluções para tomadas de decisões eficazes. Sendo assim, o estudo cumpriu com seu objetivo, de analisar as estratégias do composto de *marketing* na empresa Casa dos Tecidos por meio das mídias sociais bem como também entender a utilização dos instrumentos de *marketing* digital da empresa e assim recomendar propostas de melhoria ajustados com a sua realidade.

Foi possível entender que o investimento em *marketing* digital nas redes sociais deve ser maior. A Casa dos Tecidos, mesmo acreditando que o grande público está mais conectado à internet hoje em dia, onde podem adquirir tudo pela palma da mão conforme citado, deve intensificar sua divulgação mais constante nas redes de preferência dos consumidores, conforme destacado na pesquisa. Com os dados obtidos e a posterior análise realizada alusiva ao *marketing* da Casa dos Tecidos, ficou evidente a necessidade de algumas mudanças e melhorias em alguns métodos desenvolvidos na empresa.

Mesmo com custos reduzidos e falta de tempo por parte das proprietárias é importante considerar a busca por uma divulgação adequada nas redes. Nota-se que devido à pandemia de Covid-19 as redes sociais ficaram poluídas com inúmeras postagens e *lives* sem sentido, isso tornando as divulgações obsoletas e muitas vezes despercebidas pelo grande público.

Em um primeiro momento deve-se avaliar a busca por conhecimento mais específico em *marketing* digital, cursos de aperfeiçoamento e equipamentos adequados (*tablets*, equipamentos digitais, etc.), podendo também terceirizar essa atividade, o que acarretaria na contratação e dependência de uma empresa. A



partir disso, deve-se buscar a composição de um sistema competente para medir o sucesso das ações promocionais nas redes sociais, como número de clientes que vieram para as lojas através de alguma promoção ou divulgação em determinado momento, para que no decorrer de um período seja viável avaliar qual elemento de divulgação é o mais adequado. Assim, sua melhoria será percebida constantemente, possibilitando que a empresa se torne mais competitiva, juntamente com a redução de custos desnecessários com promoções que não proporcionam retorno. Com ações adequadas a captação de clientes para loja será mais eficaz.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a criação de um *website* ou um *blog* em que a interação com o cliente torne-se comum. Também a demonstração de novos tecidos e o que pode ser feito com ele com uma didática de fácil acesso e compreensão. Outro ponto importante no desenvolvimento de ferramentas de *marketing* é tornar a divulgação de produtos e serviços mais leve, além de desenvolver a marca da loja Casa dos Tecidos e tornar referência no ramo de tecidos.

Na preparação do estudo encontraram-se limitações, pois o ano de 2020 foi atípico devido à pandemia da Coronavírus. Esse período de restrições e afastamento social tornou as redes sociais intensas e levou muitas pessoas a procurá-las, gerando dois movimentos: da divulgação e da pesquisa. Esse período, para quem soube aproveitar, teve o retorno, adequando-o ao momento de comércio fechado. A Casa dos Tecidos soube aproveitar esse momento e deve assim seguir nesse movimento, aprimorando e divulgando seus produtos e serviços.

Conclui-se que essa pesquisa possibilitou ajudar a quem tem interesse no assunto a se aprofundar um pouco mais na área de estudo. Para a empresa, o alerta do quanto é importante a comunicação da loja com seus clientes, para não ocorrerem erros de comunicação ou passar algo errado ao cliente. Entender que a partir desse momento em diante o trabalho de divulgação e promoções será de relevância, pois com essas melhorias haverá a possibilidade de aperfeiçoar outros aspectos. Sugere-se que a empresa foque nesses assuntos expostos, pois são os que podem proporcionar que a organização venda mais e não tenha desperdício de tempo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adriana. Facebook: tudo sobre a rede social mais usada do mundo! **Blog da Rock Content**, 2006. Disponível em <https://rockcontent.com/blog/facebook/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

COX, J. W.; E. J. Hassard. Triangulation in Organizational Research: a 14 Representation.



Organization, 12 (1), p. 109-133, 2005.

EDUCA mais Brasil. Site Institucional. Disponível em: www.educamasibrasil.com.br. Acesso em: 30 nov. 2020.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

OLIVEIRA, Adriele. Conheça o conceito dos 4Ps do Marketing. **Educa mais Brasil**, 08 maio 2019. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/cursos-e-faculdades/marketing/noticias/conheca-o-conceito-dos-4ps-do-marketing>. Acesso em 29 nov. 2020.

PADILHA, Adriano. **Significado de feedback**. Significados. Disponível em: <https://www.significados.com.br/feedback/>. Acesso em 25 nov. 2020.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing**: teoria e prática. São Paulo: Ática, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teorias e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMIONI, D. **Métodos de coletas de dados**. Setembro 2010. Disponível em: <http://darleisimioni.blogspot.com.br/2010/09/metodos-de-coleta-de-dados.html>. Acesso em 30 de out. 2018.

SOBRAL, F; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed.



São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VALLE, Alberto. Estratégia de marketing no Instagram. **Academia do Marketing**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.academiadomarketing.com.br/estrategia-de-marketing-no-instagram/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **RAEP**, Administração e Ensino. 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>. Acesso em: 16 nov. 2020.



ACOMPANHAMENTO DA INCLUSÃO DE COLABORADORES PERTENCENTES AO GRUPO LGBT: O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

*Fabiane dos Santos Brito*¹

*Ione Sardão da Silva*²

*Leticia Arend*³

RESUMO

Este estudo analisou a percepção de colegas de trabalho de uma indústria localizada na Região do Vale do Caí sobre a diversidade e inclusão de funcionários com identidade de gênero e orientações sexuais - LGBT. Para atingir os objetivos propostos no estudo foi desenvolvida uma pesquisa-diagnóstico qualitativa e descritiva. Quanto ao procedimento técnico, se utilizou o estudo de caso. No que tange à técnica de coleta de dados, foi aplicado um roteiro estruturado de perguntas abertas, através de rede virtual interna pelo e-mail e, *whatsapp*, devido aos protocolos da empresa ALFA, quanto à proteção e medidas de distanciamento causados pela Pandemia do COVID19, que foi respondido por 11 (onze) pessoas, escolhidas aleatoriamente. A partir da análise de dados, identificou-se que é um grande desafio colegas se posicionarem com relação à inclusão dentro do ambiente de trabalho de funcionários LGBT, pois pode afetar, principalmente, o relacionamento entre os colaboradores. Na empresa estudada, percebeu-se que há uma preocupação e tendência, por parte do Setor de Recursos Humanos, em diversificar a aceitação entre colaboradores de diferente gênero, oportunizando um ambiente com bom clima organizacional para o trabalho. Entretanto, sabe-se que não é algo que se muda da noite para o dia. É preciso romper barreiras, manter uma mentalidade firme, transformando, incentivando funcionários para aceitação e inclusão de pessoas LGBT, para que políticas desejam adotadas e praticadas de fato. O presente trabalho de pesquisa poderá permitir que a Empresa ALFA adote mais medidas e práticas, para desenvolver a cultura dos colaboradores com a inclusão de pessoas LGBT, possibilitando-lhes um ambiente agradável e a permanência dos mesmos na empresa. Como resultado do presente estudo, constatou-se que, independente da orientação sexual de alguns colaboradores, estes são aceitos e inclusos no ambiente de trabalho, tornando-os, mais felizes e comprometidos com os resultados do trabalho na organização.

¹ Acadêmica do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.

² Professora orientadora e Coordenadora do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.

³ Professora Coavaliadora. Curso de Administração UNISC.



Palavras-chave: Recursos Humanos; cultura; inclusão; colaboradores LGBT.

1 INTRODUÇÃO

O tema diversidade e inclusão é parte fundamental do dia a dia das organizações, especialmente a Empresa ALFA, cujo nome foi descaracterizado neste estudo. Esta tem sido referência em iniciativas que fomentam o desenvolvimento de toda a redução de desigualdades, oportunizando a reflexão entre os colaboradores e, mais do que tudo, o respeito e valorização às pessoas, que se identificam com o gênero LGBT. A gestão de pessoas está extremamente focada e se empenhando para manter um ambiente diverso, entendendo o assunto sobre a diversidade, e a importância da inclusão de funcionários com diferentes opções de gênero.

Ao contrário da crença popular, reiterado em diferentes discursos, a categoria sexo não se configura como uma dualidade simples e fixa entre indivíduos deste e daquele gênero (binarismo ou dismorfismo sexual), mas, isso sim, como um contínuo complexo de características sexuais. De acordo com a ONG - [TransRespect](#), entre 2008 e 2014, o Brasil foi palco de 868 assassinatos. Enquanto a estimativa de vida de um brasileiro é de 74,6 anos, segundo o IBGE (2012), a de uma pessoa transgênero brasileira é de 35 anos. Organizações que têm um perfil mais tradicional precisam traçar estratégias para reforçar a importância da equidade, com o envolvimento e o patrocínio da alta gestão nessas ações. Não se pode mais ouvir notícias que escancaram o quanto é difícil para um negro, principalmente, sendo *gay*, por exemplo, em assumir posições de liderança.

Este trabalho teve como objetivo identificar as práticas e os programas utilizados, pela empresa do Alfa, para a inclusão e a aceitação de colaboradores LGBT, buscando conhecer e acompanhar as relações sociais, estabelecidas nos programas e desenvolvidas no ambiente de trabalho face à diversidade de gêneros.

Para atender às finalidades desta pesquisa, na sequência o referencial teórico foi elaborado baseado na percepção de importantes autores e, após, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, a análise dos resultados e a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi elaborado com base nos conceitos relacionados ao tema deste trabalho de pesquisa e dividido nos seguintes capítulos:



2.1 Administração de Recursos Humanos

Para Sobral e Peci (2013), os Recursos Humanos de uma organização compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada um de seus membros possui. Segundo Chiavenato (2010), além da preocupação com a informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização.

Para Dutra (2009), essa unidade permite discutir as questões de tática e operacional da gestão de pessoas, com a base do processo que agrega pessoas da organização. Do ponto de vista da empresa, a movimentação de pessoas envolve decisões relacionadas aos seguintes processos:

- a) Planejamento – preocupa-se com a quantidade e a qualidade das pessoas necessárias para cada uma das atividades da organização;
- b) Atração – preocupa-se em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários;
- c) Socialização - preocupa-se em fazer com que a pessoa se sinta à vontade e possa oferecer o melhor de si para o trabalho.

O sistema de Administração de Recursos Humanos, conforme explica o autor Marras (2011), é composto por um conjunto de subsistemas individuais que respondem pelas funções estabelecidas.

2.1 Administrando a diversidade da força de trabalho

Segundo Robbins (2005), a diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. O termo se refere às mulheres, negros, latinos e asiáticos também são incluídos nessa diversidade portadores de deficiência física, pessoas da terceira idade e homossexuais. Administrar a diversidade se tornou uma questão importante em todo mundo, especialmente em relação ao gênero,

Cabe às empresas assegurarem as políticas de contratação e emprego, permitindo igual acesso a todos, independentemente do gênero. Em relação à raça, seria importante que as empresas assegurassem políticas de contratação e emprego com acessos iguais a todos, independentemente de sua origem.

Nunes (2019) menciona o autor Mendes (2005) que lista alguns motivos que promoveram o mérito da diversidade nas empresas e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias dentro das organizações: legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de



responsabilidade social corporativa.

Para Mendos (2019), no México, por exemplo, a máxima proteção legal convive com uma situação de “extrema violência”. O mapa tampouco inclui dados sobre a proteção legal dos transexuais, já que só aborda orientação sexual, e não identidade de gênero. A proteção com base na orientação sexual protege primordialmente as pessoas gays, lésbicas e bissexuais. Mas, o mapa indica as possibilidades de buscar a proteção do Estado no caso de violência e discriminação, assim como quais são os avanços legais que ocorreram nos últimos anos.

2.2 O ambiente interno da empresa e o controle das relações com o pessoal

No ambiente interno da empresa, verifica-se que há uma relação interpessoal entre todos seus integrantes, onde evidenciam-se a cultura, os valores, as crenças e os mitos, que podem variar em cada empresa, assim como, de uma pessoa para a outra, tendo em vista sua cultura, comportamento e as atitudes.

2.2.1 A cultura da empresa

De acordo com Lacombe (2011), as decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referência determinado por sua cultura. Esta pode ser melhor entendida, através do conceito apresentado por Robbins (2005, p. 375), ao destacar que a “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Ou seja, a cultura organizacional é composta de características que são valorizadas e defendidas pelas organizações, uma vez que cada organização valoriza um conjunto de características distintas. Segundo o autor, pode-se considerar algumas características chaves que vão compor a cultura de uma organização, são elas: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Para Robbins (2005, p. 375) as pesquisas sugerem que existem características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização em relação à inovação e à assunção de riscos – grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos, tais como a:

- a. demonstração da precisão, análise e atenção aos detalhes;
- b. orientação para os resultados – grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
- c. orientação para as pessoas – grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;



- d. orientação para a equipe – grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- e. agressividade – grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- f. estabilidade – grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em contraste com o crescimento.

2.2.2 Clima organizacional

Para Lacombe (2011) o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

2.2.3 A Segurança e a insalubridade na empresa

De acordo com Lacombe (2011), o nome antigo para esse tópico era higiene e segurança do trabalho. Atualmente, o nome oficial é segurança e medicina do trabalho, que é o ramo que especifica as condições de proteção à vida e à saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho. Para o autor, as condições ambientais de iluminação, temperatura, ventilação, intensidade de ruído, poluição e umidade precisam ser medidas e controladas para assegurar a salubridade do local de trabalho das pessoas.

2.3 Legislação trabalhista e previdenciária no Brasil

De acordo com Lacombe (2011), a legislação trabalhista atualmente regula o desenvolvimento da legislação do trabalho, como forma de ser justa para trabalhadores que se esforçam para terem direitos e conhecerem suas obrigações e penalidades, no caso de serem desrespeitadas ou discriminadas dentro das organizações.

2.3.1 Discriminação

A discriminação pode ocorrer de forma direta, quando, em razão de seu sexo, raça, origem, religião, opinião política, idade, deficiência, estado de saúde, situação familiar, dentre outros, uma pessoa é tratada de forma menos favorável do que outra pessoa em situação similar foi (ou seria) tratada. A discriminação revela-se, portan-



to, verdadeira violação do princípio geral de igualdade de tratamento e de acesso a oportunidades (TRENO; VASCONSELOS; TEIXEIRA, 2018).

Para os autores Treno, Vasconselos e Teixeira (2018) os critérios discriminatórios são tão dinâmicos quanto a dinâmica das relações em sociedade. Por esse motivo, no direito brasileiro não é exigido que o critério em que se funda a discriminação esteja explicitado em lei. Apesar disso, diversas normas mencionam, de modo exemplificativo, critérios considerados discriminatórios.

2.3.2 Discriminação no recrutamento, seleção e admissão

Diante de uma sociedade onde aparentemente as pessoas são iguais, não devendo existir discriminação no recrutamento e na seleção para admissão, é necessário trabalhar para que haja oportunidade e crescimento igual a todos.

2.3.2.1 Critérios de contratação ou recusa do emprego

De acordo com prática discriminatória no ato de admissão de um empregado quando são utilizados critérios para contratação que não encontram justificativa legal ou proporcional. Para Mello (2003), a chave para reconhecer uma prática como discriminatória, portanto, está na análise da relação entre a diferença de tratamento e a razão que determina essa diferenciação.

2.3.2.2 A CLT proíbe a discriminação de mulheres nos processos de recrutamento

De acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas, inciso I, do art. 373-A é, expressamente, vedada a publicação de anúncio de emprego no qual haja referência ao sexo, à idade, à cor ou situação familiar, salvo quando a natureza da atividade a ser exercida, pública e notoriamente, assim o exigir. Reforça a proibição da exigência de atestados de gravidez e esterilização, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Para tanto, o legislador prevê normas que visam à adaptação das condições de trabalho da mulher gestante, tais como a dispensa do horário de trabalho pelo tempo necessário para a realização de, no mínimo, seis consultas médicas e outros exames complementares (§ 4º, inciso II do art. 392 da CLT) e, transferência de função durante a gravidez, assegurada a retomada da função anteriormente exercida, logo após o retorno ao trabalho (§ 4º, inciso I do art. 392 da CLT).

Assegura-se, ainda, a garantia de emprego a contar da confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (art. 10, inciso II, alínea b do ADCT) e a licença-maternidade de 120 dias, sem prejuízo do salário (art. 392 da CLT). A diversidade no ambiente de trabalho, incluindo mulheres, LGBT, pessoas de várias religiões etc., permite um canal de diálogo entre a empresa e a sociedade. Logo, a preterição de mulheres



na contratação não encontra amparo legal, tampouco maximiza a produtividade ou promove uma organização do trabalho mais eficiente.

2.3.2.3 Empresas são obrigadas a reconhecer o nome social

De acordo com o art. 11, do Código Civil de 2002, “toda pessoa tem direito ao nome, nele compreendidos o prenome e o sobrenome”. O Decreto n.9.278, de 5 de fevereiro de 2018, prevê expressamente que, a requerimento do interessado, o nome social será incluído em sua carteira de identidade (art.8º, XI). Em razão disso, a empresa é obrigada a tratar a pessoa pelo nome que reflita a sua identidade de gênero, por se tratar de direito fundamental, sendo certo que a violação incidirá em grave ofensa a direitos personalíssimos. No âmbito da administração pública federal, o Decreto n. 8.727, de 28 de abril de 2016, determina que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em seus atos e procedimentos, deverão adotar o nome social da pessoa travesti ou transexual (art. 2º).

2.3.2.4 Medidas consideradas discriminatórias no retorno ao trabalho

Diante da CLT ao retornar ao trabalho, o empregador deve permitir que o trabalhador retome suas atividades laborais, nos termos do contrato de trabalho, ou readaptá-lo à nova função, em razão de estado de saúde, a exemplo de reabilitados da previdência social. O Manual de Comunicação *LGBTI+ (2018)*, é uma referência para definição de diversos termos utilizados no presente estudo para tratar de diferentes orientações sexuais, destacando-se:

- a) **Assexual:** É um indivíduo que não sente nenhuma atração sexual, seja pelo sexo/gênero oposto ou pelo sexo/gênero igual;
- b) **Bissexual:** É a pessoa que se relaciona afetiva e sexualmente com pessoas de ambos os sexos/gêneros. O termo ‘Bi’ é o diminutivo para se referir a pessoas bissexuais;
- c) **Heterossexual:** Indivíduo atraído amorosa, física e afetivamente por pessoas do sexo/gênero oposto. Heterossexuais não precisam, necessariamente, terem tido experiências sexuais com pessoas do outro sexo/gênero para se identificarem como tal;
- d) **Homossexual:** É a pessoa que se sente atraída sexual, emocional ou afetivamente por pessoas do mesmo sexo/gênero. Assim, o termo homossexual pode se referir a homossexuais femininas – lésbicas, ou homossexuais masculinos – gays.
- e) **Pansexual:** Considera-se que a pansexualidade é uma orientação sexual,



assim como a heterossexualidade ou a homossexualidade. O prefixo “pan”, vem do grego e se traduz como “tudo”. Significa que as pessoas pansexuais podem desenvolver atração física, amor e desejo sexual por outras pessoas, independente, de sua identidade de gênero ou sexo biológico. A pansexualidade é uma orientação que rejeita especificamente a noção de dois gêneros e até de orientação sexual específica.

Segundo Reis (2018), a identidade de gênero é a percepção que uma pessoa tem de si, como sendo do gênero masculino, feminino ou de alguma combinação dos dois, independente de sexo biológico. Trata-se da convicção íntima de uma pessoa de ser do gênero masculino (homem) ou do gênero feminino (mulher). Ainda, o autor afirma o quanto as pessoas precisam dominar o significado de algumas expressões manifestadas diariamente, para tratar de diferentes identidades de gênero, tais como:

- a) **Feminino:** gênero relativo à feminilidade, mulher, fêmea.
- b) **Masculino:** gênero relativo à masculinidade, homem, macho.
- c) **Não-binário:** Adotado por pessoas que não se identificam singularmente com o gênero masculino nem com o gênero feminino.

3 METODOS DE PESQUISA

A pesquisa que norteou este trabalho foi caracterizada como qualitativa, quanto à abordagem, descritiva e exploratória, quanto aos objetivos e, representou um estudo de caso, com a coleta de dados sendo intencional, desenvolvida pela pesquisadora, por trabalhar na empresa estudada.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Candeloro e Santos (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa é aquela que permite o levantamento de dados subjetivos, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural.

Conforme Rodrigues (2015, p 95 e 96), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que toma por base amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final”. Em relação à utilização de pesquisa exploratória, esta teve a função de explorar e examinar um problema que a empresa poderia estar enfrentando, buscando conhecimento e compreensão sobre essa questão, a partir da obtenção de ideias e informações ao problema, de acordo com Izidoro



(2015).

De acordo com Gil (2010), toda pesquisa requer objetivos. Em relação aos objetivos as pesquisas classificam-se em exploratórias, descritivas e explicativas. No que se refere aos objetivos do presente trabalho, a pesquisa foi exploratória por ter uma visão ampla do problema, facilitando a clareza ao pesquisador, possibilitando o interesse de considerar muitos aspectos abordados no estudado. Acredita-se que o planejamento na parte de comunicação tende a ser bastante confuso quanto à comunicação por parte dos recursos humanos.

Em relação aos procedimentos metodológicos a pesquisa foi categorizada como um estudo de caso, entendido por Cervo e Bervian (2002) como uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, família ou grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. A pesquisadora utilizou a pesquisa bibliográfica junto a várias fontes de autores, o que permitiu ter uma clareza dos problemas relacionados ao público identificado como LGBT e, assim, teve a oportunidade de explorar novos problemas a serem resolvidos futuramente dentro da organização.

A coleta de dados ocorreu através de entrevista junto a colaboradores da empresa ALFA, escolhidos, aleatoriamente, por trabalharem em setores que possuem pessoas identificadas como LGBT (lésbicas, gay, bissexual, travestis). O período da coleta foi de julho a setembro de 2020, por meio virtual, do WhatsApp e pelo e-mail, devido aos protocolos da empresa ALFA quanto à proteção e medidas de distanciamento causadas pela Pandemia do COVID19.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresentará os resultados obtidos sobre a percepção dos entrevistados quanto aos colegas LGBT, que atuavam em uma indústria localizada na região do Vale do Caí. A pesquisa foi desenvolvida junto a 11 (onze) colaboradores da empresa estudada, que responderam a um roteiro de entrevistas, além da Coordenadora da área de recursos humanos. A partir desses resultados, foi elaborada uma breve análise dos resultados obtidos, permitindo algumas reflexões e sugestões a serem encaminhadas ao Comitê interno que desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento quanto à inclusão de pessoas que se identificam com os grupos LGBT. Foi possível identificar o modo como são tratadas as pessoas LGBT e o que pode ser melhorado na opinião dos entrevistados.



4.1 Análises qualitativas das respostas obtidas junto aos colaboradores da Empresa Alfa

Neste item, foram organizadas as respostas dos entrevistados obtidas durante a realização da pesquisa na Empresa ALFA. Na introdução e na justificativa deste trabalho, foi apresentada uma problematização inicial, os procedimentos metodológicos e os conceitos teóricos sobre a garantia dos direitos civis, sociais e políticos do segmento homossexual, a igualdade de gênero e a diversidade com destaque ao público LGBT. Para Cassemiro ([http://www.joinpp.ufma.br\[...\]](http://www.joinpp.ufma.br[...])) “a cidadania se constrói com informação. Quem se informa passa conhecer seus direitos e será capaz de fazer diferente e construir a sociedade na qual quer viver. A informação pode contribuir para a transformação da sociedade...”. Na sequência são apresentadas algumas respostas aos questionamentos sobre:

a) Política de diversidade

Quando questionados se a empresa declara abertamente possuir alguma política de diversidade, constatou-se que 11 (onze) dos respondentes afirmaram que sim, destacando-se que 3 (três) afirmaram que “desde o momento em que você faz o processo de integração, você é apresentado à política de diversidade e inclusão”; a empresa “possui várias iniciativas para tornar o ambiente de trabalho mais diversos e com respeito a todos os trabalhadores” e, “ela tem até um grupo de apoiadores e aliados e LGBTQI”.

b) Aplicação de política interna

Em relação à segunda pergunta, os entrevistados foram questionados se conseguiam perceber a aplicação da política interna relacionada com os colaboradores LGBT, no dia a dia, dentro da empresa. Somente um entrevistado escreveu que “não muito, pelo fato de muitas pessoas ainda levarem na piada ou impor a discordância do certo e o errado, julgando a pessoa como confusa”. Os demais responderam que sim, destacando-se: “Sim, olhando de forma mais atenta, é possível verificar uma diversidade cultural, racial e de gênero desde os mais altos escalões até as funções mais operacionais e terceiros”; “Sim, possui várias iniciativas para tornar o ambiente de trabalho mais diverso e com respeito a todos os trabalhadores”; “Sim, em comunicados internos e através dos DDS’s”. “Sim começando todas as manhãs em nosso diálogo diário de segurança DDS temos algumas informações”.

c) Percepção de ações voltadas à diversidade

Destacam-se os seguintes registros feitos pelos entrevistados, quanto ao



conhecimento de ações apresentadas pela Empresa ALFA, voltadas à diversidade, ficando evidenciado que a maioria dos entrevistados conhece o que vem sendo desenvolvido. “Sim, conheço as ações, com apoio da área de recursos humanos e comunicação interna”; “Sim, está bem presente no dia a dia em comunicação e também nos colegas”; “Sim, treinamentos e vídeos educativos”; “Sim, pois sempre buscam mostrar e dividir os conhecimentos sobre o assunto”; “Sim, temos um programa de diversidade e inclusão, programa de voluntariado”; “Sim, a empresa trabalha com comitês que têm o objetivo de trabalhar em ações de acordo com as políticas”.

d) **Benefícios da política interna de inclusão**

Em relação à quarta pergunta, onde se buscou conhecer a opinião dos respondentes sobre os benefícios que as políticas de inclusão podem trazer à empresa, obteve-se como retornos: “São muitos, mas para citar alguns, fico com a troca de experiências profissionais e culturas de diferentes lugares, podendo gerar um misto de novas ideias, podem trazer maior bem-estar e aceitação por parte dos funcionários”.

“Sim, olhando de forma mais atenta, é possível verificar uma diversidade cultural, racial e de gênero desde os mais altos escalões até as funções mais operacionais e terceiros. “Mais aceitação e compreensão das diferenças”. “Com certeza um ambiente com mais respeito entre os colegas e com esse respeito levado para a vida pessoal compartilhando com familiares e amigos”. “Maior leque de pontos de vistas ajuda na resolução de problemas”. “O poder de não se sentir reprimido e com medo do que as pessoas vão falar, como piadas e brincadeiras desnecessárias”. “Uma empresa que apoia a diversidade tem sempre o apoio da comunidade, é bem vista pelos funcionários”. “Uma empresa mais diversa e inclusa”.

Ainda, destacam-se “as políticas se fazem necessárias no início até que o processo se torne normal ao passar do tempo. Infelizmente dentro das companhias temos alguns comportamentos de pessoas mais resistentes às mudanças e que ainda não compreendem a importância e os benefícios da diversidade, então as políticas ajudam a disciplinar até que isso se torne natural para todos e não tenhamos pessoas com dúvidas, resistentes ou até que trabalhem de forma não inclusiva”. “O benefício é mostrar que todos devem interagir e respeitar, independente de suas escolhas”; “É ter um ambiente mais diverso e inclusivo”.

e) **Problemas que as políticas de inclusão podem trazer à empresa.**

A pergunta cinco teve como objetivo conhecer a opinião dos entrevistados sobre os problemas que as políticas de inclusão podem trazer à empresa. Nesse



sentido, a seguir estão listadas as respostas obtidas. “Pode haver casos de homofobia disfarçados”. “Definitivamente, nenhum”. “Não vejo nenhum tipo de problemas”. “Não acho que possa trazer problemas, mas acredito que possa ter em algumas pessoas uma resistência por causa de pensamentos diferentes”. “Participo do Grupo Diversidade & inclusão”. “Sim, pode trazer conflito entre pontos de vistas baseados no preconceito, pode causar rupturas na equipe”. “O olhar de “preferido”, como fosse uma desculpa para ter alguma chance de se destacar como diferente dos outros”. “Acho que não traz problemas nenhum, só adequação de funcionários em postos de trabalho conforme e de acordo com sua necessidade”.

f) Participação nos programas ou ações sobre a diversidade

Em relação à sexta questão, constatou-se que, quando os entrevistados responderam sobre quais programas/ações voltados à diversidade participavam ou já tinham participado dentro da organização, verifica-se que quatro entrevistados disseram que “Nunca participei de nenhum programa”; “Não vejo nenhuma ação”; “Infelizmente, ainda não participo de nenhum”. Os demais responderam que: “Participo do Grupo Diversidade & inclusão”. “Participo de ações voltadas a mulheres na operação”. “Faço parte do RAINBOW/ aliados, que foca em inclusão de pessoas LGBTI+ no ambiente fabril”. “Eu participo dos Aliados Lgbtqi+”. “Participo dos grupos de D&I que promovem diversas ações para a inclusão de todos. Esses grupos acolhem a diversidade, trabalham de forma a conscientizar e também trazem mais conhecimento. Ano passado pude participar de um treinamento de lideranças de pessoas com deficiência e uma preparação feita por consultoria externa. Foi muito bacana”.

g) Percepção sobre programas ou ações desenvolvidas

Quando questionados sobre quais foram suas percepções quanto aos programas/ações voltados à diversidade, os entrevistados afirmaram que: “Acredito que sejam bons programas, gostaria de participar futuramente”. “Acho todas as ações muito válidas, para gerar a quebra de padrões e estabelecimento de novas percepções no grande público, não só dentro da empresa, mas, fora dela, nas famílias e comunidades fora dela”. “Mais entendimento sobre o lado humano de cada um e suas escolhas pessoais”. “Foram muito importantes para valorizar respeitar e mostrar o trabalho das mulheres”.

h) Aplicação na rotina das ações de diversidade

Para a maioria dos entrevistados, o que foi debatido nos programas voltados à diversidade na empresa é, sim, utilizado durante seu dia a dia na empresa e/o na vida pessoal, podendo-se destacar que: “Sim, no meu dia a dia utilizo essas práticas”. “Sim,



posso afirmar que sim, pois convivo com a causa LGBTQI+ na minha família, a nem tanto tempo assim, onde a aceitação e o diálogo foram fundamentais, e me trouxe um esclarecimento e um respeito muito grande pela diferença”. “Sim, pois conseguimos ter mais empatia e um respeito para todas as diferenças que não deveriam ser dadas como diferença” “Repensar a empatia e passar a aplicar durante todo o tempo”. “Respeito e companheirismo” “Sim, todos os funcionários são aceitos e respeitados durante o trabalho conforme a sua necessidade ou opção sexual, religiosa ou raça”. “Mais integridade”

i) Presença de atos discriminatórios

Ao serem perguntados se já tinham presenciado algum tipo de ato discriminatório, dentro da organização, constatou-se que quatro entrevistados afirmaram que não. No entanto, como se observa a seguir, a grande maioria escreveu que já assistiu a atos discriminatórios dentro da empresa. “O tipo de discriminação mais comum que vejo na empresa, são as piadas de mau gosto. Brincadeirinhas a respeito de homossexuais e mulheres”.

Destaca-se, ainda que “Existe, ainda, aquele preconceito subconsciente, o tal que é ensinado a gerações no seio das famílias brancas e ditas tradicionais, que resultam em frases como: coisa de preto, “negrice”, ou chamar alguém de “viado” ou pior ainda, de “putão”, ou coisas piores. São casos isolados, em que as pessoas não vão fazer os mesmos gestos quando na presença de alguém que possa se ofender. São atos lamentáveis e covardes”. “Sim, já em relação a mulheres, falta de respeito por ter mulheres em posições que geralmente são ocupadas por homens”.

j) Melhoria da promoção de ações contra a discriminação e o preconceito

Foi perguntado aos pesquisados se eles acreditavam que precisa ser melhorada a promoção da diversidade na empresa, verificando-se que, muitos conhecem o problema como algo mundial e, que precisa ser debatido e sensibilizada a sociedade sobre a discriminação e o preconceito. Concluindo o registro das respostas dos 11 (onze) colaboradores da empresa que concordaram em participar do estudo, constata-se, ao proceder a análise das respostas aos questionamentos desenvolvidos sobre a diversidade de gênero dos colaboradores, que existe o conhecimento dos empregados sobre as ações ou programas internos desenvolvidos na organização com o objetivo de orientar e esclarecer sobre a importância do respeito, atenção e cuidados na inclusão das pessoas, que se identificam como LGBT.

Para Oliveira e Domingos (2018), conforme site da Assibercom.org, ao mencionarem Ferreira e Siqueira (2007) em relação aos “Direitos Humanos, as organizações alinhadas com os princípios de Responsabilidade Social são



estimuladas a evitar a incidência de comportamentos preconceituosos direcionados a qualquer pessoa, incluindo aquelas desse grupo”. Ainda, conforme a OIT (2015), o processo de comunicação tem o papel de divulgar o tema da orientação sexual e identidade de gênero no cotidiano das organizações e de disseminar medidas para reverter sistemas movidos por pensamentos preconceituosos e de dominação que estrangulam oportunidades de crescimento profissional.

A pesquisadora, considerando o desenvolvimento da pesquisa, apresenta algumas sugestões de melhoria nas ações vinculadas à diversidade do público LGBT, com o objetivo de conhecer as medidas de inclusão dos colaboradores da organização ALFA, afirmando que a empresa precisa evoluir na oferta de programas contra os preconceitos, tendo em vista às respostas obtidas neste estudo. Um ponto importante ressaltado é a percepção de que a maioria dos empregados pertencem ao gênero masculino e são os que mais fazem gozação, mas, ao mesmo tempo em que falam sério, demonstram um olhar mais humanizado nas relações de trabalho e se posicionam a favor dos colegas LGBTs.

Nesse sentido, sugere-se a realização de uma rodada de debate, para que seja abordado o assunto, para conhecer mais profundamente o que os colaboradores pensam sobre o tema. Outra sugestão apresentada é possibilitar que os colaboradores, tanto do gênero feminino quanto do LGBT, possam expressar sua percepção sobre os constrangimentos sofridos por esse público, que possui uma opção sexual diferente, no cotidiano na empresa.

Em relação ao objetivo que procurou descrever as dificuldades de aceitação dos colaboradores aos colegas LGBT, destaca-se que ao refletir sobre os resultados das entrevistas na empresa *Alfa* percebe-se o quanto é preciso conversar sobre o assunto, para que haja mais aceitação entre os colaboradores. Constatou-se que ainda existe muito desconhecimento sobre essa realidade, podendo ser utilizados, pela Empresa ALFA, alguns conceitos constantes do Manual de Comunicação LGBTI+ (2018), nos Programas Internos de Inclusão. Esse Manual apresenta que existem, basicamente, três orientações sexuais: entre mesmo sexo/gênero (homossexualidade), entre sexo/gênero opostos (heterossexualidade), ou ainda entre ambos os sexos/gêneros (bissexualidade). Em decorrência do aumento da complexidade das definições de gênero, a definição da orientação sexual também se torna mais complexa.

Tendo como finalidade, na pesquisa, estudar os motivos e as implicações da diversidade de mão de obra nas práticas administrativas verificou-se que, na prática da gestão da diversidade, segundo os autores Bleijenbergh, Peters, Poutsma (2010) e Spataro (2005), o primeiro aspecto destacado em tais programas é a necessidade de sua integração com o sistema de recursos humanos da organização.

Nesse sentido, sugere-se a implementação e o planejamento de ações sistêmicas junto a todos os setores da empresa Alfa, visando alinhar uma gestão



de diversidade em todos os aspectos, principalmente com as políticas do Setor de Recursos Humanos quanto às práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e a cultura de inclusão a ser adotada na organização. Os autores Gomes, Augusto, Lopes, Ribeiro (2008) afirmam que a diversidade é um conceito que se refere ao modo como os indivíduos diferem entre si, em termos de bases pessoais ou em relação às características ligadas com a organização em que a pessoa atua.

Como a Empresa Alfa possui a ferramenta de comunicação chamada DDS (Diálogo Diário de Segurança), sugere-se a intensificação de seu uso diário, aproveitando para falar mais das medidas que estão sendo feitas ou sugeridas pelo RH, a respeito de LGBT, para que os colaboradores se habituem a conversar sobre o assunto. Ainda, em relação aos eventos realizados na organização, sugere-se ouvir a opinião dos colaboradores sobre os temas a serem aprofundados nos *workshops*, de modo a se envolverem e interagirem mais.

Espera-se que outros estudos possam ser desenvolvidos na empresa com foco nas pessoas, na aprendizagem e, no desenvolvimento humano, especialmente, junto ao público LGBT.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados, interpretados e serviram de base para o atingimento pleno do objetivo geral estabelecido para identificar as práticas e os programas utilizados para a inclusão e a aceitação de colaboradores LGBT, na Empresa Alfa, localizada em Montenegro, buscando conhecer e acompanhar as relações sociais estabelecidas nos programas e desenvolvidas no ambiente de trabalho face à diversidade de gêneros. Percebeu-se, na pesquisa, que muitas ações precisam ser desenvolvidas para eliminar ou reduzir o preconceito contra os trabalhadores que se identificam como LGBT, na empresa estudada.

O Setor de Recursos Humanos, junto com o Comitê Interno de apoio às ações de inclusão, tem um grande desafio pela frente para incluir pessoas que pertencem ao grupo LGBT, face à discriminação e preconceito existentes e manifestos na pesquisa realizada. Mas, constata-se a existência de um posicionamento da empresa ALFA em relação à diversidade e inclusão,

Qualquer ação voltada à diversidade junto aos colaboradores pode servir como uma base de adaptações, destacando o bem-estar e uma relação sólida de confiança e de respeito entre os colegas. No momento, é necessário que as pessoas recebam informações sobre a diversidade de gênero, raça, religião, idade, por exemplo, através do Setor de Recursos Humanos, para comunicar as tendências, os valores e a cultura da empresa. Considerando que o tema é pouco discutido, nas empresas, no



país e no mundo, é preciso ser eficaz, envolvendo todos os gestores e colaboradores.

Este estudo apontou que, ainda, é preciso divulgar mais os assuntos para que os colegas possam entender o que é diversidade e inclusão, quais as medidas e práticas que os recursos humanos vêm tomando quanto à diversidade de pessoas LGBT, pois os colaboradores, ainda, não possuem uma visão, um conhecimento mais amplo sobre o assunto. Assim, é necessário que haja mais clareza nas informações, para o interesse por parte dos colaboradores e até mesmo para começar a perceber e se envolver ajudando nas práticas com recursos humanos, mudando sua concepção de julgamentos juntamente aos colegas LGBT.

Deve-se levar em consideração, ainda, que conforme os relatos do roteiro de entrevista muitos colegas têm vontade de fazer parte do programa referente à diversidade e inclusão. No entanto, como ainda é pouco mencionado o assunto dentro da organização acaba perdendo oportunidades de demonstrar porque é tão importante um ambiente diverso e inclusão, fazendo com que os colegas LGBT se sintam acolhidos e respeitados.

REFERÊNCIAS

BLEIJENBERGH, I.; PETERS, P.; POUTSMA, E. Diversity management beyond business case. **Equality, Diversity and Inclusion Journal**, 29(5), 413-421, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 30. ed. Atual., ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. **Código Civil Brasileiro**. 2002. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/tipo=LEI&numero=10406&ano=2002&ato=ac5gXVE5ENNpWT07a>. Acesso em: ago. 2020.

CASSEMIRO, Luiza Carla. **Transcendendo o ideário de participação social**: uma análise do acesso dos homossexuais masculinos às políticas públicas. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4_questao-de-genero/transcendendo-o-ideario-de-participacao-social-uma-analise-do-acesso-dos-homossexuais-as-polit.pdf. Acesso em: 04 out. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

COSTA, Casimiro, FERRARI, Irany, MARTINS, Melchiades Rodrigues (coord.). **Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.

DUTRA, JOEL. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.



GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOMES, S.; Augusto, C.; LOPES, M.; RIBEIRO, V. **A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias**. Coimbra: Respons&Ability, 2008.

IZIDORO, Cleyton. **Análise e pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson, 2015.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MANUALDE COMUNICAÇÃO LGBT + ABGLT – Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MENTOS, Revista de Direito, Viçosa, v.13, n.01, 2021. ISSN 2527-0389, DOI: doi.org/10.32361/2021130110154.

NUNES, Caroline Gomes Mendes. **Gestão da diversidade: uma análise das práticas de recursos humanos de uma empresa do setor de gases industriais**. Monografia Curso de Administração da Universidade Federal Fluminense, 2019

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

REIS, Toni (org.). **Manual de comunicação LGBTI+**. Aliança Nacional LGBTI / GayLatino. 2. ed., 2018. Disponível em: <http://www.grupodignidade.org.br/wpcontent/uploads/2018/05/manual-comunicacao-LGBTI.pdf>. Acesso em: nov. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11, ed. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2005.

RODRIGUES, Airton (org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia Universitária Pearson).

SANCHES, Giovana Romano. **10 ações do dia a dia que promovem a igualdade de gênero**. Disponível em: <https://believe.earth/pt-br/10-acoes-do-dia-dia-que-promovem-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

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

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração, teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.



SPATARO, S. E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, 23, 21-38, 2005.

TRENO, Beatriz Cardoso Montanhana; VASCONSELOS, Rita Fernando Donato; TEIXEIRA, João Paulo Reis Ribeiro. **Discriminação no trabalho**. Disponível em: www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/escola/..Divisão de Fiscalização para Inclusão de Pessoas com Deficiência e Combate à Discriminação no Trabalho.



A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO FATOR ACIDENTÁRIO DE PREVENÇÃO (FAP): UM ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO LOCALIZADA EM ESTEIO/RS

*Lucas da Silva Vargas*¹

*Ione Sardão da Silva*²

*Ricardo André Machado*³

RESUMO

O artigo apresenta um estudo sobre a importância da área de Recursos Humanos na gestão do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), numa indústria localizada em Esteio/ RS. Visou-se a abordagem qualitativa e quantitativa, aplicando-se o método da pesquisa descritiva-exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados, a revisão bibliográfica, a análise documental, e o estudo de caso. A técnica de coleta de dados, consistiu na entrevista do tipo estruturada com perguntas abertas, na observação participante natural, na análise dos documentos da organização. O levantamento dos dados ocorreu no segundo semestre de 2020, quando a entrevista foi aplicada com 02 (dois) gestores de RH, e 02 (dois) gestores da área de Segurança do Trabalho. Quanto aos documentos da organização, foram analisados os considerados essenciais para o estudo. A observação participante esteve presente em todas as etapas de desenvolvimento. Para o diagnóstico e análise dos dados, foram utilizados quadros, visando comparar as respostas dos entrevistados. Com as considerações finais, o pesquisador sugere algumas oportunidades de melhoria de acordo com a análise realizada. O desenvolvimento deste trabalho permitiu ao pesquisador adquirir um maior conhecimento de como a área de Recursos Humanos é importante para uma boa gestão do FAP. Por fim, espera-se que o estudo possa contribuir e servir como parâmetro para um melhor entendimento do assunto pesquisado e que até mesmo possa servir de consulta para pesquisas futuras.

Palavras-chave: gestão; Fator Acidentário de Prevenção; Recursos Humanos.

¹ Acadêmico do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.

² Administradora, Coordenadora e Professora Orientadora do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.

³ Contador. Coordenador do Curso de Ciências Contábeis UNISC Campus Montenegro e Professor Coavaliador na Banca do acadêmico.



1 INTRODUÇÃO

As empresas, de forma constante, necessitam manter diferenciais competitivos no mercado em que se encontram inseridas. Investir em prevenção, além de reduzir acidentes de trabalho e garantir um ambiente seguro e saudável para seus profissionais, faz com que as empresas melhorem seus resultados perante aos seus concorrentes, tanto no fator humano, como também no financeiro. Cada vez mais, as empresas estão sendo cobradas nos quesitos de segurança e saúde no trabalho. A prevenção de acidentes e doenças ocupacionais está se tornando uma das principais preocupações e competências do gestor de recursos humanos. Além do cuidado com a segurança e a saúde do profissional no desenvolvimento de suas atividades, ele necessita, também, se manter informado e atualizado sobre as regras de cálculo para pagamento dos impostos trabalhistas e previdenciários, como no caso do Fator Acidentário de Prevenção (FAP). De acordo com a Resolução do Ministério da Previdência Social (MPS) / Conselho Nacional de Previdência Social (CNPS) nº 1.316/2010, o FAP tem como objetivo que é definido como:

Um multiplicador sobre a alíquota de 1%, 2% ou 3% correspondente ao enquadramento da empresa segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) preponderante, nos termos do Anexo V, do Regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto Nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Esse multiplicador deve variar em um intervalo fechado contínuo de 0,5 a 2,0. O objetivo do FAP é incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador estimulando as empresas a implementarem políticas mais efetivas de saúde e segurança no trabalho para reduzir a acidentalidade. (BRASIL, 2010).

O FAP tem como objetivo principal incentivar a flexibilização da alíquota tributária paga pela empresa, sobre sua folha de pagamento, uma vez que permite uma redução em até 50% da alíquota às empresas que investem em políticas e programas relacionadas à segurança e saúde no trabalho, prevenção de acidente de trabalho e doenças ocupacionais, e registram queda nos seus índices de acidentalidades. Em contrapartida, existe também a possibilidade de aumento das alíquotas, em até 100%, para as empresas que apresentam maior índice de acidentalidade, pois isso comprova que a empresa não investiu para garantir um ambiente seguro e saudável para seus profissionais.

Nesse sentido, surgiu a ideia de realizar este estudo para conhecer a importância da área de Recursos Humanos (RH) na gestão do FAP, junto a uma indústria localizada em Esteio/ RS. Buscou-se identificar como a empresa utiliza e aplica as informações sobre esse assunto, e as ações que foram realizadas ao longo do período do estudo



– 2014 a 2019. Com isso pode ser possível aumentar o potencial competitivo, a ponto de servir de modelo para outras indústrias do ramo. O pesquisador realizou o estudo na área de RH e seus respectivos subsistemas, principalmente abordando a área de Segurança do Trabalho que está diretamente ligada ao tema do objeto deste estudo.

Este artigo foi estruturado em cinco seções. Além da introdução, tem-se o referencial teórico que contextualiza a administração de recursos humanos e o Fator Acidentário Previdenciário (FAP), na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos e, na quarta, são apresentados os resultados e a análise dos dados da pesquisa, e na quinta seção, tem-se as considerações finais deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para França (2011, p. 3) o atual cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas “ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas”. Segundo a autora, as “responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania”. Para Bohlander e Snell (2016), as empresas competem por meio das pessoas. Isso mostra que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o talento, o capital humano. A expressão capital humano, diz respeito ao talento, habilidades, conhecimento e aptidões dos profissionais de uma empresa.

2.1 Relações trabalhistas

Conforme destaca Marras (2011), relações trabalhistas é a área que responde pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, das leis complementares, acórdãos, convenções e acordos coletivos de trabalho, além de outros.

2.1.1 Ambiente saudável e seguro de trabalho

Ainda, Marras (2011) afirma que saúde e segurança do trabalho é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e



a saúde do trabalhador. Para Lacombe (2011), para proporcionar um ambiente de trabalho saudável é necessário que os gestores sigam práticas que façam com que os colaboradores sintam que trabalham com qualidade de vida e, assim, tenham um bem-estar não somente fora dos muros da empresa, mas também profissionalmente. Condição de ambiente de trabalho, desenvolvimento de relacionamentos e a obediência às leis trabalhistas são algumas das ações que fazem com que o colaborador tenha mais prazer de estar na empresa e isso aumenta a salubridade do ambiente de trabalho.

De acordo com Bohlander e Snell (2016), o departamento de RH é responsável pelo programa de segurança, embora o sucesso desse tipo de programa dependa em grande parte dos gerentes e supervisores das áreas operacionais. Caberá ao departamento de RH coordenar os programas de comunicação e treinamento em segurança, manter registros de segurança exigidos pelos órgãos legais e trabalhar próximo a gerentes e supervisores em um esforço cooperativo para tornar o programa bem-sucedido.

2.1.2 Acidente de trabalho

Conforme disposto no art. 19 da Lei nº 8.213/91, acidente de trabalho é o “que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados”, referidos no inciso VII, do art. 11 desta lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho. Em paralelo à conceituação acima, de acidente de trabalho típico, por expressa determinação legal, as doenças profissionais e/ou ocupacionais equiparam-se a acidentes de trabalho. O art. 21, da Lei nº 8.213/91 equipara, ainda, a acidente de trabalho:

I - O acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;

II - O acidente sofrido pelo segurado no local e no horário do trabalho, em consequência de:

a) ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho; b) ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada ao trabalho; c) ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho; d) ato de pessoa privada do uso da razão; e) desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior;

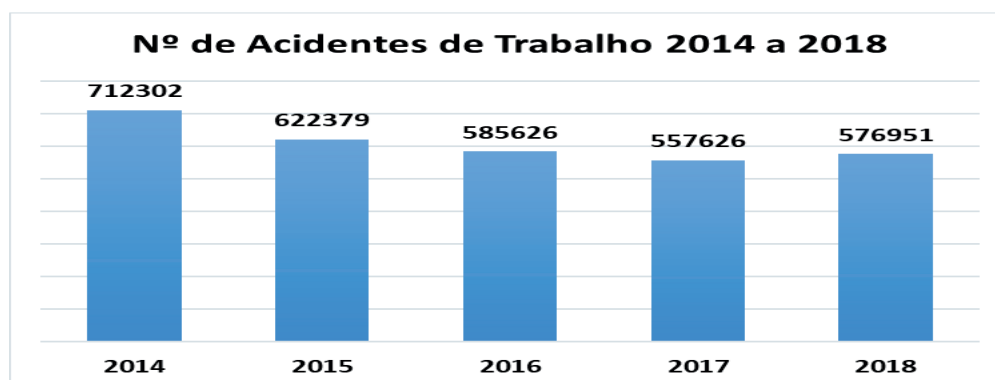
III - a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade;



IV - O acidente sofrido pelo segurado ainda que fora do local e horário de trabalho: a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa; b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito; c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhor capacitação da mão de obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado. (BRASIL, 1991).

Observa-se que o Gráfico 1 apresenta a variação dos acidentes do trabalho que ocorreram no Brasil nos anos de 2014 a 2018.

Gráfico 1 - Número de Acidentes 2014 a 2018



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na Secretaria de Previdência (2018).

Ao se analisar esses dados, pode-se verificar a grandiosidade dos acidentes que se caracterizam como acidentes do trabalho no Brasil. Percebe-se, também, uma queda nos números de acidentes de 2014 até 2017. Porém, já em 2018, nota-se um novo crescimento de quase 20.000 acidentes a mais em relação à 2017, ressaltando-se que os dados referentes à 2019, não foram divulgados.

2.1.3 Auxílio-doença acidentário - B91

Conforme Castro e Lazzari (2011), o auxílio-doença acidentário é um benefício que será pago ao segurado, que após cumprida, quando for o caso, a carência exigida pela legislação, ficar incapacitado temporariamente para o trabalho ou para sua atividade habitual que desenvolve na empresa por mais de quinze dias. Para os demais segurados, a Previdência Social é responsável por pagar o benefício desde o início da incapacidade do trabalho até quando o segurado tiver plenas condições de voltar a sua rotina de trabalho normal.

Segundo o Manual Prático para Contestação FAP- RAT da FIESP (2018),



auxílio-doença acidentário (B91) é um benefício concedido pela Previdência Social aos segurados que sofreram acidentes de trabalho, ou a ele equiparados, e que apresentarem incapacidade para o seu trabalho por mais de 15 dias, conforme Art. 59 da Lei nº 8.213/1991. “O auxílio-doença será devido ao segurado que, após cumprida, quando for o caso, a carência exigida, ficar incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de 15 (quinze) dias consecutivos”. (BRASIL, 1991).

2.2 Aposentadoria por invalidez acidentária – B92

Para o Manual Prático para Contestação FAP- RAT da FIESP (2018), a aposentadoria por invalidez é um benefício concedido aos segurados que sofreram acidentes de trabalho ou doença ocupacional, que apresentarem incapacidade permanentemente para o exercício de atividade remunerada, e sem perspectivas de retorno às atividades, de acordo com a avaliação da perícia médica junto ao INSS. A Instrução Normativa INSS Nº 77/2015, em seu artigo 213 apresenta a aposentadoria por invalidez, uma vez cumprida a carência exigida, quando for o caso, será devida ao segurado que, estando ou não em gozo de auxílio-doença, for considerado incapaz para o trabalho e insuscetível de reabilitação para o exercício de atividade que lhe garanta a subsistência, e ser-lhe-á paga enquanto permanecer nessa condição.

Conforme Castro e Lazzari (2011), para a incapacidade permanente do segurado, o Regime Geral contempla a aposentadoria por invalidez acidentária, onde o deferimento e manutenção do benefício está relacionado sobre a perda de capacidade laborativa.

2.3 Pensão por morte acidentária – B93

Conforme Martins (2008), a pensão por morte acidentária é um benefício previdenciário pago pela Previdência Social aos dependentes legais de trabalhadores que vierem a falecer na condição de segurados da Previdência Social. A pensão por morte é tratada nos art. 74 a 79 da Lei 8.213/91, destacando-se o art. 74, que define a pensão por morte como sendo devida ao conjunto dos dependentes do segurado que falecer, aposentado ou não, a contar da data: do óbito, quando requerida até trinta dias depois deste; do requerimento, quando requerida após o prazo previsto no inciso anterior; e, da decisão judicial, no caso de morte presumida (BRASIL, 1991).

Conforme o Manual Prático para Contestação FAP- RAT da FIESP (2018), a pensão por morte por acidente de trabalho é um benefício concedido aos dependentes legais dos segurados falecidos, em razão de óbito em decorrência de acidente de trabalho, ou a eles equiparados.



2.4 Auxílio-acidente de trabalho – B94

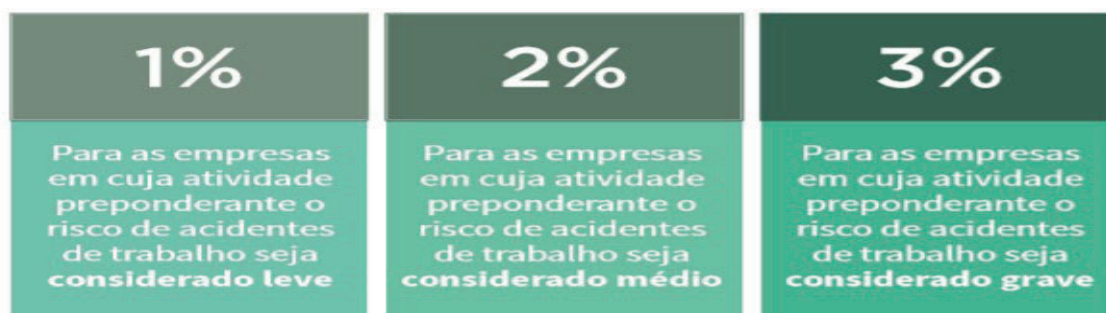
Segundo o Manual Prático para Contestação FAP-RAT da FIESP (2018), o Auxílio-Acidente de Trabalho – B94 é um benefício pago pela Previdência Social aos segurados que tiveram a capacidade de trabalho reduzida para o trabalho, comprovado pela perícia médica que atesta redução da capacidade laboral em decorrência de acidente de trabalho.

2.5 Riscos Ambientais do Trabalho (RAT)

Conforme o Manual Prático para Contestação FAP- RAT da FIESP (2018), o Risco Acidente do Trabalho (RAT), antigo Seguro Acidente do Trabalho (SAT), é uma contribuição previdenciária paga pelo empregador, sobre a folha de pagamento, para cobrir os custos da Previdência Social com trabalhadores vítimas de acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais, prevista no Capítulo IV, Inciso II, do Artigo 22, da Lei 8.212/91.

De acordo com o Manual FAP- RAT- NTE Efeitos na Gestão Empresarial da FIESP (2015), o RAT representa uma contribuição mensal sobre a folha de pagamento das empresas para financiar os benefícios acidentários concedidos em decorrência dos riscos ambientais do trabalho. É uma alíquota fixa determinada para a subclasse da CNAE à qual a empresa está vinculada, e será calculada à razão de 1%, 2%, 3%, dependendo do risco da atividade preponderante da empresa ser leve, médio ou grave, sobre o valor total das remunerações pagas aos segurados empregados ou trabalhadores avulsos no decorrer do mês. Essas alíquotas podem ser reduzidas ou aumentadas pelo FAP, que passou a vigorar a partir de 2010, conforme Figura 1.

Figura 1 - Alíquotas do RAT



Fonte: Manual FAP- RAT- NTE Efeitos na Gestão Empresarial da FIESP (2015).

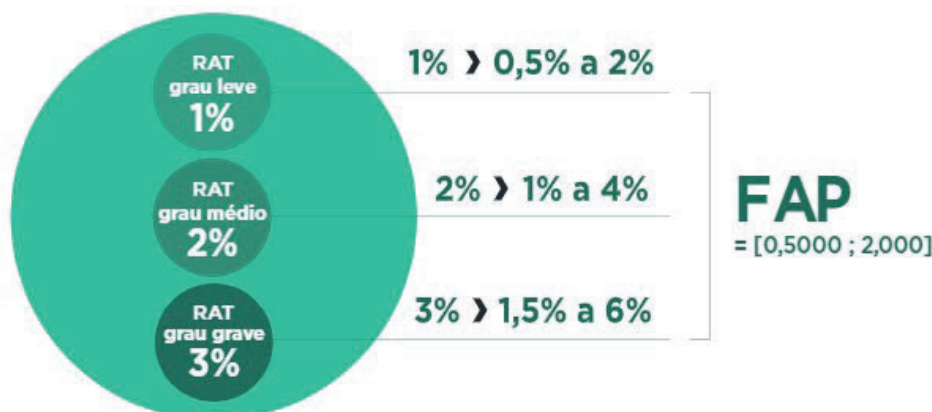


2.6 Fator Acidentário de Prevenção (FAP)

Conforme o Manual FAP- RAT- NTE Efeitos na Gestão Empresarial da FIESP (2015), o FAP entrou em vigor em janeiro de 2010, criado com o objetivo de incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador, bem como fazer com que as empresas implantem uma cultura de prevenção. O FAP serve para flexibilizar as alíquotas da tarificação coletiva de 1%, 2% ou 3% relativas ao antigo SAT, denominado agora RAT.

É uma contribuição previdenciária obrigatória para todas as empresas brasileiras, exceto aquelas que ainda estão enquadradas no regime Simples Nacional. Após a sua aplicação, as empresas que têm maior acidentalidade têm tarifas maiores. As empresas com menor acidentalidade têm os valores reduzidos, podendo chegar a até 50% do percentual. Ainda, consta no Manual FAP- RAT- NTE Efeitos na Gestão Empresarial da FIESP (2015), que o FAP é o mecanismo que permite diminuir em 50%, ou aumentar em até 100%, as alíquotas mensais do RAT de 1%, 2% ou 3%, sobre a folha de pagamento da empresa, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de cálculo do RAT e do FAP



Fonte: Manual FAP- RAT- NTE Efeitos na Gestão Empresarial da FIESP (2015).

Esse varia conforme a quantidade, a frequência, a gravidade e o custo das ocorrências acidentárias de cada empresa em relação ao seu segmento econômico. Ele varia anualmente, sendo calculado sobre os dois últimos anos de todo o histórico de acidentalidade e de registros acidentários da Previdência Social, por empresa, ou seja, o FAP individualiza a tributação para cada empresa. Segundo a Resolução do MPS/ CNPS nº 1.316, de 31 de maio de 2010, o FAP é um multiplicador sobre a alíquota de 1%, 2% ou 3% correspondente ao enquadramento da empresa segundo a CNAE, nos termos do Anexo V do Regulamento da Previdência Social (RPS),



aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Esse multiplicador deve variar num intervalo de cinco décimos (0,5000) a dois inteiros (2,0000), aplicado com quatro casas decimais sobre a alíquota RAT.

3 MÉTODOS

O objetivo do estudo consiste em conhecer o funcionamento, legislação e a importância do FAP junto ao Setor de RH, mediante a análise de um estudo de caso, num contexto da vida real (ROECH, 1999). Para atingir esse propósito, foi definido quanto ao método e delineamento, uma abordagem qualitativa e quantitativa, quanto ao objetivo, uma pesquisa descritiva-exploratória, e, quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica e documental, seguida de uma análise dos dados a partir das observações e entrevistas diretas (GIL, 2008).

Para realizar as entrevistas em profundidade, foi utilizado um roteiro estruturado com Gestores de RH de Segurança do Trabalho e de Administração de Pessoal, além da utilização de documentos internos da empresa, visando pesquisa e levantamento de dados. Para Cervo, Bervian, Da Silva (2007), a pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. De acordo com os autores, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Quanto ao procedimento técnico tem-se a pesquisa bibliográfica que Cervo, Bervian, Da Silva (2007) afirmam ser um meio de formação por excelência, e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, visando buscar o domínio sobre a importância do RH, segundo o que estabelece a Legislação brasileira.

3.1 Técnicas de coletas de dados

As técnicas de coleta de dados empregadas para a elaboração do trabalho ocorreram no segundo semestre de 2020, por meio de uma entrevista estruturada, com o uso de roteiro com questões abertas, junto a quatro pessoas: o Gerente de Relações Trabalhistas, o Coordenador de Engenharia de Segurança do Trabalho, o Coordenador de Segurança do Trabalho, e a Coordenadora de Administração de Pessoal. Também, foi utilizada a observação participante e a consulta aos documentos da organização que tinham relação com o assunto da pesquisa além da legislação emitida pelos órgãos governamentais. Segundo Gil (2008), a observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga e, (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação.



Durante as entrevistas, foram utilizados instrumentos diferentes, estruturados com perguntas abertas, buscando-se focar na área de atuação e conhecimento dos entrevistados, objetivando a obtenção de respostas com maior rigor e qualidade. Durante as entrevistas, as respostas foram gravadas, transcritas e organizadas em quadros comparativos entre as respostas dos entrevistados, para realizar os cruzamentos dos dados, apoiar a análise e a interpretação das informações.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo verificar como a área de Recursos Humanos estuda e utiliza as orientações fornecidas pela legislação sobre o FAP, assim como, analisar as ações efetuadas para a redução, ou não, sobre a alíquota desse Fator, no período de 2014 a 2019. Buscou-se verificar de que modo os gestores de recursos humanos têm se envolvido nos processos adotados pela empresa estudada.

A escolha dos respondentes, neste estudo, teve como objetivo escolher profissionais que atuavam na gestão de pessoas na empresa pesquisada, e que podiam fornecer informações significativas sobre o problema do tema abordado, destacando-se, dois gestores de RH, e dois gestores da área de Segurança do Trabalho. O pesquisador desenvolveu, de forma individual, as entrevistas com perguntas abertas, aplicadas nos horários marcados e agendados com os entrevistados, a fim de que pudessem se programar e se preparar para responder aos questionamentos, conforme os roteiros estruturados.

4.1 Estudo comparativo entre às respostas dos entrevistados

O pesquisador buscou estabelecer um espaço de escuta junto aos quatro gestores para investigar seus conhecimentos sobre o Fator Acidentário de Prevenção. Os indicadores ofereceram informações relevantes para a realização da intervenção no Setor de Recursos Humanos, subsidiando a ação da equipe de trabalho, como se observa no Quadro 1.

Avaliando as respostas sobre a importância da área de RH na gestão do FAP, conforme Quadro 1, observa-se que os entrevistados possuem pontos de vistas diferentes, mas que se complementam sobre o assunto. Os entrevistados afirmaram que a área de RH tem papel importante e fundamental para a uma gestão do FAP. O Gerente de Relações Trabalhistas frisou que a área de RH pode influenciar e nortear ações que podem impactar no resultado do FAP.



Quadro 1 - Percepção dos entrevistados sobre a importância do Setor de RH na gestão do FAP

CARGO	RESPOSTAS
Gerente de Relações Trabalhistas	A área de RH é bem importante, pois ela pode influenciar e nortear algumas ações, e o que acaba impactando diretamente no FAP, se a gente tomar algumas ações preventivas ao longo de um ano, essas ações vão refletir no cálculo do FAP seguinte. E com isso a empresa pode obter o bônus, que é a redução do FAP em 50%, que, dependendo da folha, e no caso da nossa empresa é bem significativa, é uma economia bem interessante. É um recurso que a gente deixa de recolher, podendo investir em outras melhorias.
Coordenadora de Administração de Pessoal	Na minha opinião, é de extrema importância as empresas terem esta gestão do FAP, eu acho que isso é um trabalho que envolve várias mãos, mas a empresa sempre precisa estar atenta e acompanhar esses números, porque conforme a metodologia do FAP, isso beneficia as empresas que tem esse indicador controlado e essa gestão. Então a importância disso, porque a empresa, além de manter os profissionais seguros e saudáveis, tem a questão do impacto do custo para as empresas que é significativo.
Coordenador de Segurança do Trabalho	O FAP, hoje, vem para nos dar uma direção de como a empresa deve cuidar de nossos indicadores, das pessoas que se afastam, e a gestão da Segurança do Trabalho. O papel do RH é manter os dados atualizados do FAP e remeter à área de Segurança e Medicina do Trabalho, para, juntos, propor ações de melhoria para minimizar os efeitos do FAP, e, também, muitas vezes corrigir eventuais distorções que existem no FAP, como por exemplo: um acidente que deveria ser só contabilizado como acidente de trajeto, e é contabilizado como acidente de trabalho, e isso acaba impactando no fator do FAP.
Coordenador de Engenharia de Segurança do Trabalho	A área de RH tem uma importância fundamental, desde a parte de registros até o cumprimento dos requisitos legais, junto ao INSS. A área de RH deve fazer essa gestão de saúde e segurança do trabalho, considerando todas as ameaças externas e fraquezas internas que possam surgir nessa caminhada. Então, o seu papel é cumprir os requisitos legais, essa é uma obrigação do empregador, onde o RH tem papel de destaque neste quesito do FAP.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dois dos entrevistados relataram que uma boa gestão do FAP, além de trazer benefícios para a empresa, também poderá reduzir os custos de contribuição sobre a folha de pagamento. Ressalta-se que os gestores de Segurança do Trabalho destacaram a importância do RH na parte de manter registros e dados atualizados junto ao INSS. A Coordenadora de Administração de Pessoal destacou que a segurança do trabalho é muito importante no acompanhamento dos riscos. A medicina do trabalho tem que ter todo o cuidado no enquadramento do CID nos casos de acidentes e doenças do trabalho.

É a parte do RH em fazer todos os acompanhamentos desse processo, auxiliando nas contestações e monitorando o enquadramento dos auxílios previdenciários e acidentários. O Coordenador de Segurança do Trabalho destacou que todos os subsistemas precisam estar atentos aos afastamentos que ocorrem na empresa e acompanhar o seu enquadramento junto ao INSS.



Quadro 2 - Percepção dos entrevistados sobre a forma como os subsistemas da área de RH: segurança do trabalho, medicina do trabalho, e administração de pessoal, podem auxiliar e contribuir na gestão do FAP

CARGO	RESPOSTAS
Gerente de Relações Trabalhistas	O principal é esta interligação de informações, porque as informações que a segurança do trabalho fornece, elas sofrem grande influência pela parte médica, ela tem influência na parte de administração de pessoal, pois de certa forma a empresa possui algumas informações privilegiadas que acabam não chegando na ponta do processo. Se a empresa tem essa integração entre as áreas, essas informações acabam facilitando as ações. A parte da medicina do trabalho tem muitas informações importantes que podem contribuir para que as ações efetivas da segurança do trabalho sejam bem mais eficientes.
Coordenadora de Administração de Pessoal	Cada subsistema dentro da sua área de atuação, mas no meu ver, eu vejo que todos os setores precisam caminhar juntos. A segurança do trabalho, com toda a parte do acompanhamento dos riscos, das medidas preventivas, na conscientização das pessoas. A medicina do trabalho também no acompanhamento desses indicadores, e, principalmente, na questão do Nexo Técnico Epidemiológico, no acompanhamento dos números e principalmente no enquadramento do CID. Como por exemplo: esse CID lá no futuro pode ter alguma relação e nos trazer impacto no FAP. E o RH, em fazer o acompanhamento de todo esse processo, ajuda nas contestações e fica monitorando o enquadramento dos auxílios previdenciários e acidentários, para evitar impactos no índice do nosso FAP.
Coordenador de Segurança do Trabalho	Atento aos afastamentos que ocorrem por algum tipo de doença, ou até mesmo por um acidente típico ou de trajeto. Acompanhar, junto com o INSS, para que isso não seja colocado tudo no mesmo caminho, que irá dar um impacto maior para a empresa em termos de custo.
Coordenador de Engenharia de Segurança do Trabalho	Esses subsistemas precisam trabalhar como um modelo integrado de gestão de segurança e da saúde do indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O Quadro 3 demonstra as respostas sobre as ações que a empresa adotou no período de 2014 a 2019, objetivando a redução do índice FAP. Verificou-se que o Gerente de Relações Trabalhistas, por ocasião da entrevista direta, deu destaque para um trabalho de redução de ruído que a empresa realizou dentro desse período, investimentos e segurança em máquinas e equipamentos e, também, a questão da SIPAT que a empresa investe e valoriza muito. No entanto, a Coordenadora de Administração de Pessoal não soube listar as ações que a empresa implementou, mas afirmou que observa o movimento e toda a preocupação com investimentos voltados em segurança do trabalho.



Quadro 3 - Resposta dos entrevistados sobre que ações a empresa adotou no período de 2014 a 2019, objetivando a redução do índice FAP

CARGO	RESPOSTAS
Gerente de Relações Trabalhistas	Especificamente para o FAP é difícil afirmar, mas ações de segurança que de certa forma impactaram, sim. A empresa passou por uma fiscalização, onde realizamos todo um plano de adequação da questão do ruído, isso de certa forma, acaba contribuindo para uma ação de melhoria. Renovação e adequação do maquinário, a empresa vem constantemente fazendo essas adequações de segurança. As campanhas de conscientização e a SIPAT dos últimos anos demonstram que, a empresa vem fazendo um trabalho forte, com campanhas de prevenção, trazendo assuntos mais do dia a dia, simplificando um pouco e aproximando esse diálogo preventivo das pessoas da área industrial. Acredito que esse tem sido o foco, e a cada ano a empresa vem investindo forte, que de certa forma contribui para o índice do FAP.
Coordenadora de Administração de Pessoal	Não vou conseguir te responder com detalhes todas as melhorias implementadas. A administração de pessoal fica sabendo e observa que a área de segurança do trabalho tem uma preocupação de promover essas melhorias, com uma certa parceria entre a empresa e os gestores das áreas, com essa preocupação com a questão da segurança. É possível observar através das apresentações dos indicadores dos gestores da segurança do trabalho, onde apresentam os investimentos e as preocupações. Percebo este movimento de melhorias, mas não sei listar em detalhes essas ações. Na administração de pessoal, essa preocupação é de uma pessoa específica que passa essa demanda para o RH corporativo, e que possui um olhar mais crítico no acompanhamento deste índice. Acaba saindo da administração de pessoal o pagamento para a previdência social, então, ter um profissional acompanhando os afastamentos, em parceria com a medicina do trabalho, foi uma ação que está contribuindo para buscarmos a redução do FAP.
Coordenador de Segurança do Trabalho	Uma das principais ações é o PPRA que é muito bem elaborado pela própria equipe de segurança do trabalho da empresa. Temos o programa DOS que é o De Olho na Segurança, a Brigada de Emergência para atuar em emergências dentro da empresa. Possuímos a CIPA de forma muito atuante que possui reuniões mensais, e realiza inspeções mensais nos setores operacionais da empresa para identificar possíveis situações de riscos. A empresa trabalha muito com treinamentos para novos profissionais, abordando especificamente os temas relacionados à segurança e saúde dos profissionais. A empresa sempre atualiza o EPIs de acordo com a validade dos seus Certificados de Aprovação (CA). Nos últimos anos, a empresa realizou muitos investimentos em NR 12 - segurança em máquinas e equipamentos.
Coordenador de Engenharia de Segurança do Trabalho	A empresa realiza várias ações, dentre elas a conscientização e prevenção, como as campanhas internas realizadas dentro da nossa SIPAT. Investimentos em NR 10 e NR 12 são duas normas integradas em conjunto. Houve um investimento bastante forte nessas normas regulamentadoras. Posso listar a compra de novas máquinas e equipamentos modernos, ação e visão preventiva de redução de riscos de acidentes. Outra ação foi a padronização de EPIs, para os Grupos Homogêneos de Exposição (GHE), uma ferramenta adequada para o levantamento dos riscos. Outra ação foi a realização de treinamentos internos para nível operacional, quanto de segurança no trabalho. O Programa DOS, criado em 2019, foi um grande movimento dentro da empresa, com o objetivo de conscientizar as pessoas a terem um olhar mais voltado para as questões de segurança do trabalho. Destaco o Laudo Ergonômico, com a realização das Análises Ergonômicas do Trabalho (AET), de todos os postos de trabalho da empresa, com o intuito de verificar a existência de riscos ergonômicos nos locais de trabalho em atendimento a NR 17, com o intuito de prevenir acidentes e possíveis doenças ocupacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).



Destaca-se, de acordo com o Quadro 3, que outra ação para buscar a redução e controle do FAP foi indicar uma pessoa com exclusividade no RH corporativo para fazer a gestão dos afastamentos. Os gestores de Segurança do Trabalho listaram diversas ações dentro de seu setor, como exemplo: PPRA, CIPA, o programa DOS, brigada de emergência, investimentos em segurança de máquinas e equipamentos, padronização de EPI's, SIPAT, Análise Ergonômica do Trabalho em atendimento à NR 17, por fim, realização de treinamentos internos, tanto operacionais, como também voltados para a questão de segurança do trabalho.

5 CONCLUSÃO

De acordo com os dados analisados neste estudo comprova-se que o objetivo geral de verificar a importância da área de RH para uma gestão do FAP foi plenamente atingido. Nesse sentido, o trabalho buscou descrever os resultados obtidos com a realização da pesquisa junto aos principais profissionais que conhecem a gestão do FAP na empresa estudada. Foi possível identificar que o setor de RH possui um alto grau de envolvimento e conhecimento sobre a operacionalização do FAP. Comprova-se, também, no capítulo 4 referente à análise e interpretação dos resultados, que a empresa adotou várias ações de melhoria, visando a redução da alíquota do FAP. Os gestores de RH pesquisados mostraram clareza e domínio sobre o assunto, e comprovaram a importância do seu papel e envolvimento durante a realização das entrevistas.

Em relação ao papel da área de Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho verifica-se que está relacionado a identificar e prevenir os riscos existentes nos ambientes de trabalho da empresa através do PPRA, e de monitorar a saúde dos profissionais com o PCMSO, de modo a prevenir acidentes e doenças do trabalho. Foi identificado que essas áreas têm papel de destaque na empresa, no tocante ao cumprimento de toda a legislação vigente no que compete à Saúde e Segurança do Trabalho. Além das atribuições mencionadas, também oferecem suporte às áreas operacionais da empresa para o cumprimento de normas, procedimentos e programas de segurança do trabalho, para conscientizar os profissionais e lideranças a promoverem uma cultura de saúde e segurança do trabalho, para garantir um ambiente seguro e saudável para todos.

Visando identificar o envolvimento e a importância dos gestores de RH na gestão do FAP constatou-se através do referido capítulo sobre a análise e interpretação dos resultados, que os pesquisados demonstraram domínio do assunto e comprovaram seus envolvimento na gestão do FAP. Vale destacar que a área de RH é responsável por influenciar e nortear ações que impactam no FAP. Nesse cenário, percebe-se que os gestores de RH têm papel de extrema relevância, desde a parte de registros dos



dados junto ao INSS, até o cumprimento das Normas Regulamentadoras de Saúde, Segurança e Medicina do Trabalho, que visam garantir um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para os profissionais da empresa. Também destaca-se que os gestores de RH possuem papel fundamental na elaboração e cumprimento dos programas e procedimentos de saúde e segurança do trabalho dentro da empresa.

Com o intuito de identificar e apresentar as ações da área de RH para a gestão do FAP constatou-se que a empresa, desde o período de 2014, adotou várias ações com o enfoque na redução de acidentes e doenças do trabalho, objetivando, também, a redução do FAP. Conforme, ainda, no capítulo 4 pode-se perceber que a empresa realiza diversas ações entre elas: elaboração de PPRA e PCMSO todos os anos; o alto investimento em segurança em máquinas e aquisição de novas máquinas mais modernas e seguras; elaboração de um plano para redução de ruído; grandes investimentos, anualmente, na SIPAT com foco em prevenção e conscientização dos profissionais, e implantação do programa O Setor de Segurança (DOS), que estabelece as normas de segurança que precisam ser seguidas por todas as pessoas.

A empresa possui CIPA, de forma muito atuante, que realiza reuniões e inspeções de segurança mensais; investimentos em NR 10, que são serviços em eletricidade; realização da padronização de EPI's, por Grupo Homogêneo de Exposição (GHE); elaboração de laudo ergonômico em cumprimento à NR 17; a realização de treinamentos internos, tanto operacionais, quanto para a segurança no trabalho. Dessa forma, uma outra ação importante, para buscar a redução e controle do FAP, foi responsabilizar uma pessoa, com exclusividade, no RH corporativo para fazer a gestão dos afastamentos.

Conforme evidenciado nessa seção, a empresa realizou várias ações, ao longo dos anos, com o objetivo de prevenção e conscientização de seus profissionais, o que, conseqüentemente, também, têm impacto positivo junto ao FAP. Com elas foi possível reduzir o número de acidentes de trabalho da empresa, entretanto, na alíquota do FAP não houve a redução que a empresa esperava, por uma série de variáveis que compõem o cálculo do FAP. Em relação à sugestão de melhorias no tocante as ações dos gestores da área de recursos humanos, na operacionalização do FAP, seguem algumas ideias surgidas ao longo da execução deste estudo, que visam aperfeiçoar uma melhor gestão do FAP.

Os setores de Administração de Pessoal, Medicina do Trabalho e Segurança do Trabalho precisam trabalhar de uma forma mais integrada. O Gerente de Relações Trabalhistas registrou essa deficiência, pois esses setores possuem informações privilegiadas que, de certa forma, se bem trabalhadas e de forma interligadas, podem ter um impacto muito positivo para a organização em relação ao FAP. A empresa também não possuía um planejamento formalizado para a gestão do FAP. Quando surge algum problema relacionado com os dados do FAP, as ações são tomadas e realizadas no momento do acontecimento com base nas experiências dos gestores



de RH que possuem envolvimento direto com o FAP. Sugere-se que seria interessante para a empresa, construir, junto com o setor de Gestão do Conhecimento, algo escrito, seja um plano, procedimento, instrução, ou até mesmo um fluxograma.

No entendimento do pesquisador, se a empresa conseguir estabelecer as etapas e os procedimentos descritos, a tomada de ação ficará mais clara, até mesmo para futuros profissionais que possam vir a ingressar na empresa e contribuir na operacionalização do FAP. Também sugere que a gestão do FAP passe a fazer parte do planejamento estratégico das áreas de Administração de Pessoal, Segurança do Trabalho e Medicina do Trabalho, de modo que possam ser criados planos de ações objetivando melhores resultados do FAP junto à empresa.

Com relação ao mapeamento dos benefícios previdenciários e acidentários, a empresa atualmente não possui um registro bem prático e otimizado, cruzando as informações do benefício, dos postos de trabalho que mais geram afastamento, de modo que possam cruzar as informações da Segurança do Trabalho e a Medicina do Trabalho. Um mapeamento interligando todas essas informações seria possível para dar mais ênfase às informações, com o objetivo de gerar planos de ações para as áreas com maiores taxas de acidentes e/ou doenças ocupacionais.

O pesquisador percebeu que o FAP é pouco divulgado dentro da empresa. Só quem realmente conhece essa metodologia e ferramenta é o setor de RH e seus subsistemas. Entende-se que os gestores das áreas operacionais precisam se envolver na discussão desse multiplicador. Para isso, sugere-se que os gestores de RH convidem esses gestores para que passem a fazer parte das reuniões anuais de discussão que ocorrem em outubro de cada ano, quando são realizadas análises e interpretação dos dados resultantes do FAP. Sugere-se que o RH aproveite essa oportunidade para começar a dar conhecimento sobre a metodologia, e como é composto o índice do FAP, a todos os envolvidos na empresa.

Também é importante que os gestores tenham em mente que, quanto mais for investido em prevenção, mais a empresa conseguirá reduzir a alíquota do FAP, oportunizando à organização se beneficie com a redução dos custos de contribuição do RAT, sobre a folha de pagamento, e, também, poderá reduzir e melhorar os índices de acidentes ocorridos no seu setor.

Cabe destacar que, neste estudo, os entrevistados ficaram limitados a apenas quatro respondentes, pois são somente esses profissionais que têm ligação direta com os assuntos ligados ao tema pesquisado. Quanto às informações, não ocorreram limitações, pois o pesquisador teve facilidade para o agendamento e realização das entrevistas com os entrevistados, teve amplo acesso às coletas das informações dos documentos que entendeu importante para o diagnóstico e análise dos dados.

Destaca-se a dificuldade do pesquisador em obter livros e relatórios de pesquisas acadêmicas sobre este assunto. As informações obtidas neste estudo contribuíram



para a discussão do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) na percepção dos gestores da empresa estudada e que atuam diretamente com a gestão de pessoas, oportunizando ao pesquisador elaborar algumas sugestões de melhoria na tomada de decisão, com a intenção para uma melhor gestão do FAP.

Finalizando, sugere-se que outros estudos sejam desenvolvidos junto aos profissionais, que, por limitação do objetivo proposto, não foram ouvidos. Os próximos estudos poderiam buscar identificar tipos de transtornos funcionais, mentais, como alcoolismo e/ou dependência química, depressão, assédio moral, e problemas de relacionamento com líderes, por meio da intervenção nesses casos, visando traçar um perfil global. Estudos como esses poderiam auxiliar mais no entendimento dos impactos que esses transtornos poderiam causar e ter relação nos índices do FAP, inclusive podendo orientar as equipes de RH, Segurança do Trabalho e Medicina do Trabalho a atuar utilizando tais indicadores.

O estudo demonstrou a necessidade e a importância de escutar o profissional que atua na área de Recursos Humanos, sobretudo pelo foco da intervenção ter sido no Fator Acidentário Previdenciário, o que poderia, a médio e longo prazo, possibilitar que as alíquotas do FAP apresentassem maior decréscimo, como consequência de ações preventivas, nas empresas.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

BRASIL. Ministério da Economia, Secretaria da Previdência. **Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT**. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/dados-abertos-sst/>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Instituto Nacional do Seguro Social. Instrução Normativa Nº 77 /PRES/INSS, de 21 de janeiro de 2015. Estabelece rotinas para agilizar e uniformizar o reconhecimento de direitos dos segurados e beneficiários da Previdência Social, com observância dos princípios estabelecidos no art. 37 da Constituição Federal de 1988. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 32, 80, Brasília, DF, 22 de jan. 2015. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/in77PRESINSSatualizada15082019-mesclado.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Instituto Nacional do Seguro Social. Resolução MPS/CNPS Nº 1.316, de 31 de maio de 2010. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 84 e 85, 14 jun. 2010. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/a-previdencia/orgaos-colegiados/conselho-nacional-de-previdencia-social-cnps/resolucoes-do-cnps/>. Acesso em: 05 abr. 2020.



BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 50, 100, 07 de mai. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm. Acesso em: 05 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 14801, 25 de jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm. Acesso em: 05 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 14809, 25 de jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 05 abr. 2020.

CASTRO, C. A. P. de; LAZZARI, J. B. **Manual de direito previdenciário**. 13. ed., rev. atual. São Paulo: Conceito, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/pdf/0?code=8g+WQCPh/GacMgOfP6kn+tzflpyzSTdjAkHdH1D6IUtkUvgV73K00d0Lxe7+UxnhZ/r+MR5P84jA3yHqZ0l1mA==>. Acesso em: 23 abr. 2020.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

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

MANUAL PRÁTICO PARA CONTESTAÇÃO FAP-RAT. São Paulo, SP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), set. 2018. Disponível em: <http://simefre.org.br/wp-content/uploads/2018/09/Manual-Pratico-FAP-RAT.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MANUAL FAP- RAT- NTE EFEITOS NA GESTÃO EMPRESARIAL. São Paulo, SP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), 2. ed. nov. 2015. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/page/2/?tipo=publicacoes-manuais-e-cartilhas>. Acesso em: 06 abr. 2020.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



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

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito da seguridade social**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: https://kupdf.net/queue/sylvia-roesch-projetos-de-estagio-e-de-pesquisa-em-administra-ccedil-atilde-o_58ca96fedc0d60a703339027_pdf?queue_id=-1&x=1587730557&z=MTY3LjI1MC4xMjguMTAx. Acesso em: 23 abr. 2020.



CIÊNCIAS CONTÁBEIS



ANÁLISE DO NÍVEL DE CONHECIMENTO E INTERESSE EM PLANILHAS ELETRÔNICAS DOS ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNISC

Felipe Alberto Raenke Ertel¹

Marcia Rosane Frey²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de conhecimento e interesse em planilhas eletrônicas dos estudantes do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como descritivo com abordagem quantitativa do problema de pesquisa. Como delimitação do estudo, definiu-se uma amostra dos estudantes do curso de Ciências Contábeis da Unisc, divididos em dois grupos: iniciantes e concluintes de 2020. Foram identificados 37 iniciantes e 24 concluintes. Aplicou-se um questionário *online* e recebeu-se um retorno de respectivamente 49% e 72%. Com base nos resultados, verificou-se que a maior parte dos estudantes de ambos os grupos se encontram em nível básico, sendo 61% dos iniciantes e 67 % dos concluintes. Salienta-se que ambos os grupos declararam interesse em cursos sobre planilhas eletrônicas, sendo 100% dos iniciantes e 94% dos concluintes. Concluindo, reforça-se que o conhecimento em planilhas eletrônicas, em especial o *Microsoft Excel*, é indispensável para a área contábil, assim sendo necessário para os estudantes em Ciências Contábeis inserirem-se no mercado de trabalho, cada vez mais tecnológico e digital.

Palavras-chave: planilhas eletrônicas; *Microsoft Excel*; Ciências Contábeis.

1 INTRODUÇÃO

Com a entrada dos computadores nas atividades empresariais, a partir da década de 1980, a ferramenta mais conhecida para elaboração de planilhas eletrônicas é o *Microsoft Excel*, criado em 1985 para o ‘MAC’ e 1987 para ‘Windows’.

1 Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, felipe.ertel@gmail.com.

2 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Docente do Departamento de Gestão de Negócios e comunicação da UNISC. mfrey@unisc.br.



Segundo Marinho, Siqueira, Cordeiro, Nascimento e Carvalho (2010) as planilhas eletrônicas são utilizadas, de modo geral, para manipular cálculos, construir gráficos, gerenciar dados, fazer simulações entre outros.

O *Microsoft Excel*, segundo Silva (2016), é indispensável para a área financeira pela capacidade de compreender vários controles em um só local, com facilidade de manipular dados entre diversas planilhas, com fórmulas que permitem um controle rígido, seguro e confiável. Também afirma que a controladoria não se vê sem tal ferramenta, pois hoje, reportar acontecimentos financeiros e empresariais, significa apresentar planilhas no *Microsoft Excel*. Salaria, ainda, que devido à imprescindibilidade dos afazeres da classe contábil é válido aprofundar-se na utilização e manuseio da ferramenta. Para quem ainda não trabalha na área, Silva (2016) alerta que procure aperfeiçoar-se, aprendendo ao menos o básico, pois a contabilidade e o *Microsoft Excel* são integralmente associados.

Silva (2016) afirma que muitos contabilistas consideram que para trabalhar em contabilidade é necessário, apenas, possuir um *Software* contábil, acesso à *internet*, uma boa calculadora e o conhecimento contábil. O autor adverte que isso é um engano, em seu entendimento o *Microsoft Excel* é indispensável aos serviços contábeis.

Dada a importância das ferramentas de planilhas eletrônicas, especificamente o *Microsoft Excel* para a área contábil, financeira e, em especial, à controladoria, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual é o nível de conhecimento e interesse em planilhas eletrônicas dos estudantes do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC?** Para responder à problemática do estudo realizou-se uma pesquisa *survey*, com uma amostra de estudantes do curso agrupados em dois grupos: iniciantes e concluintes, visando identificar o nível e o interesse por conhecimento em planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel* e no *Microsoft Power BI* e averiguar se consideram importante ter conhecimentos em planilhas eletrônicas para destacarem-se no mercado de trabalho.

Como fundamentação do estudo, apresenta-se, na sequência, o capítulo 2, do referencial teórico, no qual aborda-se as competências e habilidades requeridas ao profissional da contabilidade e planilhas eletrônicas e suas utilizações. No capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada para o levantamento e análise dos dados e resultados e, após, no capítulo 4, está detalhada a análise dos dados e resultados, e ao final, no capítulo 5, apresenta-se a conclusão, seguida pelas referências.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente referencial teórico, inicialmente aborda-se as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho aos profissionais da contabilidade referente ao conhecimento em planilhas eletrônicas e, após, descreve-se sobre planilhas eletrônicas e suas utilizações.

2.1 Competências e habilidades requeridas ao profissional da contabilidade

Várias são as competências e habilidade requeridas ao profissional da contabilidade pelo mercado de trabalho, estando, entre elas, o conhecimento em informática e processamento de informações, indispensável para conhecimento em planilhas eletrônicas é indispensável, conforme salientado por Silva (2016).

Para a formação acadêmica dos profissionais da contabilidade, especificamente em nível de bacharelado, devem ser observadas, no Brasil, as Diretrizes Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis, estabelecidas na Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro. Opcionalmente, sobre as habilidades e competências profissionais, tem-se, em nível internacional, as orientações do *International Accounting Education Standards Board* (IAESB), abordadas na sequência, após as diretrizes curriculares nacionais.

2.1.1 Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis

De acordo com a Resolução CNE/CES 10, de 16 de dezembro de 2004, pode-se destacar, conforme o artigo 3º, que o curso de graduação em Ciências Contábeis deve ensinar condições para que o futuro contabilista seja capacitado a:

- II - Apresentar pleno domínio das responsabilidades funcionais envolvendo apurações, auditorias, perícias, arbitragens, noções de atividades atuariais e de quantificações de informações financeiras, patrimoniais e governamentais, com a plena utilização de inovações tecnológicas;
- III - revelar capacidade crítico-analítica de avaliação, quanto às implicações organizacionais com o advento da tecnologia da informação. (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2004).

Entre as competências e habilidades listadas no artigo 4º, da Resolução CNE/CES 10/2004, o curso de graduação em Ciências Contábeis deve possibilitar formação profissional que revele, segundo o inciso VII, a competência de “desenvolver,



analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial, revelando capacidade crítico analítica para avaliar as implicações organizacionais com a tecnologia da informação”, o que exigirá conhecimentos em planilhas eletrônicas (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2004).

Como visto na Resolução das diretrizes curriculares nacionais, o uso de tecnologia faz parte das diretrizes do curso, portanto, espera-se que o estudante formado possua conhecimentos acerca de tais ferramentas.

2.1.2 Diretrizes Internacionais IAESB

A *International Accounting Education Standards Board* (IAESB) (Conselho Internacional de Padrões de Educação Contábil) é um órgão independente de estabelecimento de padrões. Esses padrões detalham os princípios que as organizações profissionais de contabilidade devem seguir para o desenvolvimento de uma profissão contábil que seja totalmente capaz de atender às demandas complexas que as economias e as sociedades demandam da profissão contábil.

Nas normas da IAESB, referentes às áreas de competência que os profissionais devem possuir, está a *Information technology* (IT) (Tecnologia da Informação) descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Tecnologia da informação

h) Tecnologia da Informação (Intermediário)	(i) Analisar a adequação das informações gerais, controles de tecnologia e aplicação relevante de controles.
	(ii) Explicar como a tecnologia da informação contribui para a análise e decisão dos dados.
	(iii) Usar a tecnologia da informação para apoiar tomada de decisão através da análise de negócios.

Fonte: International Accounting Education Standards Board, 2017 (tradução própria).

O uso da tecnologia é de grande importância, com ela consegue-se ter mais exatidão nos dados, maior velocidade de análise e melhor visualização dos dados, por meio da geração de tabelas ou de gráficos.

Miranda, Lima e Vendramin (2020) salientam que a *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), que é a associação profissional nacional dos CPAs dos Estados Unidos, apresenta dois conjuntos de competências profissionais a serem desenvolvidas: as competências gerais e as competências integradas para o ensino contábil. Em ambos os conjuntos de competências a importância da tecnologia e das planilhas eletrônicas é destacada, as competências gerais são apresentadas no Quadro 2.



Quadro 2 – Competências do profissional contábil- financeiro da AICPA

Dimensão	Competência	Descrição
Competências Funcionais	Divulgação	Desenvolver habilidades de divulgação e apresentação ao preparar e formatar dados para análise e apresentações.
	Pesquisa	Desenvolver habilidades de pesquisa ao comparar as demonstrações contábeis de duas companhias do mesmo ramo de atuação.
	Aproveitamento da tecnologia	Aproveita a tecnologia, por meio do Excel para análise de dados e construções de Gráficos.
Competências Pessoais	Solução de problemas e Tomada de decisões	Desenvolver a capacidade de solucionar problemas ao interpretar e comparar informações financeiras de duas indústrias do mesmo setor de atuação. Desenvolver a capacidade de tomada de decisão ao emitir uma opinião sobre a situação de uma empresa.
	Interações	Desenvolver habilidades internacionais ao trabalhar em grupo para elaborar relatórios e para avaliar os trabalhos dos colegas ao utilizar a avaliação por pares.
	Liderança	Desenvolver habilidade de liderança ao trabalhar em grupo.
	Comunicação	Desenvolver habilidades de comunicação ao trabalhar em grupos e preparar relatórios escritos.
	Gerenciar Projetos	Desenvolver a capacidade de gerenciar projetos ao trabalhar com outros colegas, definir metas e prazos.
Competências Gerenciais	Pensamento Crítico/estratégico	Desenvolver habilidades de pensamento crítico e estratégico ao sintetizar pesquisas e realizar análises para emitir uma opinião acerca da situação de uma empresa.

Fonte: Miranda, Lima e Vendramin (2020).

Souza, Guerra, Araujo e Gonçalves (2016) afirmam que ao longo dos anos a contabilidade passou pelo processo de desconstrução de estereótipos, ou seja, deixando de ser vinculada apenas a “débito” e “crédito”, e com isso passou a ser requisitado do profissional habilidades de gestão e pensamento crítico, e não mais apenas conhecimentos técnicos da área.

Segundo Ott, Cunha, Cornacchione e Luca (2011), o desenvolvimento de profissionais competentes é função da educação contábil, possuindo nível de conhecimento, habilidades, valores, ética e atitudes com o intuito de desenvolver o processo de conhecimentos, habilidades e atitudes, promovendo competências requeridas pelo mercado de trabalho.

Ainda de acordo com Ott, Cunha, Cornacchione e Luca (2011), os EUA, a China e o Brasil têm prestígio no cenário econômico mundial em relação à demanda por profissionais de contabilidade credenciados no exterior. Destaca-se a necessidade de uma formação adequada no âmbito contábil, lembrando que as instituições de ensino devem atualizar e revisar o conteúdo programático, continuamente, com o intuito de inserir habilidades e conhecimentos que promovam o reconhecimento internacional dos profissionais contábeis.



O estudo desenvolvido por Ott, Cunha, Cornacchione e Luca (2011), analisou a compreensão, em escala de importância, habilidades, conhecimentos e métodos de aprendizagens requeridos no meio profissional, dos estudantes de Ciências Contábeis brasileiros com profissionais Contábeis brasileiros. Dentre esses três requisitos, os resultados apontam que, tanto para os estudantes, como para os profissionais, o conhecimento se demonstrou o menos importante. Nesse sentido, os autores destacam a importância da atualização e adequação dos assuntos pertinentes à profissão, de forma que os estudantes e futuros profissionais consigam obter o reconhecimento.

2.2 Planilhas eletrônicas e suas utilizações

Em decorrência das constantes mudanças no mercado a utilização de relatório e planilhas se tornou essencial na tomada de decisões, diante da necessidade de organização e de fácil acesso a todas as informações. Com o advento da tecnologia e o avanço do uso dos dados, processos manuais tornaram-se muito lentos, sendo pouco produtivos e inviáveis (THE CLOUD, 2018).

Utilizando a ferramenta correta consegue-se gerar qualquer tipo de planilha, uma vez que sua elaboração não exige muita complexidade. É importante elaborar bem sua criação, cuidando para que facilite a administração da empresa de modo que sejam de fácil entendimento, uma vez que as planilhas facilitem a administração da empresa de modo que sejam de fácil entendimento, uma vez que elas podem ser responsáveis por agregar excluir ou alterar dados a qualquer momento, de acordo com a demanda, tornando-se possível adicionar clientes como também cronogramas de entrada e saída de mercadorias, preços, etc. Sobre os relatórios administrativos, pode-se citar três importâncias:

- informar as zonas conflitantes da empresa;
- prestar informações da situação do planejamento a curto, médio e longo prazo; e
- proporcionar informações necessárias para tomada de decisão.

Preparando-se relatórios claros, objetivos, com informações atualizadas sobre a empresa, qualquer organização poderá acompanhar como está o andamento do seu empreendimento, tendo visibilidade de fatores de oportunidade e risco. Para a preparação de relatórios, o *Microsoft Excel* é o mais popular editor de planilhas produzido pela Microsoft, possui suporte para Microsoft Windows e MAC OS. Ele faz parte do pacote *Microsoft Office* onde existem mais *softwares* com outros intuitos, todos possuindo comunicação entre si.

Conforme Flores (2004), o *Microsoft Excel* é uma ferramenta acessível para qualquer pessoa que deseja resolver algum problema financeiro. A ferramenta faz parte de um pacote maior, o *Microsoft Office*, e está presente na maioria dos com-



putadores, porém muitas pessoas não fazem uso do mesmo, por desconhecê-lo, ou apenas utilizam parte dos seus recursos.

O *Microsoft Excel* é uma ferramenta de fácil aprendizagem em suas funções mais básicas. Pode-se ver a riqueza dos recursos do programa olhando as fórmulas que o mesmo suporta, divididas em funções de contabilidade, funções de cubo, funções de banco de dados, funções de data e hora, funções de engenharia, funções financeiras, funções de informação, funções de lógica, funções de pesquisa e referência, funções de matemática e trigonometria, funções estáticas, funções de texto, funções definidas pelo usuário e instaladas como complemento e funções da Web (MICROSOFT, 2020). No Quadro 3 pode-se conferir as 10 funções mais procuradas, segundo a Microsoft (2020).

Quadro 3 – Principais funções do *Microsoft Excel*

Função	Descrição
SOMA	Use esta função para somar os valores nas células.
SE	Use esta função para retornar um valor se uma condição for verdadeira e outro valor se for falsa.
PROC	Use esta função quando for necessário analisar uma única linha ou coluna e localizar um valor na mesma posição em uma segunda linha ou coluna.
PROCV	Use esta função quando precisar localizar coisas em linhas de uma tabela ou de um intervalo. Por exemplo, procurar pelo sobrenome de uma funcionária por seu número de identificação ou encontrar seu telefone pesquisando seu sobrenome (como um catálogo de telefone).
CORRESP	Use esta função para pesquisar um item em um intervalo de células e, em seguida, retornar à posição relativa desse item no intervalo. Por exemplo, se o intervalo a1: a3 contiver os valores 5, 7 e 38, então a fórmula = CORRESP (7, a1: a3, 0) retornará o número 2, pois 7 é o segundo item do intervalo.
ESCOLHER	Use esta função para selecionar um valor entre 254 valores que se baseie no número de índice. Por exemplo, se do valor1 até o valor7 forem os números da semana, ESCOLHER retorna um dos dias quando um número entre 1 e 7 for usado como núm_índice.
DATA	Use esta função para retornar o número de série sequencial que representa uma data particular. Esta função é mais útil em situações em que ano, mês e dia são fornecidos por fórmulas ou referências de célula. Por exemplo, você pode ter uma planilha que contém datas em um formato que o Excel não reconhece, como AAAAMMDD. Use a função DATADIF para calcular o número de dias, meses ou anos entre duas datas.
DIAS	Use esta função para retornar o número de dias entre duas datas.
PROCURAR e PROCURARB	As funções PROCURAR e PROCURARB localizam uma cadeia de texto em uma segunda cadeia de texto. Elas retornam o número da posição inicial da primeira cadeia de texto do primeiro caractere da segunda cadeia de texto.
ÍNDICE	Use esta função para retornar um valor ou a referência a um valor de dentro de uma tabela ou intervalo.

Fonte: Microsoft (2020).



Quando se procura por cursos profissionalizantes em *Microsoft Excel*, instituições como a Fundação Bradesco e a Universidade de Santa Cruz do Sul oferecem em 3 níveis de conhecimento, sendo eles, básico, intermediário e avançado. A *Concórdia University* criou uma tabela de funcionalidades em *Microsoft Excel* para conseguir identificar os níveis em que as pessoas se encontram, se em básico, intermediário e avançado, descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Funcionalidades de cada nível em *Microsoft Excel*

Níveis	Definição	Habilidades
BÁSICO	Esse nível de habilidades é necessário para realizar tarefas e trabalhar com dados em planilhas. Uma pessoa com esse nível de habilidades é capaz de inserir e corrigir dados, modificar uma pasta de trabalho, formatar uma planilha e usar funções de impressão.	A pessoa tem as habilidades para: - abrir arquivos e usar configurações da página; - digitar, corrigir e salvar dados; - usar os comandos do menu. - formatar células, linhas e colunas. - compreensão de técnicas de navegação e movimento. - usar funções aritméticas simples nas fórmulas. - utilização da opção de ajuda. - modificar um banco de dados e inserir dados de outro aplicativo; e - imprimir planilhas.
INTERMEDIÁRIO	Esse nível de habilidades é necessário para trabalhar com várias planilhas, filtrar dados, usar funções integradas e manipular bancos de dados. Com esse nível de habilidades, uma pessoa compreende os conceitos de bancos de dados e pode trabalhar com gráficos e usar os recursos de gerenciamento de lista do Excel.	A pessoa tem as habilidades para: - criar, modificar e formatar gráficos. - usar objetos gráficos para melhorar planilhas e gráficos. - filtrar dados e gerenciar uma lista filtrada. - executar classificação de vários níveis, usar opções de classificação e considerações de design. - usar funções matemáticas, lógicas, estatísticas e financeiras. - agrupar e dissociar dados e realizar análises interativas; e - criar e modificar alguns comandos macro.
AVANÇADO	Esse nível de habilidades é necessário para usar técnicas avançadas para analisar e manipular dados no Excel. Uma pessoa com esse nível de habilidades é capaz de automatizar algumas operações, gerenciar comandos Macro e criar aplicativos MS Excel.	A pessoa tem as habilidades para: - personalizar a área de trabalho; - usar funções avançadas (exemplos, procv, se, é); - trabalhar com tabelas dinâmicas; - usar componentes da planilha web. - gerenciar comandos macro: conceitos, planejamento, operações, execução, modificação, interrupção. - usar a barras de ferramentas personalizada; e - realizar alguma programação em VBA.

Fonte: Concórdia University (2011) (tradução própria).

A *Computer Skills: Levels of Proficiency* da *Concórdia University*, conforme pode ser verificado no Quadro 4, traz a divisão em 3 níveis, como é visto na maioria



dos cursos de Excel.

Com base no referencial teórico, pode-se salientar que o profissional da contabilidade, em especial os estudantes de Ciências Contábeis, devem buscar conhecimentos além dos ensinados no curso e atentarem-se para a tecnologia da informação e inovações, atualizando-se continuamente.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo utilizou-se a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa do problema de pesquisa. A pesquisa descritiva, segundo Gil (1999, p.71) tem por finalidade “descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Beuren e Raupp (2004), descrevem a pesquisa descritiva como um estudo intermediário entre pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira e nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

A abordagem do problema foi quantitativa, uma vez, que tanto para a coleta como para a análise dos dados utilizou-se instrumentos estatísticos. Esse entendimento de caracterizar-se pelo emprego de instrumentos estatísticos é dado por Beuren e Raupp (2004). Segundo os autores, 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 levantamento dos dados foi realizado mediante a pesquisa *survey*, com aplicação de um questionário *online* direcionado aos estudantes do curso de Ciências Contábeis, divididos em dois grupos: iniciantes e concluintes do ano de 2020, obteve-se a participação total de 36 estudantes no período de 07/10/2020 a 30/11/2020.

Além disso, como um objetivo específico também foi realizado um levantamento junto a 34 escritórios de contabilidade de SCS que contratam profissionais da área contábil para verificar o nível de conhecimento desejado na contratação. Devido ao retorno de apenas cinco escritórios de contabilidade, o resultado do questionário aplicado foi considerado apenas como uma complementação da análise da importância de conhecimentos em Excel para o mercado de trabalho.

O levantamento junto aos iniciantes do curso visou identificar os conhecimentos prévios dos estudantes acerca do *Microsoft Excel* no início do curso, quando muitos ainda não tiveram contato com a atividade contábil. Por outro lado, o levantamento com os concluintes possibilitou verificar o interesse na utilização do *Microsoft Excel* como ferramenta profissional, bem como a procura de cursos profissionalizantes sobre planilhas eletrônicas.



A pesquisa do tipo survey são as mais utilizadas em estudos descritivos, sendo úteis em pesquisas de opinião e atitudes. Caracterizam-se pela interrogação direta do grupo de pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente aplica-se o questionário a uma amostra e, após, mediante análise quantitativa, pode-se obter as conclusões correspondentes ao estudo (GIL, 1999). Beuren e Raupp (2004), complementam que se deve atentar ao fato de que nenhuma amostra é perfeita, podendo variar o grau de erro ou viés.

A delimitação desses estudantes constituiu-se numa amostra, sendo possível generalizar os resultados para toda a população, ou seja, para todos os estudantes do curso de Ciências Contábeis matriculados em 2020.

Para o questionário buscou-se conhecer, inicialmente, quais conhecimentos da ferramenta de planilha eletrônica *Microsoft Excel* definem níveis de conhecimento usualmente utilizados, especialmente em anúncios de cursos que apresentam três níveis: básico, intermediário e avançado. Conforme Rodrigues (2013) tem-se o seguinte entendimento sobre cada nível:

- básico: mostra os fundamentos da ferramenta, suas funções mais básicas;
- intermediário: conversões, matrizes, estatística e buscas em matrizes; e
- avançado: operações de bancos de dados e formulários.

Reforçando essa classificação, utilizou-se, como referência, as funcionalidades apresentadas para cada nível de conhecimento, básico, intermediário e avançado apresentado pela *Concordia University* (2011) no documento *Computer Skills: Levels of Proficiency*.

Além do nível de conhecimento em *Microsoft Excel* também buscou-se identificar o interesse e a procura de cursos profissionalizantes sobre planilhas eletrônicas, entre os estudantes, para ser utilizada como ferramenta profissional.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para a análise dos dados e resultados, apresenta-se, inicialmente, o perfil dos estudantes pesquisados, agrupados em iniciantes e concluintes. Na sequência, analisa-se o interesse dos estudantes por conhecimento em planilhas eletrônicas e, após, verifica-se o nível de conhecimento da ferramenta *Microsoft Excel* em básico, intermediário e avançado.

4.1 Perfil sociodemográfico dos estudantes

Para possibilitar o cruzamento entre as variáveis estudadas, buscou-se in-



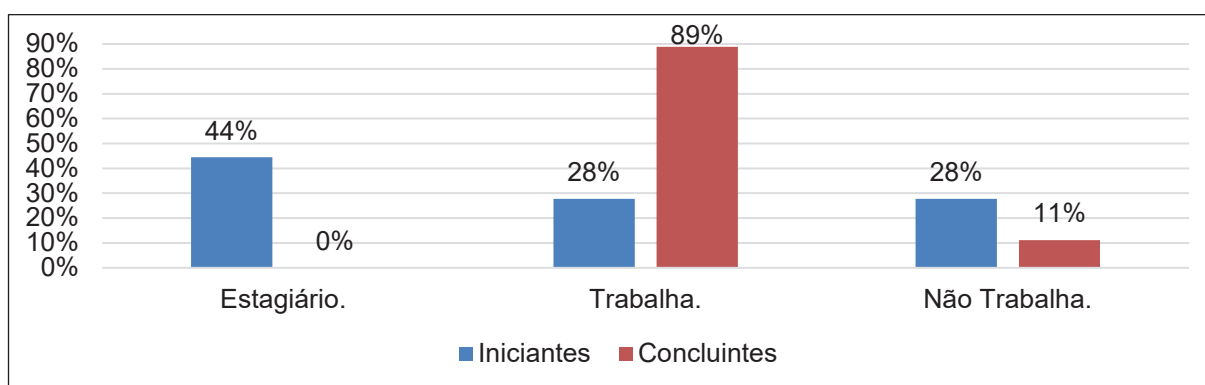
formações sobre o perfil dos estudantes iniciantes e concluintes, como gênero, se estão trabalhando e em qual função. O grupo de iniciantes do curso de Ciências Contábeis de 2020, no primeiro e segundo semestre, conforme informação fornecida pela coordenação do curso é composto por 37 estudantes, e o grupo de concluintes 2020 é integrado por um total de 24 concluintes. Do universo pesquisado recebeu-se um retorno total de 36 questionários, sendo 18 iniciantes e 18 concluintes, representando 49% do grupo de iniciantes e 75% do grupo de concluintes.

O grupo de iniciantes é composto por 25 integrantes do gênero feminino e 12 do gênero masculino. O retorno do gênero feminino foi de 14, representando 56% do total feminino de iniciantes e 4 do gênero masculino, representando 33% do total masculino de iniciantes. No grupo de concluintes, formado por 16 pessoas do gênero feminino e 8 do gênero masculino, o total de participantes do gênero feminino foi de 13, representando 81% do total feminino de concluintes e 5 do gênero masculino representando 63% do total masculino de concluintes.

Dos participantes da pesquisa, do grupo iniciantes, 78% são do gênero feminino e 22% são do gênero masculino, e dos concluintes 72% são do gênero feminino e 28% do masculino.

Para auxiliar na análise do nível de conhecimento e interesse por planilhas eletrônicas, verificou-se junto aos dois grupos, iniciantes e concluintes, se eles trabalham, especificando os que são estagiários e os que não estão trabalhando, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - % de empregabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação à ocupação, constatou-se que a maior parte dos iniciantes está na condição de estagiário, representando 44% dos participantes, e apenas 11% dos concluintes está desempregado, como é possível verificar no Gráfico 2.



Aos que possuem ocupação, perguntou-se em qual área efetivamente a estão exercendo resultando nos dados apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Áreas de ocupação

Áreas	Iniciantes	Concluintes	Total
Análise de crédito	0,00%	10,34%	10,34%
Área administrativa	3,45%	6,90%	10,34%
Contábil	6,90%	3,45%	10,34%
Contábil/Fiscal	3,45%	6,90%	10,34%
Caixa/Tesouraria	3,45%	3,45%	6,90%
Contábil/Área administrativa	6,90%	0,00%	6,90%
Fiscal	0,00%	6,90%	6,90%
Recursos Humanos	3,45%	3,45%	6,90%
Análise de crédito/Bancária	3,45%	0,00%	3,45%
Bancária	0,00%	3,45%	3,45%
Caixa/Tesouraria/Área administrativa	0,00%	3,45%	3,45%
Comercial	0,00%	3,45%	3,45%
Contábil/Fiscal/Área administrativa/Empeños	3,45%	0,00%	3,45%
Contábil/Recursos Humanos/Área administrativa	3,45%	0,00%	3,45%
Controladoria	3,45%	0,00%	3,45%
Financeira	0,00%	3,45%	3,45%
Produção	3,45%	0,00%	3,45%

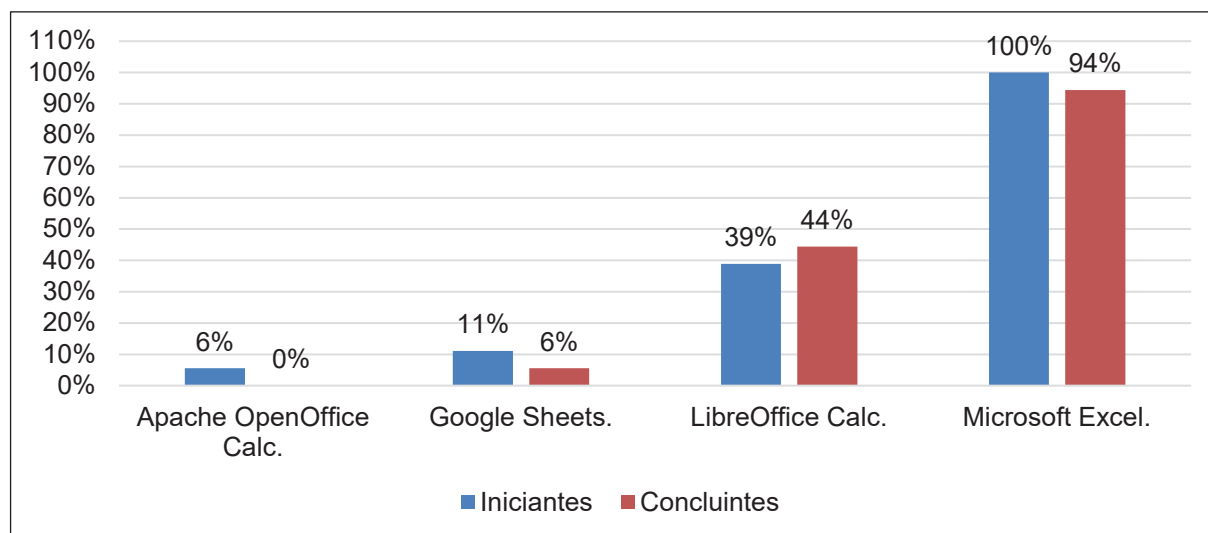
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Verificou-se que uma elevada quantidade de estudantes iniciantes exerce ocupação nas áreas contábil e administrativa, representando 67% e os estudantes concluintes têm destaque na área contábil e de análise de crédito, perfazendo 33%.

4.2 Interesse dos estudantes por conhecimento em planilhas eletrônicas

No questionário perguntou-se quais ferramentas de planilha eletrônica os estudantes conheciam. Nenhum estudante marcou a opção *FreeOffice PlanMaker* ou indicou outra ferramenta, como é possível visualizar no Gráfico 2.

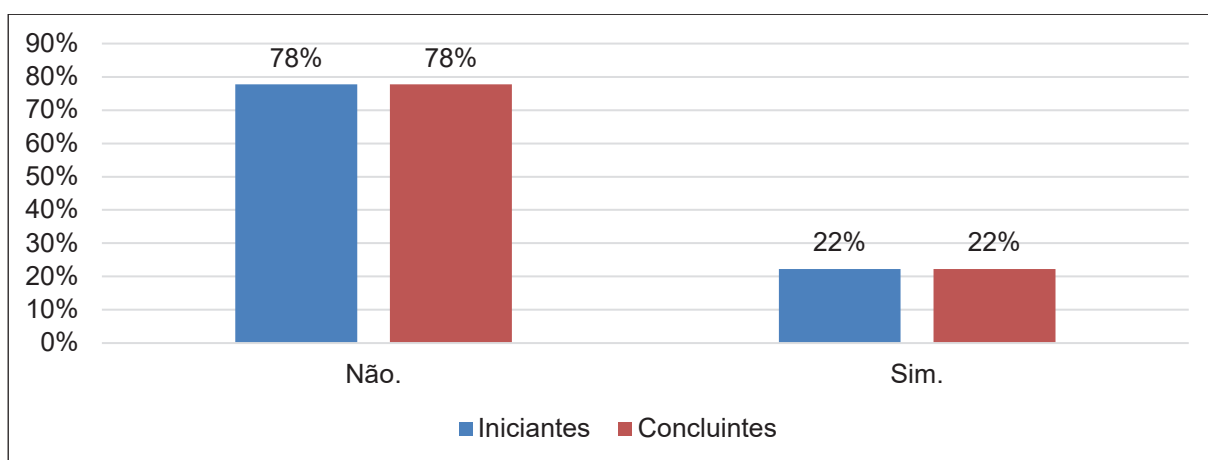


Gráfico 2 – Planilhas eletrônicas de conhecimento dos estudantes

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados evidenciaram que 100% dos iniciantes e 94% dos concluintes conhecem o *Microsoft Excel* e 44% dos iniciantes e 38% dos concluintes conhecem o *Libre Office Calc*, sendo uma diferença significativa entre as duas ferramentas.

Perguntou-se aos estudantes se conheciam ou já haviam escutado o nome *Power BI*. O resultado de ambos os grupos foi igual, como é possível verificar no Gráfico 3, revelando que a maioria nunca ouviu falar sobre *Power BI*, e apenas 22% de iniciantes e concluintes já ouviram falar ou conhecem a ferramenta.

Gráfico 3 – Estudantes que já ouviram falar sobre o *Power BI*

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

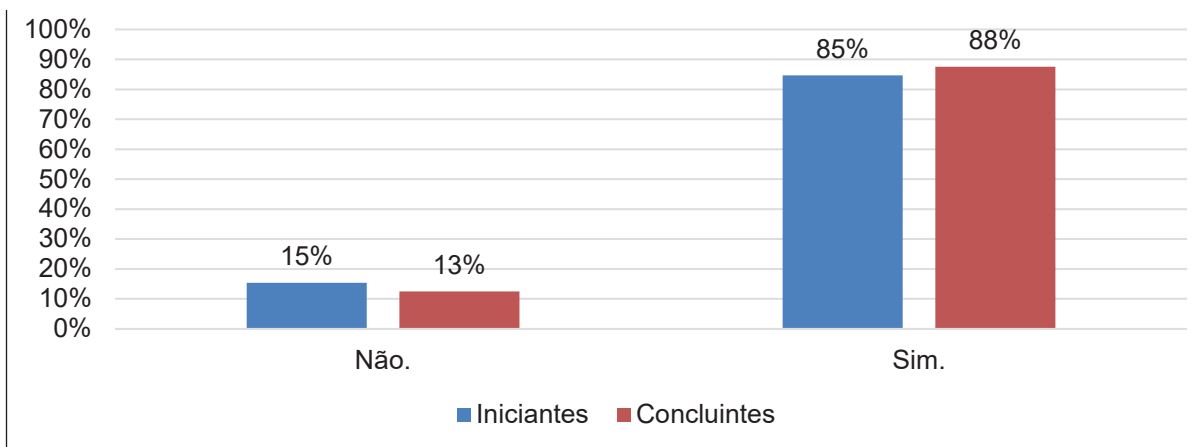
A situação altera-se ainda mais quando se perguntou aos estudantes se já utilizaram a ferramenta *Power BI*, verificando que 100% dos iniciantes não a utilizam e



apenas 6% dos concluintes a utilizam.

Ao perguntar-se aos estudantes que trabalham se utilizam planilhas eletrônicas em suas atividades, verificou-se um percentual expressivo, tanto de iniciantes quanto de concluintes que utilizam planilhas, conforme resultados apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – % de utilização de planilhas eletrônicas na ocupação

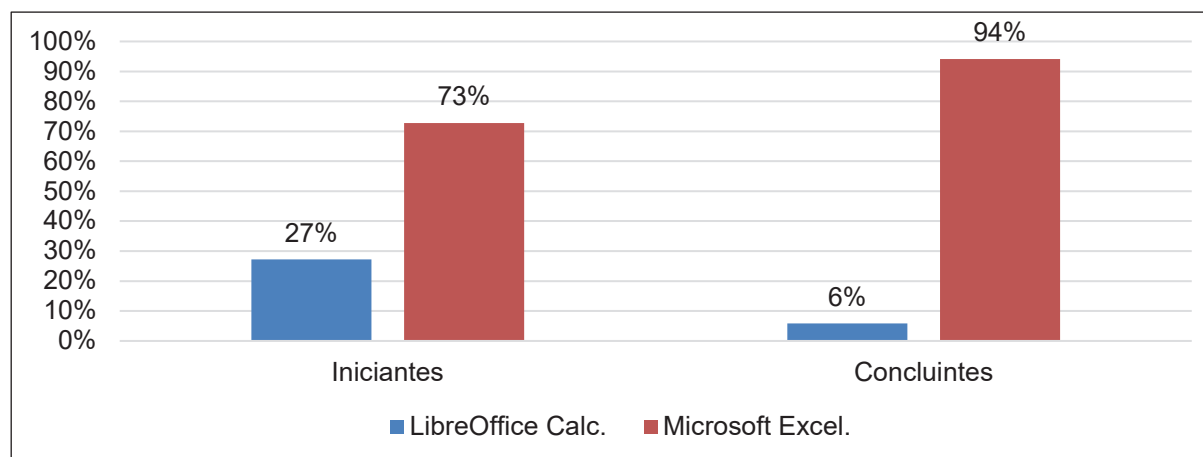


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota-se a expressividade da utilização de planilhas eletrônicas na ocupação dos estudantes, dos quais 85% dos iniciantes e 88% dos concluintes utilizam planilhas em suas ocupações.

Quando questionados sobre qual ferramenta de planilhas eletrônicas são utilizadas em suas ocupações, nota-se novamente a expressividade do *Microsoft Excel* em ambos os grupos de estudantes, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – % de utilização de planilhas eletrônicas no trabalho



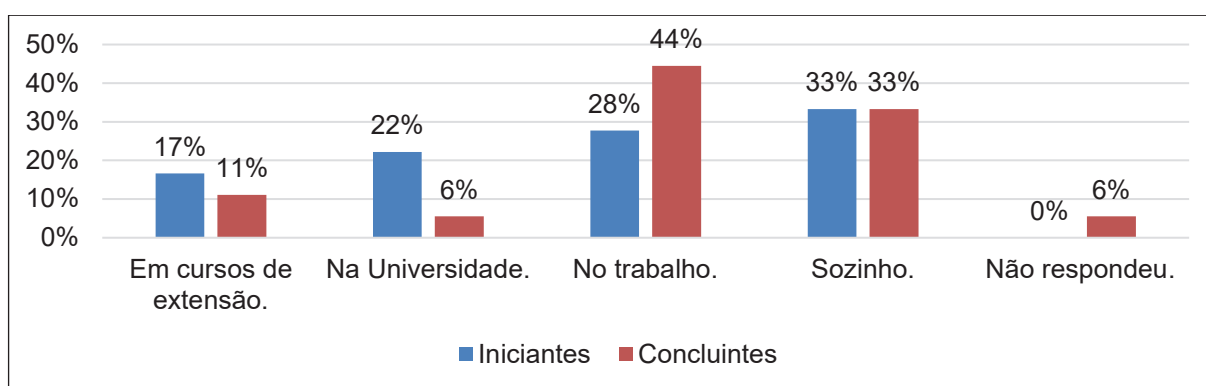
Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Como pode-se verificar no Gráfico 6, o *Microsoft Excel* é utilizado por 73% dos estudantes iniciantes e 94% dos concluintes, mas também o *LibreOffice Calc* é utilizado por 27% entre iniciantes e 6% entre concluintes, sendo uma alternativa gratuita à ferramenta da *Microsoft*.

Questionou-se o ambiente em que os estudantes consideram terem obtido um maior aprendizado da utilização de ferramentas de planilhas eletrônicas. A maior parte de estudantes iniciantes e concluintes declaram ter aprendido sozinhos e no trabalho, conforme evidenciado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Obtenção do aprendizado em planilhas eletrônicas

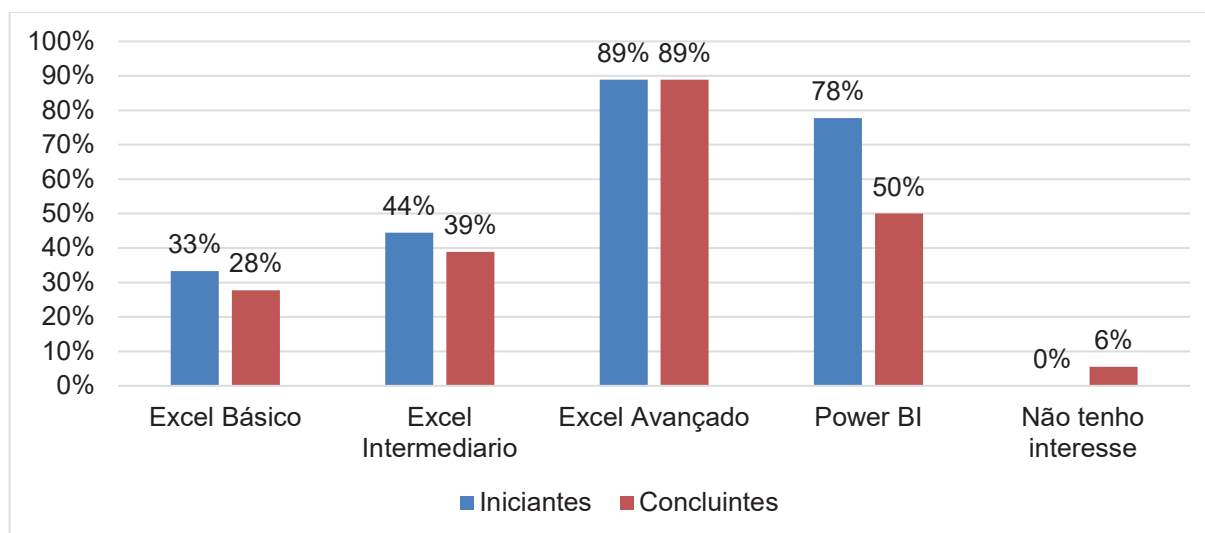


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Do grupo de iniciantes, 33% informaram que aprenderam sozinhos, 28% no trabalho, 22% na universidade e 17% em cursos de extensão. No grupo dos concluintes, a distribuição relacionada ao maior aprendizado sobre planilhas eletrônicas concentra-se em 44% no trabalho, 33% sozinhos, 11% que em cursos de extensão, 6% na universidade e 6% não responderam. Pode-se salientar um número expressivo dos estudantes, tanto iniciantes como concluintes, que declaram que aprenderam sozinhos, sendo autodidatas.

Sobre o nível de interesse dos estudantes em cursos de Excel básico, intermediário, avançado e/ou *Power BI*, verificou-se que do grupo iniciantes todos possuem interesse em ao menos um curso, dando destaque ao Excel Avançado e *Power BI*. Entre os estudantes concluintes, 6% não possuem interesse em curso algum. O curso com maior destaque é o de Excel Avançado, como pode-se conferir nos resultados apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – % de interesse em cursos de extensão



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

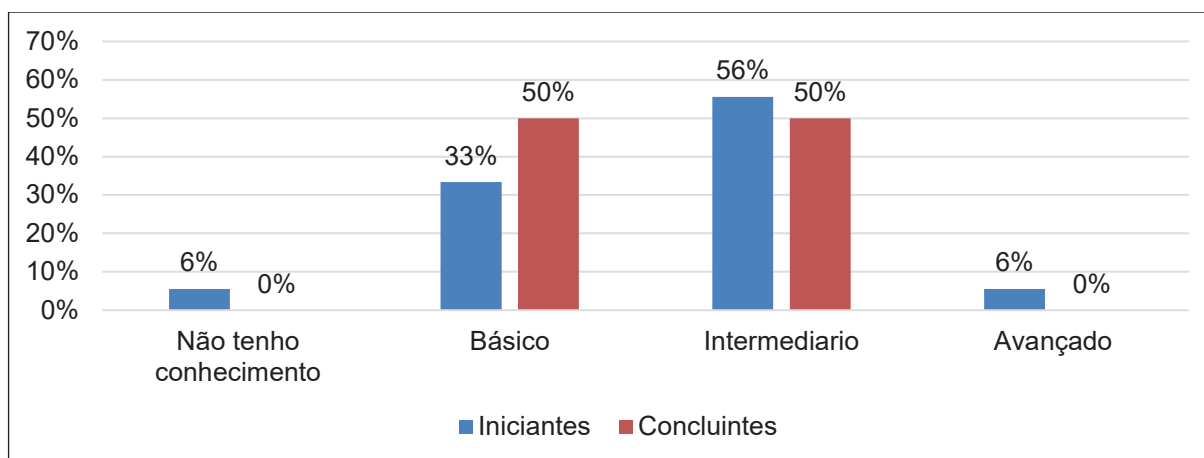
Como pode-se observar pelos resultados evidenciados no Gráfico 8, verificou-se um elevado nível de interesse dos estudantes em cursos de Excel Avançado, sendo 89% em ambos os grupos. Em segunda colocação, destaca-se o curso de Power BI, com 78% de interesse do grupo de iniciantes e 50% do grupo de concluintes. O curso de Excel intermediário possui interesse entre 44% dos iniciantes e 39% entre os concluintes, já o curso de Excel básico possui interesse entre 33% dos iniciantes e 28% dos concluintes, e 6% dos estudantes concluintes não possuem interesse em nenhum dos cursos questionados.

O nível de interesse entre os estudantes é elevado, e é um fator positivo, já que a própria universidade oferta cursos de Excel, entre tantas outras opções gratuitas e pagas que existem no mercado. Cumpre lembrar que esses cursos que possuem diploma podem ser usados para preenchimento das horas do núcleo flexível, e, consequentemente, fazem parte da formação do estudante.

4.3 Nível de conhecimento em planilhas eletrônicas

Para analisar o nível de conhecimento em planilhas eletrônicas foi utilizado, como referência, o documento *Computer Skills: Levels of Proficiency* da *Concordia University* (2011). Inicialmente, questionou-se aos estudantes qual o nível de conhecimento em planilhas eletrônicas que eles consideravam possuir. Com base nos resultados verificou-se que uma expressiva parcela de 56% dos iniciantes considerase em nível intermediário, 33% em nível básico e 6% em nível avançado, e 6% declararam não possuir conhecimentos. Entre os estudantes concluintes, verificou-se que 50% consideram-se no nível básico e 50% no intermediário e ninguém declarou ter nível avançado ou sem conhecimentos, conforme ilustrado no Gráfico 8.



Gráfico 8 – Autodeclaração de nível em planilhas eletrônicas (Estudantes)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para testar o conhecimento autodeclarado dos estudantes iniciantes e concluintes foram elaboradas cinco questões referentes aos conhecimentos de cada nível (básico, intermediário e avançado). A escolha das questões teve como base o documento *Computer Skills: Levels of Proficiency* da *Concórdia University* (2011), tendo em vista que ele traz as funcionalidades divididas em três níveis, como é praticado na maioria dos cursos de Excel oferecidos no mercado, detalhadas no Quadro 6, com descrição das questões. Cada questão contou com quatro alternativas, sendo uma a opção 'Não sei'.

Quadro 6 – Definição de nível e questões aplicadas

(Continua)

Nível	Descrição dos conhecimentos	Perguntas
BÁSICO	No nível básico é necessário realizar tarefas e trabalhar com dados em planilhas, uma pessoa com esse nível de habilidades é capaz de inserir e corrigir dados, modificar uma pasta de trabalho, formatar uma planilha (CONCÓRDIA UNIVERSITY, 2011).	1. Como é feita a referência de células em uma fórmula? 2 - Qual é a diferença entre GUIA, PLANILHA e PASTA DE TRABALHO respectivamente? 3 - A expressão = SOMA(A1:A6) define uma soma realizada em: 4 - Qual o atalho utilizado para salvar o arquivo? 5 - A Fórmula =10/3 resulta em um número decimal de 3,333333. Para obter o resultado de 3,3, qual das teclas eu devo pressionar para alcançar meu objetivo?
INTERMEDIÁRIO	No nível intermediário é necessário para trabalhar com várias planilhas, filtrar dados, usar funções integradas e manipular bancos de dados, com esse nível de habilidades, uma pessoa compreende os conceitos de bancos de dados e pode trabalhar com Gráficos e usar os recursos de gerenciamento de lista do Excel (CONCÓRDIA UNIVERSITY, 2011).	6 - Para criar um Gráfico semelhante ao da imagem abaixo, quantos eixos são necessários? 7 - Qual o atalho utilizado para aplicar filtros em uma planilha? 8 - Em qual menu eu consigo criar, editar ou acessar uma Macro? 9 - Para juntar as seguintes palavras em uma única frase usando a função CONCATENAR, qual é a forma correta? 10 - Qual recurso foi utilizado para destacar os valores duplicados automaticamente?



Quadro 6 – Definição de nível e questões aplicadas

(Conclusão)

Nível	Descrição dos conhecimentos	Perguntas
AVANÇADO	No nível avançado é necessário para usar técnicas avançadas para analisar e manipular dados no Excel, uma pessoa com esse nível de habilidades é capaz de automatizar algumas operações, gerenciar comandos Macro e criar aplicativos MS Excel (CONCÓRDIA UNIVERSITY, 2011).	11 - Quais funções usadas em conjunto podem substituir a função PROCV de forma otimizada? 12 - Qual símbolo é um operador de comparação? 13 - O que significa Pivot Table? 14 - O que é Macro e para que serve? 15 - Qual o resultado após rodar o seguinte código de VBA no Excel?

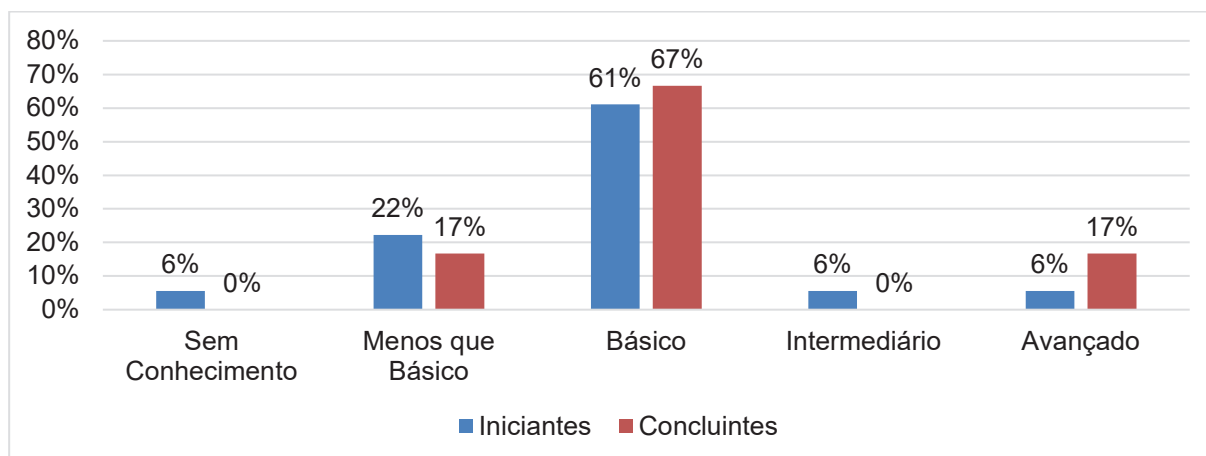
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para definir o nível do estudante, utilizou-se, como critério, o exame de suficiência do conselho federal de contabilidade (CFC), realizado para obtenção do registro profissional, no qual é necessário acertar 50% das questões para aprovação. Assim, para o enquadramento no nível básico o estudante precisaria acertar 50% ou mais das questões básicas. Para o nível intermediário, o estudante precisaria acertar 50% ou mais das questões de nível básico e intermediário, e para ser considerado avançado, o estudante precisaria acertar 50% ou mais das questões de nível básico, intermediário e avançado.

Ao confrontar esses dados com os resultados obtidos na avaliação de cada nível, verificou-se, no nível avançado, que o percentual de iniciantes se manteve o mesmo do autodeclarado. O percentual de estudantes do grupo concluintes no nível avançado, superou o percentual autodeclarado, saindo de 0% para 17%. No nível intermediário, constatou-se uma diferença grande do grupo de iniciantes, no qual 56% se autodeclararam com nível intermediário, para 6% alcançado no questionário.

No grupo de concluintes, 50% autodeclararam-se no nível intermediário, conforme demonstrado no Gráfico 9, mas pelas questões aplicadas no questionário, nenhum concluinte alcançou nível intermediário. No nível básico, verificou-se uma diferença por parte dos iniciantes de 33% para 61% e nos concluintes de 50% para 67%, já 22% dos iniciantes e 17% dos concluintes não atingiu o nível básico e 6% dos iniciantes não acertou nenhuma questão, como demonstrado no Gráfico 9.



Gráfico 9 – Resultado de nível em planilhas eletrônicas (Estudantes)

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Salienta-se pelos resultados obtidos que 100% dos estudantes que possuem nível avançado em *Microsoft Excel* são do sexo feminino, e 100% dos estudantes, com nível intermediário, são do sexo masculino. No nível básico encontram-se 61% dos estudantes iniciantes, dos quais 44% são do sexo feminino e 17% do sexo masculino. Entre os 67% dos estudantes concluintes que estão no nível básico, 44% são do sexo feminino e 2% são do sexo masculino, já entre os estudantes que não atingiram o nível básico, o grupo de iniciantes é formado 100% por pessoas do sexo feminino já o de concluintes é formado por 11% feminino e 6% masculino.

4.4 Importância de conhecimentos em *Excel* para o mercado de trabalho

A importância de conhecimentos em Excel para exercer a profissão contábil, principalmente em funções administrativas é fundamental. Conforme salientado por Terra (2018), grande parte das pessoas que começam a procurar trabalho e/ou estágio se depararam com a seguinte frase: “Necessário conhecimento avançado em Excel”. Muitas empresas têm o Excel como um requisito para diversas vagas de trabalho, sejam elas voltadas à contabilidade, administração, mercado financeiro, engenharia, consultoria e até arquitetura, pedagogia ou profissões na área da saúde.

Difícilmente, na área contábil e financeira, é possível descartar o uso de planilhas eletrônicas, em especial o Excel, que, para muitas pessoas, é a principal ferramenta de trabalho. Conforme apresentado por Silva (2016), o *Microsoft Excel* é de extrema importância e indispensável aos serviços contábeis.

Assim, no estudo realizado, foi questionado aos estudantes iniciantes, concluintes e aos professores se consideram que pessoas com conhecimento em *Microsoft Excel* possuem um diferencial na contratação de vagas nas áreas de contabilidade, administrativas, financeiras e afins, dos quais 100% dos estudantes e professores



consideraram que sim.

Junto aos escritórios de contabilidade de Santa Cruz do Sul, apenas 5 retornaram, respondendo o questionário. A eles foi perguntado se levam em consideração o conhecimento em planilhas eletrônicas no momento da contratação e 100% responderam que sim. Em relação ao nível de conhecimento desejado, 20% almejam, nas suas contratações, nível básico, 40%, o intermediário, e 40%, o avançado.

Os resultados obtidos, mesmo com um número pequeno de retorno, de apenas cinco escritórios de contabilidade, reforçam que o conhecimento prático em planilhas eletrônicas, em especial da ferramenta *Microsoft Excel*, é imprescindível para os profissionais, bem como para os futuros bacharéis em Ciências Contábeis que já trabalham em escritórios de contabilidade e para todos que buscam inserir-se no mercado de trabalho na área contábil.

Nas contratações, considerando as exigências do mercado de trabalho, conforme sinalizado por Terra (2018), os candidatos cada vez mais depararam-se com a exigência de conhecimentos avançados em Excel, salientando-se que possuir habilidades avançadas na ferramenta oportuniza melhores oportunidades de inserção no mercado trabalho da área contábil.

5 CONCLUSÃO

Historicamente, com o intuito do armazenamento de dados, os contadores e administradores de empresas utilizavam-se de folhas de papel quadriculados que serviam para o registro de uma grande quantidade de números, dispostos em linhas e colunas. Com o avanço da tecnologia e a entrada dos computadores nas atividades empresariais, criaram-se ferramentas digitais que tornaram o armazenamento e o gerenciamento de dados mais ágil, com menos esforço físico e mental e menos suscetível a erros, destacando-se o conhecimento em planilhas eletrônicas, conforme constatado no presente estudo. A ferramenta mais conhecida para elaboração de planilhas eletrônicas é o Microsoft Excel, criado em 1985 para o 'MAC' e 1987 para 'Windows'. Considerando que o uso de planilhas eletrônicas, em especial o Microsoft Excel, é indispensável para a área financeira e para a controladoria e que os futuros profissionais da contabilidade precisam inserir-se nesse mercado de trabalho, cada vez mais tecnológico e digital, buscou-se contribuir com esse tema, analisando o interesse e o nível de conhecimento em planilhas eletrônicas no *Microsoft Excel* e no *Microsoft Power BI* dos alunos iniciantes e concluintes do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Pelos resultados alcançados, com a participação de 18 estudantes iniciantes de 18 estudantes concluintes, de 2020, verificou-se que grande parte dos estudan-



tes apenas conhecem a ferramenta de forma superficial, tendo um conhecimento básico autodeclarado por 33% dos iniciantes e 50% dos concluintes. Na avaliação do nível de conhecimento obteve-se um resultado diferente, no qual 61% dos iniciantes e 67% dos concluintes alcançaram nível básico.

De acordo com as funcionalidades testadas na pesquisa, confirmou-se que uma pequena parte possui conhecimentos avançados em *Microsoft Excel*, sendo 6% do grupo de iniciantes e 17% do grupo de concluintes, que demonstraram conhecer boa parte dos recursos testados nas perguntas do questionário.

Em relação ao *Power BI* a maioria dos estudantes não possui conhecimento da ferramenta, uma parcela menor já ouviu falar sobre e possui noção do seu uso, e uma minoria possui experiência com a utilização da ferramenta. Percentualmente, os resultados evidenciaram que 78% dos iniciantes e concluintes não possuem conhecimento da ferramenta, 22% dos iniciantes e concluintes conhecem, 100% dos iniciantes nunca utilizaram e apenas 6% dos concluintes já tiveram contato ou trabalharam com a ferramenta.

Os resultados evidenciaram que todos os estudantes, iniciantes e concluintes, conhecem alguma ferramenta de planilha eletrônica, sendo a maioria *Microsoft Excel*, com 97% e *LibreOffice Calc* com 41,5 %. No nível intermediário encontram-se apenas 6% dos iniciantes e 0% dos concluintes, contra 6% dos iniciantes e 17% dos concluintes no nível avançado.

Como limitação, salienta-se o baixo retorno dos profissionais de escritórios de contabilidade de Santa Cruz do Sul, junto aos quais buscava-se identificar o conhecimento desejado como contratantes de profissionais e estudantes habilitados em planilhas eletrônicas.

Levando em consideração as exigências do mercado de trabalho nas contratações, em que os candidatos cada vez mais depararam-se com a exigência de conhecimento em *Microsoft Excel*, sugere-se, para estudos futuros, uma pesquisa junto a uma amostra das empresas da região de abrangência da Unisc, visando verificar, o nível de conhecimento desejado sobre planilhas eletrônicas na contratação de profissionais e estudantes.

REFERÊNCIAS

CONCORDIA, **Computer Skills**: Levels of Proficiency. Disponível em: <https://www.concordia.ca/content/dam/concordia/services/hr/docs/employment/guides/proficiency-computer-skills.pdf>. Set.2011. Acesso em: 31 maio 2020.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Resolução CNE/CES 10, DE 16 de dezembro de 2004 Disponível em: <http://portal.mec.>



gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf . Acesso em: 19 abr. 2020.

FUNDAÇÃO BRADESCO. **Microsoft Excel 2016**. Disponível em: <https://www.ev.org.br/cursos/> Acesso em: 20 maio 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINHO, A; SIQUEIRA, K.; CORDEIRO, P.; NASCIMENTO, R.; CARVALHO, M. **A história do Microsoft Office Excel**. Planilhas Eletrônicas, 5 ago. 2010. Disponível em: <http://planilhaeleetro.blogspot.com/2010/10/historia-do-microsoft-office-excel.html>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MICROSOFT, 2020. **Funções do Excel (por categoria)**. Disponível em: <https://support.microsoft.com/pt-br/office/fun%C3%A7%C3%B5es-do-excel-por-categoria-5f91f4e9-7b42-46d2-9bd1-63f26a86c0eb?ui=pt-br&rs=pt-br&ad=br>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MIRANDA, S.; LIMA J. P. R.; VENDRAMIN, E. O. Dominio de las hojas de cálculo por profesionales del área contable y financiera en Hispanoamérica *Spreadsheets Knowledge of Professionals in Accounting and Financial Areas in Hispanic America*. **Cadernos de Contabilidad**, 05 jun. 2020 Disponível em: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/29874>. Acesso em: 12 jun. 2020.

OTT, E.; CUNHA, J.; CORNACCHIONE, E.; LUCA, M. Relevância dos conhecimentos, habilidades e métodos instrucionais na perspectiva de estudantes e profissionais da área contábil: estudo comparativo internacional. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 22, n. 57, p. 338-356, set./dez. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34343/37075> Acesso em: 18 abr. 2020.

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

QUAL a importância das planilhas e relatórios dentro da sua empresa? **The Cloud Sr.**, 4 jun. 2018. Disponível em: <http://thecloudsr.com/2018/06/04/qual-a-importancia-das-planilhas-e-relatorios-dentro-da-sua-empresa/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

RODRIGUES, E. **Como fazer TUDO no Excel** (básico, intermediário, avançado e programação). 18 nov. 2013. Disponível em: <https://www.elirodrigues.com/2013/11/18/como-fazer-tudo-no-excel-basico-intermediario-avancado-e-programacao/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

SILVA, J. A importância do Excel como ferramenta contábil. **Ciências Contábeis**, 26 out. 2016. Disponível em: <http://www.cienciascontabeis.com.br/excel-na-contabilidade/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

SOUZA, A. A.; GUERRA, M.; ARAUJO, A. C. N.; GONCALVES, M. A. Análise dos Métodos de Ensino utilizados nas disciplinas de Sistemas de Informações nos cursos de



graduação em Administração e Ciências Contábeis. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO, 6. Blumenau. 2006. **Anais** [...]. Universitária na América do Sul, Blumenau, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/74630/t0101.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 19 abr. 2020.

TERRA, Rubens. A importância do excel no mercado de trabalho. **BTM**, fev. 2018. Disponível em: <https://www.btmco.com.br/post/a-importancia-do-excel>. Acesso em: 10 dez. 2020.

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC, **Curso de Excel 2016**. Unisc. Disponível em: <https://www.unisc.br/pt/cursos/todos-os-cursos>. Acesso em: 20 maio 2020.



ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO DAS COMPANHIAS DE ENERGIA LISTADAS NA BM&FBOVESPA COM ISE NO TRIÊNIO 2015-2017

Vânio Turatti¹

Marcia Rosane Frey²

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar se a distribuição da riqueza gerada pelo setor de energia elétrica, listado na BM&FBOVESPA com Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no triênio 2015-2017, sofreu alterações em relação ao triênio anterior, 2012-2014. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa do problema, no qual foram analisados os dados das dez empresas do setor de energia que fazem parte da carteira do ISE em 2017. Para o levantamento dos dados utilizou-se a pesquisa documental, com análise das informações das Demonstrações do Valor Adicionado (DVA) do triênio 2015-2017 das empresas de energia elétrica listadas na BM&FBOVESPA. Os resultados evidenciaram que a distribuição da riqueza gerada no setor de energia elétrica no triênio 2015-2017 apresentou alterações em relação ao triênio anterior de 2012-2014. O governo aumentou a sua participação de 56,83%, em média, para 61,81%, para os empregados houve uma diminuição de 18,72%, em média, para 12,13% e, no último triênio, os acionistas e os financiadores foram melhor remunerados.

Palavras-chave: demonstração do Valor Adicionado; Índice de Sustentabilidade Empresarial; energia elétrica.

1 INTRODUÇÃO

O setor de energia é regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que impõe, entre outras obrigações, a elaboração de um conjunto amplo de relatórios contábeis o que inclui a elaboração do Balanço Social e da Demonstração

1 Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, vanio.turatti@inss.gov.br

2 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Docente do Departamento de Gestão de Negócios e comunicação da UNISC. mfrey@unisc.br



do Valor Adicionado (DVA). Em 2001, a ANEEL, na reformulação do seu Manual de Contabilidade, adotou todas as recomendações sugeridas no Parecer de Orientação n. 24/92 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), tornando compulsória a elaboração da DVA.

A DVA, além de ser uma demonstração contábil obrigatória para empresas de capital aberto desde 2008, com a publicação da Lei n. 11.638/2007, está presente, como indicador, em diversos modelos de Balanço Social e de Relatórios de Sustentabilidade.

Estudo realizado por Lessing (2015) apontou que no triênio 2012-2014 em torno de 50% de toda a riqueza gerada no setor de energia elétrica foi destinada ao governo, a título de pagamento de impostos, taxas e contribuições.

Considerando a remuneração paga ao governo que absorve, em média, 50% da riqueza gerada pelo setor de energia levanta-se a seguinte questão a ser investigada: a distribuição da riqueza gerada pelo setor de energia elétrica, listado na BM&FBOVESPA com Índice de Sustentabilidade empresarial (ISE), no triênio 2015-2017, sofreu alterações em relação ao triênio 2012-2014?

Na sequência, apresenta-se o capítulo do referencial teórico que subsidiou o desenvolvimento do presente estudo. Após, segue o capítulo da metodologia com a especificação dos procedimentos utilizados, seguido da análise e detalhamento dos dados e dos resultados. Por último, o capítulo da conclusão, que apresenta o resultado alcançado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) no seu contexto econômico-social e seu desenvolvimento no Brasil e em outros países.

2.1 A Demonstração do Valor Adicionado e seu contexto econômico-social

A DVA, de acordo com a NBC TG 09, “deve proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis informações relativas à riqueza criada pela entidade em determinado período e a forma como tais riquezas foram distribuídas.” A distribuição da riqueza gerada deve ser especificada em: pessoal e encargos; impostos, taxas e contribuições; juros e aluguéis; juros sobre o capital próprio (JCP) e dividendos; lucros retidos/prejuízos do exercício (CFC, 2008).

Para De Luca, Cunha, Ribeiro e Oliveira (2009, p. 22), “a DVA compreende todo um conjunto de informações de natureza econômica, que visa demonstrar o valor da riqueza gerada pela empresa e sua distribuição com os elementos que contribuíram



para a sua geração”.

Santos (2007, p. 26) relata que, do ponto de vista da macroeconomia, “o valor adicionado está intimamente ligado à apuração do produto nacional”. Do ponto de vista microeconômico, Santos (2007, p. 26) considera que o valor adicionado de uma empresa “é o quanto de riqueza ela pode agregar aos insumos de sua produção que foram pagos a terceiros, inclusive os valores relativos às despesas de depreciação.” Também, segundo seu entendimento do ponto de vista da Ciência Contábil, “poder-se-ia afirmar que a medição da riqueza criada pode ser calculada através da diferença aritmética entre o valor das vendas e os insumos pagos a terceiros mais as depreciações” (SANTOS, 2007, p. 26).

O valor adicionado representa o incremento do valor que atribui-se a um bem durante o processo produtivo. Para Santos (2007, p. 29), as empresas, ao exercerem suas atividades, “utilizando-se de bens e serviços que são adquiridos de terceiros, aplicando seus capitais, através da utilização de seus equipamentos, e o trabalho de seus empregados, estarão adicionando valor aos novos produtos que serão colocados no mercado”.

Conforme De Luca, Cunha, Ribeiro e Oliveira (2009) o conceito de valor adicionado é utilizado na macroeconomia para avaliação do chamado Produto Nacional Bruto (PNB). Rossetti (1978, p. 517) define o PNB como “a medida em unidades monetárias, do fluxo total de bens e serviços finais produzidos pelo sistema econômico em determinado período”.

No entendimento de Santos (2007), a DVA precisa ser compreendida como o meio mais competente criado pela contabilidade para contribuir na mensuração e demonstração da capacidade de geração e de distribuição da riqueza de uma entidade.

Martins (1997, p.1) salienta que a DVA, em comparação com a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), proporciona uma visão muito mais geral. A DVA confere “a mesma importância a todos os fatores de produção: o trabalho, os demais capitais na forma de crédito e também o governo”, enquanto a DRE contempla, apenas, um dos interessados na empresa, os proprietários/acionistas.

Santos e Hashimoto (2003, p. 155) também contribuem para o tema salientando que a DVA difere da demonstração do resultado que evidencia a parte do valor adicionado que pertence aos proprietários/acionistas, “enquanto a DVA evidencia não somente a parcela atribuível aos acionistas, mas também a parte que pertence aos credores, aos empregados, além da parcela que vai para o governo”.

Destacam, ainda, que um dos benefícios proporcionados pelos dados apurados na DVA é ter em um único item todos os encargos com impostos, taxas e contribuições pagos pela empresa, não existindo outra demonstração contábil que contemple essa junção de encargos. Ao reunir-se as obrigações de natureza tributária, é possível medir



quantitativa e qualitativamente a carga tributária recebida pela empresa, permitindo, também, uma comparação com outras empresas do mesmo setor, ou entre setores distintos (SANTOS; HASHIMOTO, 2003).

Conforme Costa (2012, p. 190), a utilização da DVA como ferramenta gerencial apresenta dois importantes indicadores de avaliação:

(1) como índice de avaliação de desempenho na geração da riqueza ao medir a eficiência da empresa na utilização dos fatores de produção, comparando o valor das saídas com o valor das entradas, e (2) como índice de avaliação do desempenho social à medida que demonstra, na distribuição da riqueza gerada, a participação dos empregados, do governo e dos agentes financiadores e dos acionistas.

Costa (2012) ainda complementa que o valor adicionado evidencia a real contribuição da empresa, considerando uma visão global de desempenho, para a geração de riqueza da economia da qual faz parte, sendo resultado do esforço combinado de todos os fatores de produção.

Tinoco (2010), em seus estudos, destaca que um dos meios que aumentam a capacidade de se avaliar o desempenho econômico e social das organizações é por meio do valor econômico que se agrega aos bens e serviços obtidos de terceiros, chamado de Valor Adicionado ou valor agregado, assim como de que maneira está sendo distribuído entre os grupos sociais que interagem com suas atividades.

Ainda conforme Santos e Hashimoto (2003), a elaboração da Demonstração do Valor Adicionado pelas empresas tem como principal e inestimável efeito a produção de dados para subsidiar a difícil tarefa de medir o PIB do país. Complementam que a apuração da DVA contribui muito para o Balanço Social ao possibilitar a verificação de quanto a empresa cria de riqueza, e avaliar sua distribuição.

Os estudos de Faur *et al.* (2009) salientam que a distribuição do valor adicionado assinala a colaboração da empresa para a sociedade e os setores por ela privilegiados. Reforça que sua finalidade está em permitir a avaliação do desempenho da empresa no contexto social de geração de riquezas, e da sua distribuição.

Tinoco e Kramer (2004, p. 88) destacam os tributos e as contribuições de toda natureza que são recolhidos pelas empresas ao fisco, que são evidenciados na DVA, divulgando “quanto arca uma empresa com impostos em relação a sua receita ou ao valor agregado para a sociedade”. Reforçam a elaboração da DVA que demonstra “de forma transparente esse valor gerado e sua repartição aos segmentos beneficiários, constituídos pelo pessoal que trabalha na empresa; os acionistas que investem recursos; o Estado que se apropria de tributos e os financiadores externos, que são remunerados através de juros” (TINOCO; KRAMER, 2004, p. 88).

Desde a década de 1980, segundo De Luca, Cunha, Ribeiro e Oliveira (2009),



estimula-se nos meios acadêmicos o debate sobre o cálculo e divulgação da geração e distribuição da riqueza das empresas por meio da DVA, sendo que em 1989, o Prof. Dr. Eliseu Martins publicou o primeiro artigo sobre o assunto. A evolução da DVA, no Brasil, contou com a colaboração de Marcia Martins Mendes De Luca e Ariovaldo dos Santos, que publicaram o resultado de suas pesquisas, por meio da edição dos dois primeiros livros sobre o tema (DE LUCA; CUNHA; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2009).

2.2 DVA no Brasil e em outros países

Antes de ter-se no Brasil um modelo específico de DVA, Santos (2009) menciona um informativo social que é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que apresenta as informações sociais dos empregados. A partir do decreto n. 76.900, de 23 de dezembro de 1.975, todos os estabelecimentos passaram a entregar ao Ministério do Trabalho, por meio da RAIS as informações de cada um de seus empregados. Com o passar do tempo a RAIS tornou-se, no Brasil, uma das referências mais seguras sobre o mercado de trabalho formal. Esse registro passou a ser referência nacional e internacional consistindo em um verdadeiro censo (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).

Em sua tese de mestrado, Cunha (2002) ressalta que, embora há mais de três décadas exista a obrigatoriedade de as empresas divulgar as informações sobre seus colaboradores, por meio da RAIS, essas apenas se designam ao Ministério do Trabalho e Emprego. A RAIS, como é contemplada atualmente, tão somente serve para atender às demandas de verificação e estatísticas das entidades governamentais na área social, sendo essas informações de domínio restrito.

Outro embrião da DVA é o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED que foi criado pelo Governo Federal, através da Lei nº 4.923/65, instituindo o registro permanente de admissões e dispensa de empregados. Esse Cadastro Geral é a base para a formação de estudos, pesquisas, projetos e programas ligados ao mercado de trabalho e auxilia nas políticas governamentais, como exemplo, pelo Programa de Seguro-Desemprego, para verificação das informações relativas aos vínculos trabalhistas, além de outros programas sociais (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018).

O primeiro teste de aceitação da DVA junto às empresas, segundo Santos (2007), foi realizado em 1997, com base no exercício de 1996, no qual obteve-se um excelente resultado. Dada a aceitabilidade por parte de aproximadamente 30% das empresas pesquisadas, a DVA passou a ser considerada no cálculo de excelência empresarial da edição de Melhores e Maiores da revista Exame.

Formalmente, a DVA foi incluída no Projeto de Lei n. 3.741, de 2000, de alteração da Lei n. 6404/76, com o objetivo de torná-la obrigatória para todas as companhias.



Em 2001, a ANEEL tornou compulsória a elaboração da demonstração para todas as companhias de energia elétrica. Somente em 2007, com a aprovação da lei n. 11.638, a elaboração da DVA tornou-se obrigatória pelas empresas de capital aberto.

Entretanto, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) recomenda a sua elaboração por todas as entidades que divulgam Demonstrações Contábeis, sendo normatizada em 2005, pela NBC T 3.7, posteriormente com denominação alterada para NBC TG 09, para acompanhar a identificação numérica do CPC 09 DVA, aprovada em 2008.

A NBC TG 09, além de estabelecer critérios para elaboração e apresentação da DVA, apresenta três modelos de DVA: para empresas em geral, instituições financeiras bancárias e seguradoras (CFC, 2008). Os modelos de DVA dividem-se em duas grandes partes “a primeira delas identifica a formação do valor adicionado bruto gerado pela empresa [...] e a segunda parte do modelo de DVA apresenta a forma como a riqueza gerada pela empresa está sendo distribuída pelos diversos agentes econômicos” (SANTOS, 2007, p. 41).

Em nível internacional a DVA surgiu na Europa, sendo muito utilizada em países como a Inglaterra, Portugal, França, Alemanha e Itália. Por englobar dados de natureza econômica e social tem sido crescentemente utilizada em nível internacional, com indicação da Organização das Nações Unidas (COSTA, 2012).

Como relatam De Luca, Cunha, Ribeiro e Oliveira (2009), foi no Reino Unido que surgiu, na década de 1970, o interesse pela DVA, ganhando popularidade após sua inclusão nos relatórios anuais de empresas alemãs, belgas, holandesas e norueguesas. Na década de 80, a alemã Bosch, e na década de 90 as norueguesas Hafslund, Nycomed e indústria Dyno S/A e belga Solvay & Cia. S/A publicaram a DVA.

Conforme De Luca *et al.* (2009), um país que contempla em sua legislação a obrigatoriedade da DVA é a França, não sendo exigida a sua inserção nos relatórios anuais, ainda que faça parte do Balanço Social. Santos (2007) destaca que em 1977 o Congresso francês aprovou a Lei n. 77.769, que obriga todas as empresas e estabelecimentos com mais de 299 empregados a elaborarem e veicularem um documento que foi chamado de Balanço Social. É um documento bem completo que, conforme o tipo de atividade, a quantidade de indicadores sociais pode chegar a 171.

Tinoco e Kramer (2004) relatam que as empresas na Inglaterra, Holanda, Bélgica, Alemanha, Espanha, Portugal e em outros países europeus e nos EUA, encaminham e divulgam ao mesmo tempo a informação social, ambiental, a geração de valor adicionado e a informação econômica, diferentemente do que é feito no Brasil.

Com base no referencial teórico apresentado, pode-se salientar que a DVA passou a ser um instrumento de mensuração e demonstração da capacidade de geração e distribuição da riqueza, sendo utilizada como índice de avaliação do



desempenho econômico e social, evidenciando a real contribuição da empresa para a sociedade e economia local.

3 METODOLOGIA

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que de acordo com Silva (2003, p. 65), identifica-se pela “descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. A coleta de dados nesse tipo de pesquisa possui técnicas padronizadas, como o questionário e a observação sistemática”. Para Sampieri, Collado e Lucio (2012), os estudos descritivos procuram apontar propriedades, características e traços importantes dos dados analisados e apresentam tendências de um grupo ou população.

A apuração dos dados foi realizada com base em pesquisa documental, efetuada por meio da análise das informações constantes nas Demonstrações do Valor Adicionado (DVA) do período de 2015 a 2017 das empresas de energia elétrica listadas na BM&FBOVESPA com ISE. Para Silva (2003), a pesquisa documental diferencia-se da pesquisa bibliográfica, pois emprega material que ainda não teve tratamento analítico ou que pode ser reformulado.

Quanto à abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33), a abordagem qualitativa “utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação”. Sampieri, Collado e Lucio (2013) ainda complementam que no enfoque qualitativo o pesquisador não adota uma metodologia visivelmente definida. Suas formulações não precisam ser específicas como na abordagem quantitativa, uma vez que se fundamentam mais numa lógica indutiva. Raupp e Beuren (2006, p. 92) salientam que a “abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

Foram identificadas 60 companhias do setor de energia elétrica que negociam suas ações na BM&FBOVESPA, e, dessas, 10 empresas estão na carteira 2017 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e compõem a amostra deste estudo. No Quadro 1 apresenta-se as empresas do setor de energia com ISE, por controle acionário (privada e mista) e identificação do segmento: geração, distribuição, transmissão e/ou comercialização.



Quadro 1 - Empresas do setor de energia com ISE carteira 2017

Empresas	Tipo	Segmento
AES Tietê S.A.	Privada	Geração e comercialização
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A	Mista	Geração, distribuição e transmissão
CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais	Mista	Geração, distribuição, transmissão e comercialização
COPEL – Companhia Paranaense de Energia	Mista	Geração, distribuição, transmissão e comercialização
CPFL Energia S.A	Privada	Geração, distribuição, transmissão e comercialização
EDP Energias do Brasil S.A	Privada	Geração, distribuição, transmissão e comercialização
ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A.	Mista	Geração, distribuição e transmissão
Eletropaulo Metropolitana Eletric. de São Paulo S.A	Privada	Distribuição
ENGIE Brasil Energia S.A	Privada	Geração e comercialização
Light S.A	Privada	Geração, distribuição, transmissão e comercialização

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As Demonstrações do Valor Adicionado foram obtidas no sítio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que disponibiliza um banco de dados completo das demonstrações financeiras de todas as empresas de capital aberto. Após obtenção das demonstrações, os dados foram compilados com enfoque na distribuição do valor adicionado. A análise foi efetuada tendo por base planilhas do *Excel*. Posteriormente os resultados do período analisado, 2015 a 2017, foram comparados ao estudo de Lessing (2015), que analisou a distribuição do valor adicionado do setor de energia referente ao período 2012 a 2014.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A análise dos dados e resultados está estruturada em 2 seções. Na seção 4.1 apresenta-se o valor adicionado gerado e distribuído pelas empresas nos últimos três anos e como a riqueza gerada pelas empresas foi distribuída entre os agentes que auxiliaram na formação da mesma. Na seção 4.2 expõe-se a análise comparativa da distribuição da riqueza gerada nos últimos dois triênios.



4.1 Valor adicionado gerado e distribuído pelas empresas nos últimos três anos

Para a atualização dos valores nominais optou-se pelo IGP-M, pois é o índice utilizado para o reajuste de tarifas públicas. Utilizou-se o índice de 1,066198 para atualizar os valores de 2015 para 2017 e 0,994674 para atualizar os valores de 2016 para 2017. No Quadro 2, apresenta-se o valor adicionado gerado por cada empresa no período de 2015 a 2017.

Quadro 2 – Valor Adicionado das empresas do setor de energia com ISE no período de 2015 a 2017

Empresas	Controle Acionário	Valor Adicionado (em milhares de Reais)				
		2015		2016		2017
		Nominal	Atualizado	Nominal	Atualizado	
AES TIETÊ	privada	1.528.934	1.630.146	1.053.758	1.048.146	1.026.352
CELESC	mista	6.519.791	6.951.388	5.535.152	5.505.672	5.789.246
CEMIG	mista	18.165.116	19.367.610	14.753.814	14.675.235	15.049.884
COPEL	mista	14.456.447	15.413.435	12.748.363	12.680.465	11.772.831
CPFL ENERGIA	privada	17.344.853	18.493.048	15.830.445	15.746.132	17.313.396
EDP ENERGIAS	privada	8.963.418	9.556.778	7.306.580	7.267.665	6.865.646
ELETROBRAS	mista	19.951.059	21.271.779	43.985.720	43.751.452	24.521.165
ELETROPAULO	privada	11.978.826	12.771.800	10.045.119	9.991.619	9.858.822
ENGIE BRASIL	privada	4.121.326	4.394.150	4.199.756	4.177.388	4.454.017
LIGHT	privada	9.318.582	9.935.453	8.674.344	8.628.144	9.111.367

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme os dados evidenciados no Quadro 2, observa-se que, excetuando a Eletrobras e Engie Brasil, todas apresentaram, em 2016, uma redução na distribuição do valor adicionado em relação ao ano anterior. No ano de 2017, a maioria apresentou um aumento no valor adicionado gerado, mas ainda inferior a 2015. Nos três anos, a companhia que apresentou a maior distribuição do valor adicionado, entre as empresas com ISE, foi a Eletrobrás. A Cemig, em 2015, foi a segunda empresa na distribuição do valor adicionado, ficando em terceira, nos anos seguintes, invertendo de posição com a CPFL Energia. Quanto ao controle acionário identificou-se que três das quatro companhias que mais geraram valor adicionado são de economia mista. Cabe destacar que as empresas COPEL e EDP ENERGIAS apresentaram redução consecutiva nos dois anos e apenas as companhias Engie Brasil e a Eletrobras aumentaram o valor adicionado total de 2015 para 2017.

No Quadro 3 apresenta-se a distribuição em percentuais do valor adicionado aos agentes que contribuíram para a sua geração, respectivamente: pessoal, remuneração ao governo, remuneração de capital de terceiros, remuneração de capital próprio.

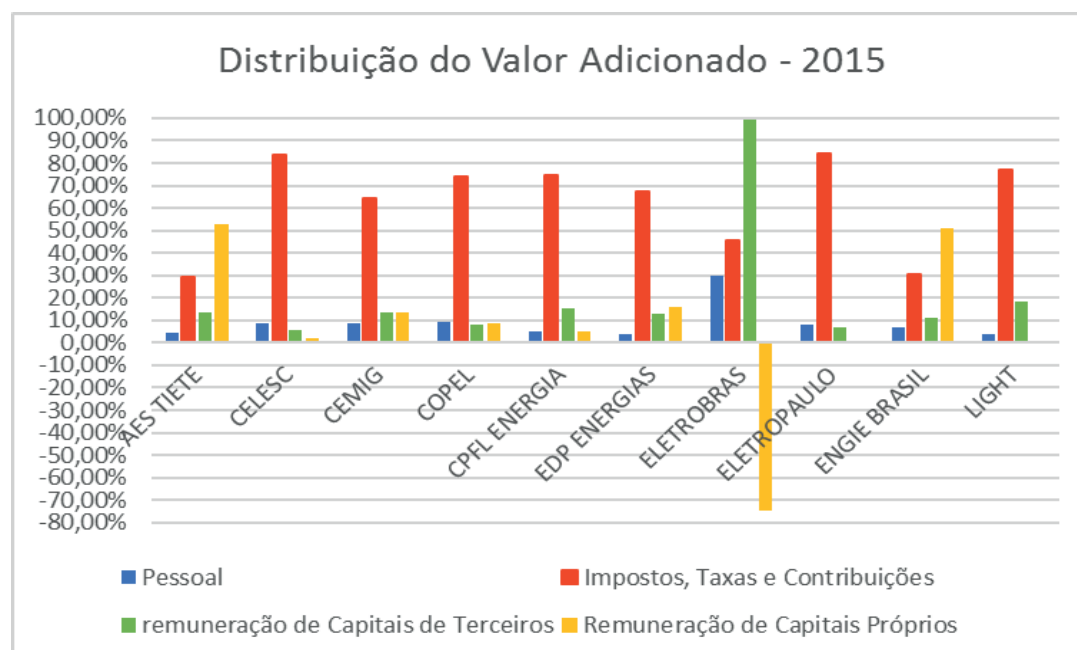


Quadro 3 – Distribuição do Valor Adicionado – 2015 a 2017

	Pessoal			Impostos, Taxas e Contribuições			Remuneração de Capitais de Terceiros			Remuneração de Capitais Próprios		
Empresas	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
AES TIETE	4,67%	7,96%	9,70%	29,08%	36,72%	32,22%	13,71%	21,30%	29,02%	52,54%	34,02%	29,06%
CELESC	8,90%	12,22%	13,50%	83,70%	78,89%	77,26%	5,39%	9,07%	8,09%	2,00%	-0,18%	1,15%
CEMIG	8,78%	12,69%	8,47%	64,08%	66,51%	71,77%	13,54%	18,53%	13,11%	13,59%	2,27%	6,66%
COPEL	9,25%	11,66%	12,84%	74,06%	69,19%	66,90%	7,93%	12,29%	10,76%	8,75%	6,86%	9,50%
CPFL ENERGIA	5,22%	6,78%	8,07%	74,43%	69,91%	70,36%	15,30%	17,76%	14,39%	5,05%	5,55%	7,18%
EDP ENERGIA	4,06%	5,39%	6,00%	67,35%	65,52%	69,10%	12,90%	17,72%	14,05%	15,69%	11,37%	10,86%
ELETRORBRAS	30,10%	14,89%	31,49%	45,28%	36,83%	31,21%	99,58%	40,30%	44,34%	-74,95%	7,99%	7,04%
ELETROPAULO	8,25%	11,07%	12,26%	84,17%	81,84%	74,21%	6,74%	6,88%	22,10%	0,84%	0,21%	-8,57%
ENGIE BRASIL	7,09%	7,08%	6,22%	30,66%	29,28%	30,71%	11,38%	12,84%	9,27%	50,87%	50,79%	53,80%
LIGHT	3,99%	4,65%	4,17%	77,26%	87,07%	83,06%	18,35%	11,89%	11,41%	0,41%	-3,61%	1,36%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos resultados evidenciados no Quadro 3 e no Gráfico 01, referente ao ano de 2015, verifica-se que a empresa que destinou a maior parcela do valor adicionado aos seus funcionários foi a Eletrobras, com 30,10% do valor adicionado total. A Light foi a que menos destinou com apenas 3,99%. Observando o comportamento das remunerações pagas a título de impostos, taxas e contribuições verificou-se que a grande maioria das companhias destinou entre 64,08% e 84,14% da riqueza gerada ao governo. As empresas que destinaram a menor porcentagem foram Eletrobras com 45,28%, Engie com 30,66% e AES Tietê com 29,08%,

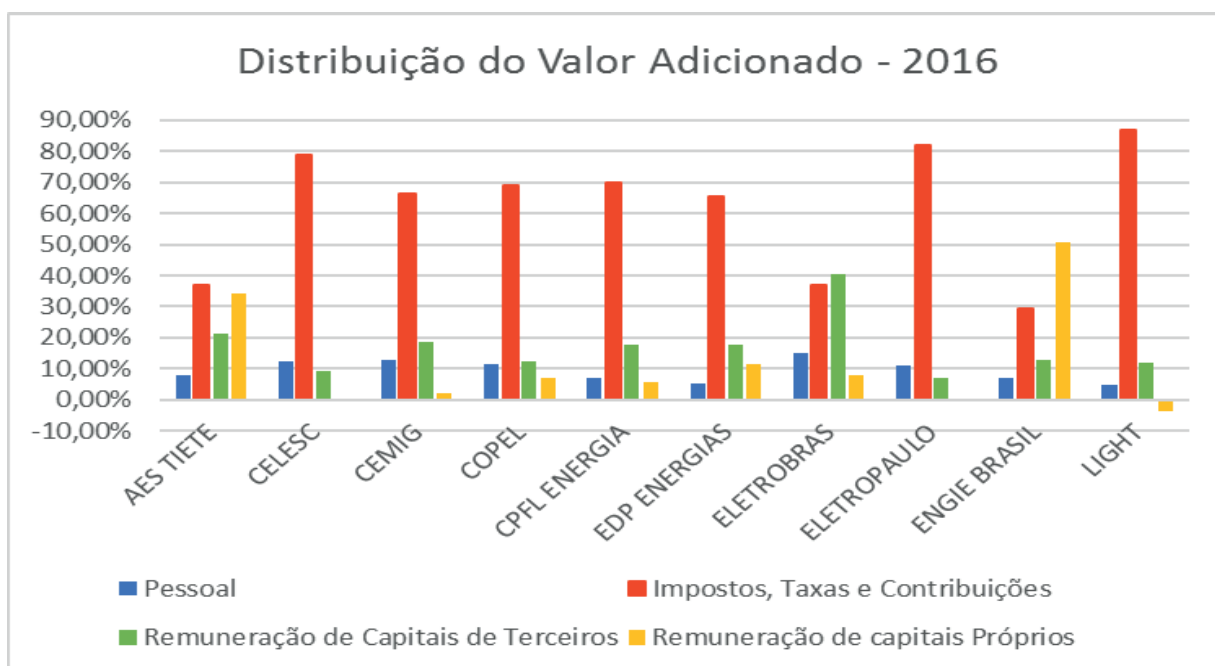
Gráfico 1 – Distribuição do Valor Adicionado no ano de 2015

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como pode ser observado pelo Gráfico 1, a empresa que melhor remunerou o capital de terceiros foi a Eletrobras, com 99,58%. Esse valor foi o reflexo do impacto do câmbio nas dívidas em moeda estrangeira, aumentando a conta variações cambiais passivas em R\$ 7.220 milhões, junto com os encargos de dívidas e com atualizações de débitos com fornecedores de combustível e CDI. A distribuição das demais empresas variou entre 5,39% (Celesc) a 18,35% (Light). As empresas que mais renumeraram seus capitais próprios foram a AES Tietê com 52,54% e Engie Brasil com 50,87%, mas foram exceções. A remuneração de capitais próprios das demais empresas variou entre 0,41% (Light) a 15,69% (EDP Energias). A Eletrobras apresentou índice negativo de -74,95% justificado pelo aumento das provisões, destacando-se as contingências judiciais (empréstimo compulsório e outras), no total de R\$ 7.084 milhões e *impairment*, no total de R\$ 5.991 milhões.

Na sequência nos Gráficos 2 e 3, ilustra-se a distribuição do valor adicionado por cada empresa aos agentes que auxiliaram na geração da riqueza no exercício de 2016 e 2017. Com base nos dados de 2016, ilustrados no Gráfico 2 e descritos no Quadro 3, observa-se que a Eletrobras foi a empresa que mais destinou participação da riqueza aos empregados com 14,89%, mesmo tendo registrado uma redução em relação ao ano anterior. Contrariamente, as demais empresas registraram um crescimento na sua distribuição em relação ao ano anterior, no entanto inferior à participação computada pela Eletrobras, variando de 4,67% (Light) a 12,69% (Cemig).

Gráfico 2 – Distribuição do Valor Adicionado no ano de 2016



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, a maioria das empresas, em 2016, diminuiu a distribuição do valor adicionado ao governo, apresentando uma redução de

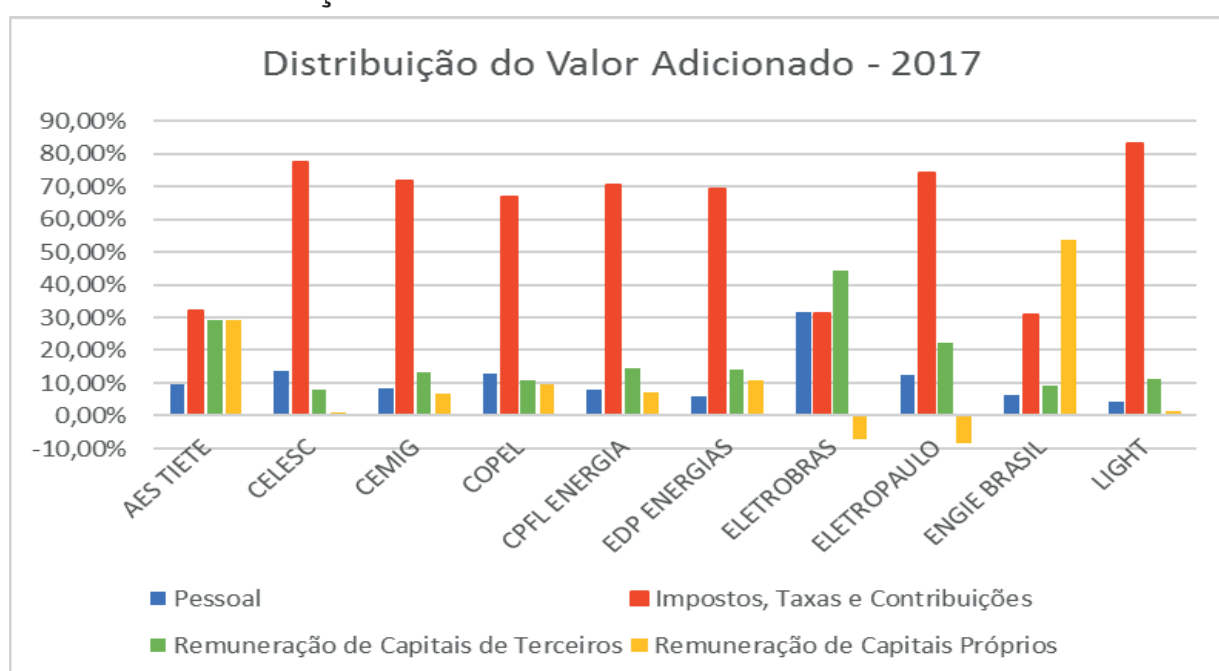


2,76% (Eletropaulo) a 18,66% (Eletrobras). As companhias Engie (29,28%), AES Tietê (36,72%) e Eletrobras (36,83%) foram as que apresentaram a menor remuneração ao governo.

Em relação ao capital de terceiros, a empresa que registrou a melhor remuneração foi a Eletrobras, com 40,30%, seguida pela AES Tietê, com 21,30%. A que menos remunerou o capital de terceiros foi a Eletropaulo, com 6,88%. As contribuições das demais empresas oscilaram entre 9,07% (Celesc) a 18,53% (Cemig). A maioria das empresas aumentou a distribuição de sua riqueza para remunerar seus financiadores, com exceção da Eletrobras e Light que reduziram de 99,58% para 40,30% e 18,35% para 11,89% respectivamente. Quanto ao capital próprio duas companhias apresentaram percentual negativo, Light com -3,61% e Celesc com -0,18%, as que mais remuneraram foram a AES Tietê (34,02%) e a Light (50,87%).

Analisando-se os resultados evidenciados no Gráfico 03, referente ao ano de 2017, observa-se que a empresa que destinou a maior parcela do valor adicionado aos seus funcionários novamente foi a Eletrobras, com 31,49% do valor adicionado total. As demais companhias destinaram entre 4,17% (Light) a 13,50 (Celesc). Comparando-se com 2015, as empresas destinaram uma porcentagem maior aos seus funcionários. Verificando-se o comportamento das remunerações pagas a título de impostos, taxas e contribuições verificou-se que a grande maioria das companhias destinou entre 66,90% a 83,06% da riqueza gerada ao governo. As empresas que destinaram a menor porcentagem foram AES Tietê com 32,22, Eletrobras com 31,21% e Engie com 30,71%.

Gráfico 3 – Distribuição do Valor Adicionado no ano de 2017



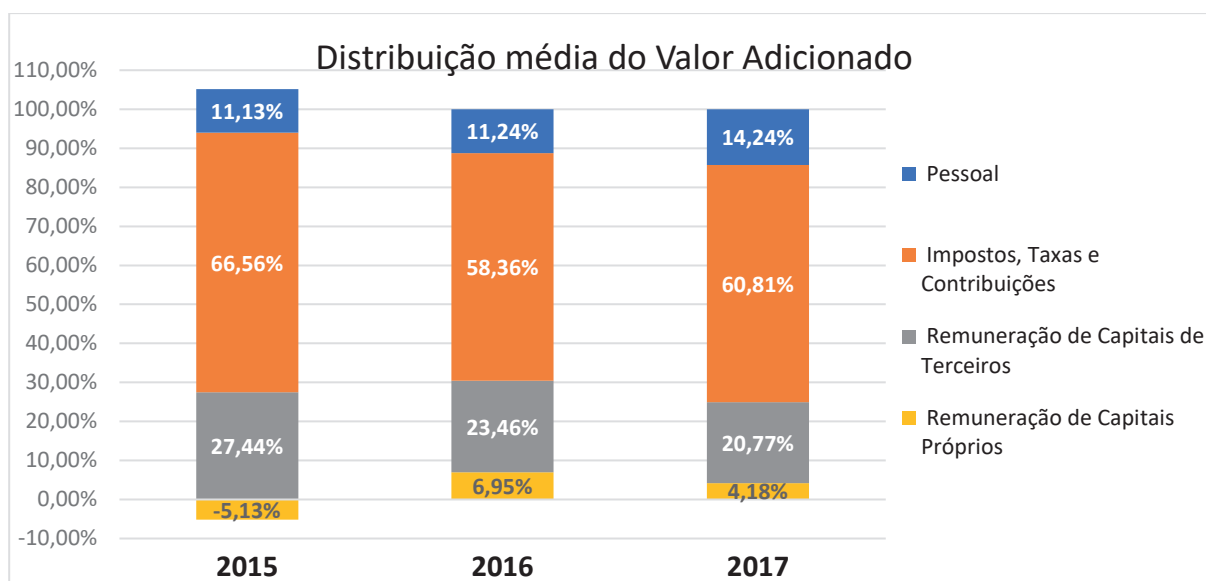
Fonte: Dados da pesquisa (2018).



Conforme os resultados evidenciados no Gráfico 3, a Eletrobras foi a empresa que melhor remunerou o capital de terceiros, com 44,34%, seguido pela AES Tietê com 29,02% e pela Eletropaulo com 22,10%. A remuneração do capital de terceiros das demais empresas variou entre 8,09% (Celesc) a 14,39% (EDP Energias). As empresas que mais renumeraram seus capitais próprios foram a Engie Brasil com 53,80% e AES Tietê com 34,02%, mas foram exceções. Duas tiveram prejuízos e apresentaram índices negativos, a Eletrobras com -7,04% e a Eletropaulo com -8,57%. A remuneração de capitais próprios das demais empresas variou entre 1,15% (Celesc) a 10,86% (EDP Energias).

Após exame da distribuição do valor adicionado de cada empresa, apurou-se a média da distribuição de todas as empresas do presente estudo. No Gráfico 4, ilustram-se os resultados encontrados.

Gráfico 4 – Distribuição média do Valor Adicionado



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que as empresas do setor de energia com ISE distribuíram a maior parte de seu valor adicionado ao governo, sob a forma de impostos, taxas e contribuições. Observa-se que em 2015 esse percentual foi o mais elevado dos 3 anos estudados, representando 66,56% do total do valor adicionado distribuído. Em 2016 e 2017, a participação foi de 58,36% e 60,81%, respectivamente.

Considerando a distribuição aos empregados, constatou-se que a porcentagem aumentou em 2016 e 2017. Em 2015, as empresas distribuíram 11,13% do valor gerado aos empregados, 11,24% em 2016 e 14,24% em 2017.

A remuneração de capitais de terceiros diminuiu durante o período analisado. O percentual de 27,44%, em 2015, foi impulsionado pelo alto índice de endividamento

da Eletrobras superior a R\$ 19 bilhões (que representam 64,44% do grupo estudado). Em 2016, o percentual diminuiu para 23,46% e para 20,77% em 2017.

A remuneração de capitais próprios variou significativamente, de 2015 para 2016. Em 2015 a Eletrobras apresentou um prejuízo de R\$ 14,953 bilhões o que influenciou negativamente a remuneração do capital próprio, as demais empresas somadas distribuíram R\$ 9,185 bilhões a seus sócios e acionistas. Em 2016 e 2017, as empresas distribuíram 6,95% e 4,18% respectivamente.

Para fins de comparação com o estudo de Lessing (2015), dividiu-se as empresas em dois grupos de acordo com o seu controle acionário, as seis empresas privadas (AES Tietê, CPFL, EDP, Eletropaulo, Engie e Light) e as quatro empresas de economia mista (Celesc, Cemig, Copel e Eletrobras). A análise do comportamento da distribuição do valor adicionado, considerando o controle acionário está detalhado na próxima seção.

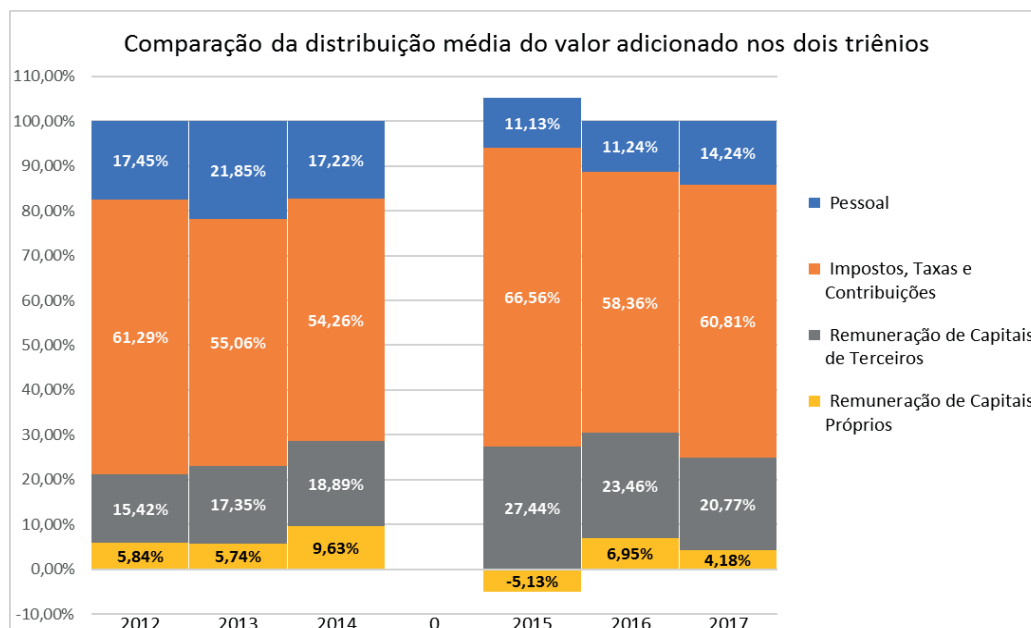
3.3 Análise comparativa da distribuição da riqueza gerada nos últimos dois triênios

Buscando comparar os estudos de Lessing (2015) com o realizado neste trabalho, verificou-se que na carteira de 2015 constavam as seguintes companhias: AES Tietê S.A, Companhia Energética de Minas Gerais S.A (CEMIG), Companhia Energética do Ceara – COELCE, Companhia Paranaense de energia, CPFL Energia S.A., EDP Energias do Brasil S.A., Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRAS), Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S.A, Light S.A e Tractebel Energias S.A. Na carteira de 2017 houve algumas alterações. Deixou de fazer parte da carteira do ISE a Companhia Energética do Ceará (COELCE). Passou a integrar a carteira a empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A (CELESC), a empresa Tractebel Energia S.A. e foi alterada a razão para Engie Energia Brasil S.A. Com as alterações ocorridas, a carteira do ISE, em 2017, o setor de energia elétrica passou a contar com seis empresas privadas e quatro de economia mista.

No Gráfico 5 evidencia-se, comparativamente, a distribuição média do valor adicionado nos dois estudos.



Gráfico 5 – Comparação da distribuição média do valor adicionado nos triênios



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao analisar-se a distribuição do valor adicionado do setor de energia elétrica verificou-se que, em relação aos empregados, no primeiro triênio houve uma melhor remuneração para os empregados. No segundo triênio foram distribuídos de 11,13% a 14,24%, sendo no primeiro triênio a menor de 17,22% e a maior de 21,85%. Em valores totais distribuídos nos dois períodos apurou-se que no primeiro período foram distribuídos 18,72% de toda riqueza gerada para remuneração de pessoal e no segundo, 12,13%.

Considerando a participação destinada ao governo nos dois períodos identificou-se que a porcentagem distribuída ao governo apresentou diminuição de 2012 para 2014, de 61,29% para 54,26%. O segundo período apresentou uma elevação do percentual distribuído, em 2015 foi distribuído 66,56% de toda riqueza gerada pelas companhias de energia elétrica do ISE. Considerando os totais distribuídos nos dois períodos apurou-se que no primeiro período foram distribuídos 56,83% de toda riqueza gerada para remuneração do governo e, no segundo, 61,81%.

Analisando-se a distribuição da riqueza para a remuneração do capital de terceiros verifica-se que no primeiro período houve uma menor distribuição, variando de 15,42 % a 18,89%. No segundo período, devido a um maior endividamento, essa proporção aumentou. No primeiro período as empresas destinaram 17,27% de toda riqueza gerada para a remuneração do capital de terceiros, no segundo período aumentou para 23,93%.

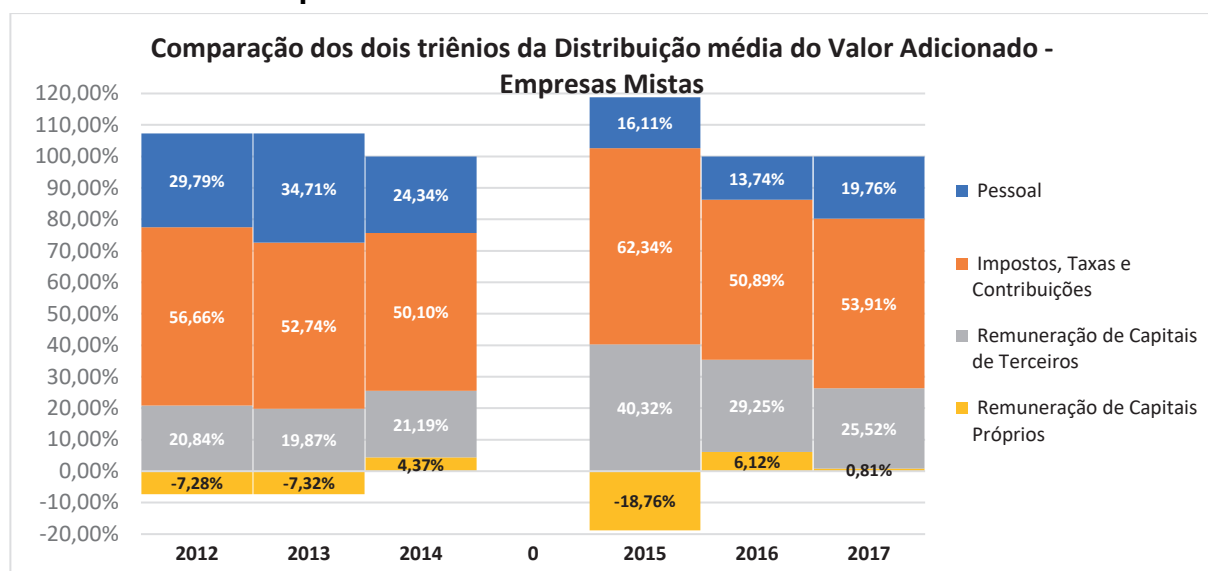
Quanto à remuneração de capitais próprios verificou-se que no primeiro período as empresas destinaram de 5,74% a 9,63%, da riqueza gerada para a remuneração de



capitais próprios. No segundo ano, devido ao alto prejuízo apurado pela Eletrobras em 2015, o percentual ficou em -5,13%, recuperando-se nos anos seguintes. No segundo período, as empresas destinaram 2,13% de toda riqueza gerada para a remuneração do capital próprio, contra 7,18% do primeiro período.

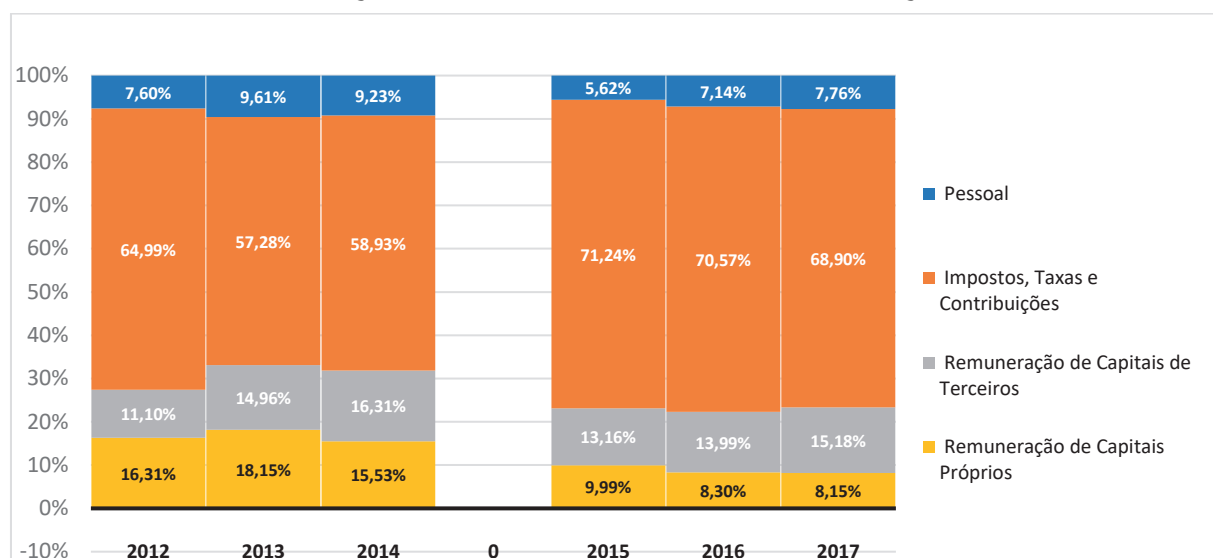
Para fins de comparação com o estudo de Lessing (2015), dividiu-se as empresas em dois grupos de acordo com o seu controle acionário, visando analisar o comportamento da distribuição do valor adicionado quanto ao controle acionário. Nos Gráficos 6 e 7, são demonstrados os resultados obtidos, primeiramente a média do valor adicionado das empresas mistas e, na sequência, das empresas privadas.

Gráfico 6 – Comparação dos dois triênios da Distribuição média do Valor Adicionado das empresas mistas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 7 – Comparação dos dois triênios da Distribuição média do Valor



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Comparando-se os dois triênios das empresas privadas observa-se que, em relação à distribuição do valor adicionado para os empregados, a distribuição foi inferior à 10%. As empresas de economia mista distribuíram melhor a riqueza gerada para os empregados, no primeiro triênio distribuíram entre 24,34% a 34,71%, e no segundo, de 13,74% a 19,76%. Em valores totais distribuídos nos dois períodos apurou-se que no primeiro período as empresas de economia privada distribuíram 8,77% e no segundo, 6,80% de toda riqueza gerada para remuneração de pessoal. As companhias de economia mista no primeiro período distribuíram 16,24% e no segundo 29,17% do total da riqueza gerada nos períodos.

Analisando-se a distribuição para o governo verificou-se que este permaneceu recebendo o maior percentual em todos os períodos analisados. Em comparação entre os tipos de controle acionário, observa-se que as empresas de economia mista distribuíram um percentual menor para o governo a título de impostos, taxas e remunerações. Em valores totais distribuídos nos dois períodos apurou-se que no primeiro período as empresas de economia privada distribuíram 60,59% e no segundo, 70,26% de toda riqueza gerada para remunerar o governo, apresentando um aumento de 15,96%. As companhias de economia mista, no primeiro período distribuíram 52,88% e no segundo, 55,29% do total da riqueza gerada nos períodos.

Apurando-se a distribuição do valor adicionado para remunerar o capital de terceiros, levando em consideração os valores totais distribuídos nos dois períodos, apurou-se que no primeiro período as empresas de economia mista distribuíram 20,68%, tendo apresentado um aumento de 52,47% no segundo período, distribuindo 31,53% de toda riqueza gerada para remunerar o capital de terceiros. As companhias de economia privada, no primeiro período, distribuíram 14,02% e no segundo, 14,08% do total da riqueza gerada nos períodos.

4 CONCLUSÃO

O setor de energia elétrica, no Brasil, está em crescimento, e, para atingir seus resultados financeiros, faz uso de recursos da sociedade, devendo trazer um retorno à mesma, seja pela geração de empregos, distribuição de resultados, pagamento de impostos e remunerando aos seus acionistas. As organizações devem tornar evidentes os seus atos voltados para a sociedade, guiando-se pela responsabilidade social. Nesse contexto, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) desempenha um papel fundamental, pois tem a finalidade de evidenciar a riqueza criada pelas entidades e sua distribuição em termos econômicos e sociais.

Devido à importância do setor elétrico e da DVA, vários estudos acadêmicos são direcionados a esses temas, dentre esses estudos, ressalta-se o estudo realizado por Lessing (2015), que buscou analisar como o setor de energia listado



na BM&FBOVESPA com ISE distribuiu sua riqueza gerada junto aos agentes que auxiliaram na geração da mesma no período de 2012 a 2014, e que serviu de base para a realização do presente estudo, no qual buscou-se analisar o período de 2015 a 2017 e após fazer a comparação entre os triênios.

Com base nos dados apurados, observou-se que 8 das 10 empresas apresentaram, em 2016, uma redução na distribuição do valor adicionado em relação ao ano anterior. No ano de 2017, a maioria apresentou um aumento no valor adicionado gerado, mas ainda inferior a 2015. A Eletrobras nos três anos analisados, foi a companhia que mais gerou valor adicionado a distribuir. Quanto ao controle acionário identificou-se que três das quatro companhias que mais geraram valor adicionado são de economia mista.

Verificou-se que as empresas do setor de energia com ISE distribuíram a maior parte de seu valor adicionado ao governo, sob a forma de impostos, taxas e contribuições. Apurou-se que em 2015 esse percentual foi o mais elevado dos 3 anos estudados, representando 66,56% do total do valor adicionado distribuído. Em 2016 e 2017, a participação foi de 58,36% e 60,81%, respectivamente. Considerando a distribuição aos empregados, constatou-se que houve uma melhora na distribuição, aumentado de 11,13%, em 2015, para 11,24%, em 2016, e 14,24%, em 2017. A remuneração de capitais de terceiros diminuiu durante o período analisado. O percentual maior em 2015, de 27,44%, foi impulsionado pelo alto índice de endividamento da Eletrobras. Em 2016, o percentual diminuiu para 23,46% e para 20,77%, em 2017. Em 2015, a remuneração de capital próprio apresentou índice negativo de -5,13%, apresentando uma melhor distribuição em 2016, com 6,95%, e em 2017, com 4,18%.

Ao analisar-se as empresas pelo seu controle acionário, considerando o valor adicionado distribuído ao governo, verificou-se que este permaneceu sendo o de maior percentual. As empresas de economia mista distribuíram um percentual menor para o governo a título de impostos, taxas e remunerações. As companhias privadas apresentaram o maior percentual de distribuição ao governo, em 2015, de 71,24%, diminuindo para 70,57%, em 2016, e para 68,90%, em 2017.

Na análise comparativa com os estudos de Lessing (2015), verifica-se que no triênio 2012 a 2014, a empresa que mais gerou riqueza foi a Cemig e no último triênio foi a Eletrobras. A empresa privada que mais gerou riqueza nos dois períodos foi a CPFL. As empresas AES Tietê e Coelce foram as companhias que menos geraram riqueza nos estudos de Lessing (2015), no presente estudo a empresa AES Tietê foi a que menos gerou riqueza.

A Eletrobras, nos dois triênios, foi a companhia que melhor distribuiu o valor adicionado gerado para remuneração de seus empregados. AES Tietê e a Light foram as que menos distribuíram a riqueza gerada para os empregados nos estudos de Lessing (2015), de 2015 a 2017 a empresa Light foi a que menos remunerou.



Considerando a participação destinada ao governo, apurou-se, com base no estudo de Lessing (2015), que no triênio 2012 a 2014 foram distribuídos 56,83% de toda riqueza gerada para remuneração do governo e no triênio 2015 a 2017, 61,81%. Na distribuição do valor adicionado para remuneração dos empregados, verificou-se que, no primeiro triênio analisado, foram distribuídos 18,72% de toda riqueza gerada para remuneração de pessoal e no segundo, 12,13%. No primeiro triênio, as empresas destinaram 17,27% de toda riqueza gerada para a remuneração do capital de terceiros, aumentando para 23,93%, no segundo. De toda riqueza gerada para a remuneração do capital próprio, as empresas destinaram 2,13% no triênio 2012 a 2014, contra 7,18% no último.

Com o propósito de dar continuidade às pesquisas relacionadas à DVA e ao setor de energia, sugere-se pesquisas para comparar o comportamento da distribuição da riqueza entre o setor de energia e outros setores da carteira do ISE em relação à remuneração paga ao governo, uma vez que a mesma absorveu a maior parte da riqueza gerada.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm. Acesso em: 17 mar. 2018.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em: 09 mar. 2018.

BM&FBOVESPA. **BM&FBOVESPA divulga a 12ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em: 12 out. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC n. 1.138/08. Aprova a NBC TG 09 – Demonstração do Valor Adicionado**. Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1138.pdf. Acesso em: 17 mar. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC n. 1.003/04 aprova a NBC T 15 - Informações de Natureza Social e Ambiental**. Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1003.pdf. Acesso em: 23 maio 2018.

COSTA, Carlos Alexandre Gehm da. **Contabilidade ambiental: mensuração, evidenciação e 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**. 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade:



Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 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: 04 abr. 2018

DE LUCA, Márcia Martins Mendes, *et al.* **Demonstração do valor adicionado**: do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 2009.

FAUR, Adriana Rodrigues, *et al.* Balanço Social – Relatório de Desempenho Social? Análise dos Setores Petroquímico e elétrico no Rio de Janeiro. *In*: FERREIRA, Araceli Cristina de Sousa; SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; GOMES, Mônica Zaidan (org.). **Contabilidade ambiental e relatórios sociais**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 42-54.

LESSING, Greici Raquel. **Análise da Distribuição do Valor Adicionado das companhias de energia listadas na BM&FBOVESPA com Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. 2015. 78 f. Trabalho de curso (Curso de Ciências Contábeis da Unisc – Graduação) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.

MARTINS, Eliseu *et al.* **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. xxxi, 888 p.

MARTINS, Eliseu. **Demonstração do valor adicionado**: alguns exemplos reais. Temática Contábil. Boletim IOB 31/97.

MELO, F. L., ROVER, S., FERREIRA, D. D. M., FERREIRA, L. F. (2017). **Demonstração do Valor Adicionado (DVA)**: um estudo sobre a destinação da riqueza nas regiões brasileiras. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/166704>. Acesso em: 14 jun. 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Fundo de amparo ao trabalhador**. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/cadastro-geral-de-empregados-e-desempregados-caged/>. Acesso em: 05 maio 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relação Anual de Informações Sociais RAIS**. Disponível em: http://www.rais.gov.br/sitio/rais_ftp/ManualRAIS2017.pdf. Acesso em: 10 jun. 2018.

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

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1978.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Batista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Ariovaldo dos, HASHIMOTO, Hugo. **Demonstração do valor adicionado**:



algumas considerações sobre carga tributária. 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16726/demonstracao-do-valor-adicionado--algumas-consideracoes-sobre-carga-tributaria>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SANTOS, Ariovaldo dos. **Demonstração do valor adicionado**: como elaborar e analisar a DVA. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balancos sociais e relatório de sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004



ECONOMIA



ECONOMIA COMPORTAMENTAL E RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE

Eduarda Lansini Capelari¹

Silvio Cezar Arend²

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi entender como o comportamento do consumidor e a tomada de decisão das organizações influenciam no relacionamento empresa-cliente, através do estudo da Economia Comportamental e da gestão de relacionamento com o cliente. As teorias dos economistas comportamentais têm ganhado grande destaque na última década, através de análises que relacionam pesquisas psicológicas e ciências econômicas com foco em tomada de decisões. Por outro lado, as teorias voltadas ao marketing de relacionamento já possuem espaço consolidado nas empresas, por meio da aplicação prática da gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*). Através de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, foram abordados conceitos de relevantes teóricos sobre o tema em busca de um método que pudesse apresentar maior potencial para fidelização de clientes a longo prazo. Dessa forma, se estabeleceu uma conexão entre as teorias de CRM e Economia Comportamental, ficando clara a importância de um balanceamento entre ambas. Cada qual com suas contribuições, apresentam qualidades que podem assegurar uma tomada de decisão mais assertiva, potencializando estratégias que sejam capazes de garantir a fidelização de clientes a longo prazo, assim como a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Economia Comportamental; relacionamento empresa-cliente; tomada de decisão.

1 Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: eduardacapelari@gmail.com

2 Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação da Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: silvio@unisc.br



1 INTRODUÇÃO

A Economia Comportamental estuda o motivo pelo qual e de que forma as pessoas agem irracionalmente (CONWAY, 2015). É uma área nova de estudo acadêmico que combina teorias econômicas e de psicologia. As teorias dos economistas comportamentais nos permitem entender as ações humanas a partir de uma melhor compreensão da mente e do cérebro. Sendo assim, são estudadas as influências cognitivas, sociais e emocionais e a forma como elas influenciam o comportamento humano.

Empregando principalmente o método de experimentação para desenvolver teses a respeito de tomada de decisão, economistas comportamentais entendem que várias das nossas escolhas tendem a não ser resultado de uma deliberação cuidadosa, uma vez que somos facilmente influenciados por informações, memórias, sentimentos e estímulos do ambiente em que estamos. De acordo com Carvalho, Barbosa e Ponce (2018), a Economia Comportamental expande os limites da análise tradicional, introduzindo novos e relevantes elementos para a compreensão do comportamento humano e dos agentes econômicos.

Nesse sentido, Thaler (2015) entende que os economistas clássicos desconsideram fatores importantes que possuem influência sobre o pensamento de uma pessoa racional. São justamente esses fatores supostamente irrelevantes aos clássicos que fazem a diferença no entendimento dos economistas comportamentais, complementando sua teoria com relevantes tópicos a serem considerados no que diz respeito à tomada de decisão. Kahneman (2011) destaca que as pessoas tendem a reagir de maneiras previsíveis quando se deparam com a incerteza e não de forma racional ou aleatória.

Em entrevista para a Revista da ESPM, Kahneman (2015) também afirmou que existem períodos em que as pessoas sentem que sua tomada de decisão não parece tão boa quanto desejariam em função de se encontrarem em um estado emocional ruim ou de incertezas elevadas. No mesmo contexto, Thaler e Sunstein (2008) entendem que pessoas precisam de estímulos que as ajudem nas decisões complicadas, aquelas situações que possuem dificuldade em entender e organizar.

Kahneman (2015) levanta a questão de que tem se tornado mais difícil a avaliação e entendimento sobre as decisões tomadas, uma vez que as pessoas e, especialmente, as empresas, não mantêm registros sobre opções que consideraram e rejeitaram ao fazer escolhas, o que dificulta na organização da situação. Para Simon (1987), nesse sentido, o trabalho de um gestor inclui não somente a tomada de decisão, mas a participação e comunicação para seus colaboradores e, além disso, acompanhamento para que todos estejam alinhados em um objetivo comum.

Um dos fatores de maior importância para a tomada de decisão empresarial tem



sido o estudo do comportamento de consumo. Identificar pontos importantes que regem o comportamento do consumidor pode ser fator de diferença para o sucesso de uma organização. Nesse sentido, Santos (2015) diz que as organizações estão tendo que personalizar ofertas de acordo com necessidades individuais sempre visando um aumento da participação do cliente. Poser (2005, p. 4) contribui afirmando que “nenhuma estratégia profissional, comercial ou corporativa terá resultados se não pudermos traçar um paralelo com nossas vidas pessoais, pois estamos lidando com gente, e gente é emoção pura”.

Sendo assim, se torna importante o estudo da Economia Comportamental para que se possa compreender as ações dos consumidores. Conforme Bianchi e Ávila (2015), a ciência comportamental tem como objetivo entender como eles realmente se comportam, para criar modelos de comportamento do consumidor, utilizando uma caixa de ferramentas maior e mais eclética. Além disso, acreditam que um relacionamento mais forte com os clientes, através de uma aplicação da Economia Comportamental de forma reflexiva, gera resultados mais apurados sobre comportamento.

Consumidores não possuem a mente em branco, experiências são refletidas por suas crenças e por essa razão o marketing com base em Economia Comportamental pretende induzir para a investigação sobre como as crenças das pessoas são originadas e de que maneira guiam o comportamento dos consumidores. Nesse mesmo contexto, Simon (1987) afirma que através do desenvolvimento de um grande número de ferramentas, especialmente relacionadas com pesquisa de operações, ciência de gestão e tecnologia de sistemas especializados, as técnicas de tomada de decisão têm avançado consideravelmente para um patamar que nos permite ter maior entendimento sobre o comportamento humano e tomada de decisão, seja ela relacionada à empresa e gestão ou ao consumo e clientes.

2 ECONOMIA COMPORTAMENTAL E relacionamento com o cliente

Sobre economia comportamental e relacionamento com o cliente, aborda-se os princípios da economia comportamental, a gestão de relacionamento com o cliente, o comportamento do consumidor e a tomada de decisão, e a tomada de decisão em organizações.

2.1 Os princípios da Economia Comportamental

De acordo com Thaler (2015), economistas clássicos desconsideram qualquer fator que não influencia o pensamento de uma pessoa racional, porém esses fatores supostamente irrelevantes importam muito para sua teoria. Kahneman (2011) aborda o conceito de racional como maior deliberação, mais cálculo e menos entusiasmo,



e, irracional como um conceito forte, que conota impulsividade e emotividade. É nesse mesmo sentido que, para Thaler (2015), entra a importância da Economia Comportamental, que seria uma modificação do pensamento econômico para incluir esses fatores considerados irrelevantes pelos clássicos racionais.

Simon (1970) afirma que alguns aspectos racionais no comportamento humano não deveriam ser interpretados como se todos fossem sempre ou geralmente racionais. Conway (2015) contribui dizendo que se fôssemos mesmo racionais não seríamos levados por ofertas em que compramos um produto e levamos outro grátis, apenas julgaríamos nosso salário com base em seu nível absoluto. De acordo com Bianchi e Ávila (2015) se as pessoas fossem racionais a vida seria simples, pois só precisaríamos dar as informações necessárias e elas imediatamente tomariam boas decisões.

Ainda de acordo com Bianchi e Ávila (2015), a contínua crença na racionalidade das pessoas e dos mercados são dois pontos cegos no que diz respeito a modos de cometer erros. Nesse contexto, Simon (1970, p. 63) classifica o racionalismo como uma “concepção errônea que impregnou a teoria política de caráter utilitarista e grande parte da teoria econômica clássica, foi refutada de maneira decisiva pelos progressos atuais em psicologia e sociologia”. De acordo com Bianchi e Ávila (2015, p. 22) “por alguma razão, quando examinamos de perto algum exemplo da vida, a ilusão de comportamento sensato esmaece quase instantaneamente”.

Enquanto construirmos o mundo à nossa volta pressupondo que as pessoas possuem capacidade cognitiva ilimitada e nenhuma emoção que interfira em nossas decisões, fracassaremos — frequentemente e em escalas cada vez maiores. Porém, se entendermos verdadeiramente as limitações humanas e projetarmos o mundo com base nessa noção, teremos produtos e mercados que serão muito mais compatíveis com nossa capacidade humana e que nos permitirão, por fim, florescer. (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 24).

Sendo assim, conforme Conway (2015), a Economia Comportamental tem seu objetivo pautado no estudo do motivo pelo qual e como as pessoas agem irracionalmente. Bianchi e Ávila (2015, p. 26) definem Economia Comportamental como “o estudo das influências cognitivas, sociais e emocionais observadas sobre o comportamento econômico das pessoas”, empregando principalmente o método de experimentação para desenvolver teorias a respeito de tomada de decisão pelo ser humano.

Economistas comportamentais entendem que muitas das nossas escolhas não resultam de uma deliberação cuidadosa, pois “somos influenciados por informações lembradas, sentimentos gerados de modo automático e estímulos salientes no ambiente” (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 26). Ávila (2015, p. 32) afirma que os economistas



comportamentais têm buscado entender “como pequenas nuances em um contexto podem alterar completamente o resultado até mesmo de escolhas simples que tomamos no nosso dia a dia”.

Kahneman (2011), no mesmo sentido, diz que quando as pessoas se defrontam com situações de incerteza, elas não tendem a reagir de forma racional ou aleatória, mas sim de maneira previsível. Ele divide a vida mental em dois agentes que são igualmente necessários e atuam em conjunto, o Sistema 1 e o Sistema 2.

O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário. O Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração. (KAHNEMAN, 2011, p. 26).

Sendo assim, o Sistema 1 funciona mais automaticamente e gera intuições e sentimentos para o Sistema 2, que os entende e adota como crenças, agindo então conforme impressões e desejos, afirma Kahneman (2011). Por outro lado, “uma das tarefas do Sistema 2 é dominar os impulsos do Sistema 1 [...], o Sistema 2 é encarregado do autocontrole” (KAHNEMAN, 2011, p. 31).

Dessa maneira, Kahneman (2011) entende que a vida se torna mais complexa para os economistas comportamentais do que para aqueles que seguem fielmente a teoria da racionalidade humana, pois nenhum economista comportamental será a favor de um Estado controlador, porém “a liberdade tem um custo, que é arcado pelos indivíduos que fazem escolhas ruins, e pela sociedade que se sente na obrigação de ajudá-los” (KAHNEMAN, 2011, p. 440). Kahneman (2011) afirma ainda que a decisão de proteger ou não os indivíduos contra suas escolhas erradas é um dilema da Economia Comportamental.

No mesmo contexto, Thaler e Sunstein (2008) defendem que seja permitido que o Estado e outras instituições possam dar um certo “empurrão” – em inglês, *nudge* – para que as pessoas tomem as decisões que sejam de seus interesses em longo prazo, evitando escolhas erradas. Um *nudge*, então, seria qualquer aspecto que pode alterar o comportamento de uma forma previsível, sem proibir opções ou mudar de forma significativa os incentivos econômicos. *Nudges* não são imposições. Colocar as frutas ao nível do olhar é considerado um *nudge*, porém banir comida sem qualidade, não.

Por isso, Thaler e Sunstein (2008) entendem que as escolhas e suas consequências não podem ser evitadas, então devem ser oferecidos *nudges* que podem ajudar mais do que infligir danos, e isso seria a regra de ouro do paternalismo libertário.



Richard Thaler e Cass Sunstein [...] começaram a participar da formulação de políticas governamentais nos Estados Unidos já em 2008, durante a campanha presidencial do presidente Barack Obama. Em 2010, o governo do Reino Unido montou o “*Behavioural Insights Team*” (BIT), uma unidade especial dedicada a aplicar a ciência comportamental à política e aos serviços públicos. Em 2013 veio a notícia de que o governo americano estava formando uma equipe de *nudge* nessas mesmas linhas. (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 26).

A Economia Comportamental e ciências comportamentais têm ampliado a caixa de ferramentas dos profissionais da área prática, investigando o comportamento real e incentivando uma cultura de “testar e aprender” entre os governos e as empresas, afirmam Bianchi e Ávila (2015).

De acordo com Carvalho, Barbosa e Ponce (2018), a Economia Comportamental expande os limites da análise tradicional e introduz novos elementos para a compreensão do comportamento dos agentes econômicos, mesmo não sendo a única teoria a demonstrar as limitações do conceito de racionalidade. Segundo Ávila (2015) os economistas comportamentais têm abraçado o desafio em busca de um melhor entendimento sobre influências comportamentais e inconscientes que ocorrem quando fazemos escolhas.

Ainda segundo Conway (2015), a Economia Comportamental combina economia e psicologia, permitindo uma melhor compreensão da mente e do cérebro e entendendo o que leva as pessoas agirem do modo como fazem. Nesse sentido, Bianchi e Ávila (2015, p. 29) afirmam que “a importância da economia corroborada pela psicologia refletiu-se mais tarde no conceito de ‘racionalidade limitada’”, sendo, para eles, esse conceito o fato de que nem todas as decisões são sempre ótimas.

Para Thaler e Sunstein (2008) o que permite que as pessoas possam tomar boas decisões são, em primeiro lugar, as experiências vividas, depois a boa disponibilidade de informações e, ainda, o retorno – em inglês, *feedback* – rápido. Nesse sentido, eles querem dizer que quanto mais notável e instantânea for a consequência de uma decisão, mais aprendemos a fazer melhores escolhas. Contudo, para Bianchi e Ávila (2015, p. 29) “existem restrições ao processamento de informações pelos seres humanos, por que há limites de conhecimento (ou de informação) e de capacidades computacionais”.

No mesmo contexto, Simon (1987) observa que os indivíduos querem ser racionais, porém não possuem habilidade, conhecimento e capacidade para tanto, sendo, de certa forma, limitadamente racionais. Para Simon (1987), podemos classificar os termos “racional”, relativo à tomada de decisão consciente e analítica; “não racional”, relativo ao que é intuitivo e “irracional”, referente à tomada de decisão



através de emoções. Sendo assim, ele enfatiza que não devemos confundir as decisões não racionais, que derivam de certo julgamento, com aquelas que são irracionais, ou seja, tomadas através de emoções e momentos com estresse predominante.

Kahneman (2011), porém, entende que os humanos não são irracionais, mas frequentemente necessitam de ajuda para fazer julgamentos e tomar melhores decisões, as quais podem ser fornecidas, em alguns casos, por políticas públicas e instituições. De acordo com Bianchi e Ávila (2015), de fato é comum propor que o comportamento não racional, dito pelos economistas comportamentais, torna recomendável a intervenção de políticas públicas para incentivar cidadãos a tomarem boas decisões que gerem melhores consequências para eles e para a sociedade. Porém, observa que pode se tornar complicado para os reguladores construir um ambiente ideal em que os consumidores não fiquem em desvantagem e a eficiência do mercado não seja atingida.

2.2 A Gestão de relacionamento com o cliente

“Estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através da confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas” (LARENTIS, 2009, p. 90). Poser (2005) afirma que os processos estratégicos com o consumidor precisam ser totalmente dominados pela empresa, partindo de uma nova forma cultural implantada, para que todos estejam integralmente envolvidos em um objetivo comum. Santos (2015) também diz que para uma empresa alcançar seu público alvo, ela deve combinar ferramentas e estratégias efetivas de comunicação, permitindo a transmissão de valor para o cliente e a construção de um relacionamento.

De acordo com Kotler e Keller (2012) a gestão do relacionamento com o cliente – CRM, do inglês *customer relationship management* – é uma das principais estratégias, sendo uma forma de gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente, que busca sempre maximizar sua fidelidade. Além disso, para eles, o CRM permite que as empresas possam oferecer melhores atendimentos e, com base no que sabem sobre cada consumidor, podem customizar produtos e serviços. Para Ragins e Greco (2003), o CRM voltado para o *marketing* de relacionamento pode fornecer informações úteis para os processos de desenvolvimento de produtos e gerenciamento da cadeia de suprimentos, agregando mais valor para a empresa e para o cliente. “O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142).

Ragins e Greco (2003) também entendem que o maior objetivo do CRM é mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos e, através dessa identificação, gerar um conhecimento a respeito do consumidor



para construir relações. Sendo assim, o CRM é tido como uma estratégia de negócio que visa assegurar toda e qualquer interação com o cliente. Ainda, para eles, o CRM pode ser utilizado para um entendimento mais profundo sobre o comportamento do consumidor, o que ajuda na construção de uma vantagem competitiva em relação a outras organizações.

Kotler e Keller (2012) citam quatro etapas fundamentais para aplicação do CRM. A primeira é identificar os clientes atuais e aqueles que podem ser potenciais, através de um rico banco de dados com informações de todos os canais e pontos de contato com o cliente; a segunda, diferenciar os clientes através de suas necessidades e valor para a empresa, assim poderá focar naqueles mais valiosos; a terceira, interagir com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos sólidos e, a quarta, customizar produtos e ofertas para clientes, utilizando os pontos de contato para facilitar a interação. Ainda sobre a importância de se ter foco em clientes de maior valor, Santos (2015) entende que empresas que direcionam esforços para todos os tipos de clientes, acabam não atingindo público algum, portanto, também acredita que é preciso afunilar e focar naqueles de maior valor.

Sendo assim, fica evidente que “profissionais de *marketing* passaram a defender uma abordagem de *marketing* local de ‘baixo para cima’, em vez da abordagem mais tradicional ‘de cima para baixo’” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 144). Para Santos (2015), algumas das formas de escolha e conquista de clientes seriam, primeiro, dividir grandes mercados em grupos menores, para separar os públicos que a empresa tem melhores condições de servir bem; depois, determinar o mercado-alvo, através da avaliação dos segmentos com base na atratividade e capacidade de competitividade da empresa. Além disso, para cada cliente selecionado, a empresa deve ter um posicionamento específico, gerando impressões e sensações diferenciadas nos clientes se comparado aos produtos de seus concorrentes.

Poser (2005) ainda complementa que conhecer profundamente os cenários é fundamental para entender as necessidades e desejos dos clientes mais valiosos, pois isso traz mais resultado com menos esforço, uma vez que a sedução e a relação de confiança já estarão sendo construídas. De acordo com Vavra (1993), a empresa precisa conhecer tudo sobre seu produto ou serviço e como ou por qual motivo os clientes o compram. Assim, consegue fazer uma interação com perguntas mais corretas ao cliente, evitando aborrecer insatisfeitos ou desestimular os satisfeitos. Além disso, a empresa também deve dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas antes da venda, mas depois dela também, pois se muda a perspectiva de apenas efetivar uma venda, para realmente criar um relacionamento.

No mesmo contexto, Ragins e Greco (2003) entendem que para se manter uma relação contínua com os clientes, durante e pós compra, é importante que se tenha um sistema inteligente e tecnológico para aplicação de um CRM efetivo. Contudo,



o sistema por si só não é eficaz, é fundamental que a informação sobre o cliente seja utilizada de forma inteligente e estratégica, possibilitando um relacionamento contínuo. Enfatizam que podem ser utilizados diferentes sistemas de CRM para diferentes propósitos dentro de uma mesma organização e apresentam uma série de empresas que utilizaram a ferramenta CRM para auxiliar no estabelecimento e sustentabilidade do relacionamento com o cliente, desde redes de hotéis até financeiras e seguradoras – sendo assim, provam que qualquer setor pode utilizar a estratégia CRM para gerar bons relacionamentos com consumidores.

De acordo com Kumar e Reinartz (2006) as empresas que pretendem desenvolver uma estratégia de relacionamento com o cliente precisam considerar, em primeiro lugar, o comportamento geral dos consumidores. Para eles, isso pode acontecer através do aumento do uso de mídias sociais por diferentes plataformas, pois a companhia tem a possibilidade de aprender com seus clientes e entender quais são realmente suas necessidades, executando diferentes e estratégicas formas de comunicação no meio em que os consumidores se sentem confortáveis. O aumento da utilização do uso de aplicativos para celulares também é citado como ponto importante, pois os aparelhos têm se tornado cada vez mais importantes no que diz respeito ao dia a dia das pessoas.

Ainda, segundo Kumar e Reinartz (2006), grandes empresas, como Walmart, American Eagle e The New York Times têm utilizado as mídias sociais e aplicativos de celulares para manterem uma comunicação efetiva com seus consumidores, sempre se fazendo presentes. Isso, pois, as mudanças tecnológicas dos últimos anos permitem, que todos estejam conectados a qualquer momento e em qualquer local, facilitando o contato através de plataformas como essas. Outro ponto destacado é a importância do papel das empresas no sentido de entenderem e aceitarem que as mudanças tecnológicas tendem a encaminhar, de forma geral, a um aumento do autoatendimento – do inglês, *self-service* – por exemplo em bancos, supermercados, farmácias e outros.

São justamente essas melhorias tecnológicas e o aumento da competitividade que estão tornando os consumidores mais exigentes, afirmam Kumar e Reinartz (2006). As pessoas têm procurado por realização pessoal, focando em suas necessidades e desejos individuais. Nesse sentido, afirmam que apenas produtos e serviços não são mais o suficiente no que diz respeito a essa satisfação pessoal. É necessário que sejam criadas memórias que possam engajar cada cliente de uma forma pessoal. Oferecer experiências é uma forma de as empresas se posicionarem e se diferenciarem das demais quando apenas o produto ou serviço não é mais suficiente para manter a fidelização do cliente.

Contudo, todas as vezes que as expectativas de um cliente são alcançadas, a empresa acaba aumentando sua barreira, tornando o próximo encontro ainda mais difícil de ser satisfeito. Kumar e Reinartz (2006) entendem que uma das formas de



refletir os valores da empresa e manter as expectativas do cliente é que a companhia seja extremamente transparente, honesta e consistente em suas comunicações e naquilo que deseja transparecer a seus consumidores.

Nesse sentido, os principais elementos a serem considerados na prática para aplicação do CRM, de acordo com Kumar e Reinartz (2006), são: processos e iniciativas estratégicas, envolvendo toda a organização; seleção, mantendo o foco em consumidores com potencial a gerarem maior lucratividade; interações, tendendo sempre a manter um diálogo constante com os clientes; consumidores, podendo ser uma pessoa individual ou mercados inteiros dependendo do segmento da empresa; e valor presente e futuro dos clientes, focando na maximização de lucro.

O CRM não é um resultado da tecnologia, mas sim uma decisão de negócio que é suportada pela tecnologia, por isso, ele é entendido como um conceito de gerenciamento que estabelece princípios de marketing para reconhecer as necessidades e balancear os interesses das empresas e dos consumidores. Com uma aplicação estratégica de CRM, uma empresa pode criar um ambiente que permite flexibilizar e suportar problemas relacionados a inovações de produtos, expectativas de clientes, globalização, surgimento de novas tecnologias e novos clientes potenciais.

Por outro lado, Kotler e Keller (2012), apesar de apresentarem os pontos positivos, elencam também alguns itens como pontos fracos do CRM. O primeiro é o fato de que algumas situações não são propícias para criação de banco de dados, pois podem gerar perda de dinheiro e tempo, como para unidades de venda muito pequenas – por exemplo, chicletes e balas. Além disso, coletar, manipular e manter um bom banco de dados exige investimento financeiro e tecnológico em trabalhadores especializados e, ainda, pode acontecer que nem todos da empresa estejam com foco nos clientes e utilizem essa plataforma disponível – daí a importância do engajamento para mudança cultural organizacional.

Por outro lado, acrescentam que nem todos os clientes sempre querem um relacionamento com a empresa, em algumas situações é apenas uma compra por algum motivo específico. Nem todas as premissas que sustentam o CRM se sustentam na prática, como por exemplo quando consumidores possuem ciência de sua importância para a empresa (em função da frequência com que compram) e pedem descontos por isso, se tornando menos lucrativos – o contrário do que dizem os estudos relacionados ao CRM que afirmam que serão encontrados clientes de valor, gerando maior retorno financeiro.

Além disso, Poser (2005) complementa afirmando que o não acompanhamento de resultados da gestão de relacionamento com o cliente é um dos grandes motivos do fracasso das estratégias baseadas em banco de dados, assim como a manipulação de dados por não especialistas e a coleta incorreta, que gera informações errôneas.



Outro fator importante apontado é que a tecnologia é um meio de alavancar nossa estratégia, porém é apenas uma ferramenta, que deve ser utilizada de forma inteligente para gerar resultados, pois não é, sozinha, a solução para todos os problemas.

Portanto, para Barreto e Crescitelli (2013), é importante que o investimento em gestão de relacionamento seja avaliado através de sua eficácia, preferencialmente na fase em que é feita a concepção do todo. Se torna necessário e fundamental que haja uma transformação na cultura organizacional para que todos os colaboradores se sensibilizem quanto à importância dos clientes, podendo ocorrer através de treinamentos ou avaliação de desempenho.

2.3 O Comportamento do consumidor e a tomada de decisão

De acordo com Bauman (2008), o ser humano é dependente do consumo, sendo o ato de consumir uma necessidade nos indivíduos. Pinto e Batinga (2016) entendem que o consumo pode ser dito como um processo e mecanismo social, sendo um produtor de sentido e identidades. Um indivíduo passa por experiências, sensações e situações que o façam ter uma necessidade e agir em função dela. No mesmo sentido, Bauman (1999) afirma que na sociedade do consumo a relação entre necessidade e satisfação pode ser invertida, pois muitas vezes a rápida sensação de satisfação por algo logo tende a ser substituída por um novo desejo.

Poser (2005, p. 22) entende que o mercado cria “necessidades artificiais” e em um primeiro momento adquirimos por desejo, o qual se transforma em necessidade e, quando percebemos, não podemos mais prescindir daquele produto ou serviço pois “seus criadores nos fazem acostumar a tê-lo”. Sendo assim, nossas decisões de consumo baseiam-se em apenas dois segmentos, a necessidade e o desejo. Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que o comportamento do consumidor seria o estudo de como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens e serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

Bauman (2008, p. 19) complementa observando que o encontro dos potenciais consumidores com os potenciais objetos de consumo tende a se tornar a principal unidade da rede de interação humana, por ele chamada de “sociedade de consumidores”, que se distingue por ser uma reconstrução das relações humanas partindo do padrão e semelhança das relações entre consumidores e objetos de consumo. Muitos estudiosos afirmam que a sociedade dos consumidores é apenas uma divisão entre coisas a serem escolhidas (mercadorias) e aqueles que escolhem (consumidores), contudo, para Bauman (2008) a sociedade de consumidores tem a importância que tem pois justamente não possui essa característica, seria então separada das outras formas de sociedade por apresentar um certo desconhecimento e falta de padrão.



Nesse sentido, a Economia Comportamental tem aprofundado e expandido de maneira radical o entendimento sobre o processo decisório dos consumidores, afirmam Bianchi e Ávila (2015). Além disso, observam que muitos profissionais de *marketing* estão habituados com *nudges* e empresas investem muito dinheiro em recursos e tecnologias, enquanto na verdade elas acreditam que o ideal seria se as empresas construíssem um relacionamento mais forte com os clientes através de uma aplicação da Economia Comportamental de forma reflexiva, pois, dessa forma tendem a obter resultados mais apurados sobre o comportamento do consumidor.

“A mente de um comprador não é uma chapa em branco. Informações e experiências são refratadas pelas lentes das suas crenças e as informações que se chocarem com ela muito provavelmente serão rejeitadas.” (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 136). Por essa razão entendem que o *marketing* com base em Economia Comportamental deveria iniciar sempre pela investigação sobre como as crenças se originam e de que forma guiam o comportamento dos consumidores.

Sendo assim, Bianchi e Ávila (2015) sugerem que uma primeira forma para descobrir essas crenças pode ser ampliando o uso de pesquisas observacionais relativamente simples para preencher lacunas entre o que os clientes dizem que pensam sobre um produto e como eles realmente se comportam em relação a ele. Essas lacunas a serem descobertas tendem a revelar crenças não declaradas pelos indivíduos, aquelas que as empresas realmente precisam considerar. Afirmam ser pouco provável que as entrevistas tradicionais e os grupos de discussões funcionem para descobrir essas crenças não declaradas pois os consumidores geralmente não sabem e não estão cientes de como diferentes estímulos os afetam.

Sendo assim, conforme visto, uma das primeiras coisas que um investigador que se envolve em pesquisas comportamentais tende a fazer é conduzir experimentos. De forma rápida tende a verificar que as pessoas normalmente agem de maneira surpreendente e essa forma surpreendente de agir é chamada de “anomalia” por Bianchi e Ávila (2015, p. 61). “As anomalias têm um papel importante na pesquisa em Economia Comportamental porque geralmente representam apenas o começo de um programa de pesquisa mais abrangente” (BIANCHI; ÁVILA, 2015, p. 64).

Tendo como base a discussão sobre anomalias, Bianchi e Ávila (2015) elencam e relacionam cinco lições importantes sobre Economia Comportamental. A primeira é que existem limitações nas teorias formuladas até o momento; a segunda diz que anomalias são boas se as encararmos seriamente e examinarmos suas causas, pois desempenham função importante e útil cientificamente, destacando as limitações do nosso conhecimento atual. A terceira é que a Economia Comportamental tende a nos levar a pensar de maneira diferente e mais ampla sobre o que realmente compõe uma boa teoria e a quarta lição é que a Economia Comportamental gera muitos novos questionamentos. Por fim, como quinta lição, reconhecem que entender melhor como as pessoas se comportam pode ter implicações de grande importância,



principalmente no nível da política.

Thaler e Sunstein (2008), a respeito da arquitetura da escolha, trazem algumas considerações sobre a questão de padrões predefinidos e afirmam que padrões podem ser poderosos. Além disso, são inevitáveis, uma vez que as pessoas tendem a adotar opções que exijam menos esforço ou menor resistência, lembrando sempre das discussões sobre inércia, viés do status quo e heurística que faz tender a opção do tanto faz. Essas forças implicam em uma determinada escolha e grande parte das pessoas normalmente escolhem o padrão, independente de ser bom ou não para elas no final. Ainda de acordo com Thaler e Sunstein (2008), essas tendências comportamentais podem ser reforçadas se o padrão vier com alguma sugestão implícita ou explícita de que seria o curso normal ou recomendado.

Nesse mesmo sentido, forçar uma escolha, ou seja, não determinar um padrão, pode ser um caminho melhor para aqueles a favor da liberdade, contudo humanos geralmente entendem a necessidade de escolha como um incômodo, preferindo o padrão. Normalmente, forçar a escolha de um indivíduo tende a ser a opção mais apropriada para decisões simples entre sim ou não ao invés de escolhas complexas afirmam Thaler e Sunstein (2008). Sobre a arquitetura da escolha, Thaler e Sunstein (2008) entendem que sim, os humanos cometem erros e que sistemas bem projetados podem auxiliar no sentido de evitar erros mais banais e apresentam o exemplo em que o usuário ao enviar um e-mail esqueceu de incluir o anexo e, o sistema ao ler a palavra anexo no corpo do e-mail, de forma inteligente, questionou antes de enviar perguntando se havia esquecido de incluir o arquivo.

Outro ponto importante levantado a respeito da arquitetura da escolha, já mencionado anteriormente, é de que a melhor maneira de ajudar indivíduos no que diz respeito a melhorar sua performance relativa à tomada de decisão é fornecer *feedback*, considerando que aprendemos com nossas experiências. Quando nos deparamos com um reduzido número de pequenas e bem compreendidas alternativas, tendemos a examinar todos os atributos e, quando o conjunto de opções aumenta, tendemos a utilizar estratégias alternativas para facilitar a tomada de decisão, o que pode ser um problema de acordo com Thaler e Sunstein (2008).

Para finalizar os estudos sobre arquitetura da escolha, Thaler e Sunstein (2008) levantam um último tópico importante, que são os preços e incentivos. Enfatizam que embora tenham apresentado fatores que são normalmente negligenciados pela teoria econômica tradicional, não pretendem sugerir que a mesma não seja importante. Portanto, o último tópico prova que acreditam em oferta e demanda e, por isso, os assim chamados arquitetos são os que devem pensar em incentivos pois arquitetos sensatos colocarão os incentivos certos nas pessoas certas.

Kotler e Keller (2012) tratam mais especificamente sobre decisões relacionadas ao comportamento de compra, entendendo que esse comportamento é influenciado



principalmente por características do consumidor. As características podem ser classificadas em culturais, tendo como elementos importantes a subcultura e classe social; em sociais, através de grupos de referência, família, papéis sociais e status e em pessoais, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, personalidade, estilo de vida e valores. Além disso, classificam o fator cultural como sendo o de maior influência.

Kotler e Keller (2012) elencam quatro principais fatores psicológicos que possuem influência de peso durante a escolha dos consumidores, sendo eles motivação, percepção, aprendizagem e memória. Motivação no sentido que nossas necessidades podem se tornar um motivo quando atingem um certo grau de intensidade e um motivo pode levar a um impulso, ou seja, tende a levar uma pessoa a agir. A percepção no sentido de que um indivíduo interpreta, seleciona e organiza estímulos externos. Aprendizagem, pois somos capazes de aprender com experiências e modificar, com isso, o comportamento e a forma de interpretação. E memória, pois qualquer informação pode ser armazenada, sejam verbais, visuais, abstratas ou mesmo contextuais. Kotler e Keller (2012), portanto, defendem uma abordagem da tomada de decisão pelo consumidor mais voltada para a área de marketing.

Thaler e Sunstein (2008) observam que o processo de tomada de decisão como um todo, ou a arquitetura da escolha – aquela que envolve os arquitetos e os tomadores de decisão – já se tornou algo muito difundido e inevitável, que afeta frequentemente a forma como escolhemos ou decidimos. Ávila (2015) observa que as pesquisas em Economia Comportamental têm apresentado e facilitado o entendimento sobre o grande impacto que pode ser gerado quando ocorrem pequenas mudanças no contexto em que uma escolha está inserida, na forma como ela é apresentada, se é mostrado como outros se comportam na mesma situação, se é uma decisão fácil ou não, se é uma circunstância confortável, entre outros.

Ávila (2015) entende que todos esses fatores, muitas vezes ignorados, podem ser utilizados de forma inteligente na construção de estratégias de marketing efetivas, elaboração de produtos e ações que ajudam os indivíduos a terem melhores escolhas, sempre visando maximizar o seu bem-estar. “Nesse contexto, surge a economia comportamental e seus estudos experimentais para oferecer uma forma diferente de olhar para os indivíduos (e consumidores)” (ÁVILA, 2015, p. 35).

2.4 Tomada de decisão em organizações

Simon (1970) entende que a maior parte do comportamento de indivíduos dentro de organizações administrativas é planejado, ou seja, orientado para metas e objetivos. É justamente essa intencionalidade que dá sentido à administração, pois produz uma integração no sistema de comportamento da organização. “Se



a administração consiste em realizar coisas por parte de grupos de pessoas, a existência de um objetivo se torna, portanto, o principal critério para determinar que coisas serão feitas” (SIMON, 1970, p. 4).

Além disso, Simon (1970) entende que, de modo geral, pode-se dizer que todas as decisões são até certo ponto uma forma de acomodação. Isso pois, segundo ele, a alternativa escolhida nunca permitirá a realização completa de um objetivo, apenas representa a melhor opção para solucionar um problema dentro de determinada circunstância. O ambiente inevitavelmente influencia e limita as alternativas disponíveis, e a decisão final sempre vai depender da importância relativa que será dada aos diferentes objetivos e ao julgamento das possibilidades de um plano que garanta o alcance de cada um deles. Sendo assim, Simon (1970, p. 8) afirma que “as decisões devem ser tomadas à luz dos conhecimentos práticos e científicos do efeito que determinadas medidas terão sobre a realização de valores”.

Da mesma maneira, Simon (1970) entende que, com o objetivo de extrair o melhor resultado da tomada de decisão organizacional, deve-se distribuir as responsabilidades, seguindo as particularidades e habilidades necessárias em cada escolha, e sempre garantindo que a pessoa que possui essas habilidades necessárias tome a frente para decidir. Ele entende, também, que subdividir decisões é muito mais complicado do que subdividir tarefas operacionais. Porém, conforme exemplificado, embora não seja racionalmente possível combinar a acuidade visual de um trabalhador com a mão firme de outro com o intuito de se ter maior precisão em determinada operação, é sim possível que o conhecimento de um engenheiro e de um advogado sejam combinados para melhorar a qualidade de uma decisão.

Simon (1987), nesse sentido, entende que os estilos de gestão analítico e intuitivo são complementares e não devem ser contrastados. Todos os gerentes precisam ser capazes de analisar problemas sistematicamente, através de ferramentas analíticas da ciência, mas também precisam ser capazes de responder a situações rapidamente, uma habilidade que requer o cultivo da intuição e bom julgamento ao longo de vários anos de experiência e treinamento. Para ele, o gerente efetivamente eficaz não escolhe entre abordagens analíticas e intuitivas dos problemas, ele tem o domínio de toda a gama de habilidades de gerenciamento e sabe aplicar quando cada uma se torna apropriada.

Ainda, Simon (1987) aborda dois conceitos importantes sobre tomadores de decisões em organizações, o primeiro são os especialistas – em inglês, *experts* – e o segundo são os novatos – em inglês, *novices*. A grande diferença de um *expert* para um *novice* está na experiência de cada um. Basicamente, o *expert* já passou por mais situações e possui padrões gravados que o ajudam na tomada de decisão mais rápida, enquanto o *novice* passou por menos experiência e, por isso, possui menos padrões gravados. Também afirma que um gerente experiente pode ser dito como um *expert* pois tem em sua memória um vasto conhecimento que foi adquirido através de



treinamento e experiências, o qual pode ser organizado através de reconhecimento de informações associadas. Nesse sentido, para ele, um dos objetivos da ciência cognitiva tem sido procurar entender diferenças entre o comportamento de *experts* e *novices* e, principalmente, encontrar a forma pela qual os novatos podem se tornar especialistas.

Partindo de pesquisas relacionadas à resolução de problemas e tomada de decisão por *experts* em organizações, Simon (1987) chega a duas principais conclusões. Primeiro, os especialistas geralmente encontram diagnósticos e soluções de forma rápida e intuitiva, sem conseguirem relatar como alcançaram esse resultado. Segundo, justamente essa capacidade pode ser melhor explicada através de um processo de reconhecimento de recuperação de um grande número de padrões armazenados na memória a longo prazo.

Kahneman (2015) acredita que tanto os indivíduos quanto os grupos organizacionais necessitam de mecanismos para revisar a forma pela qual suas decisões são tomadas. Além disso, não compreende o fato de que as companhias passam o tempo todo tomando decisões e não mantêm um registro, por isso não conseguem aprender com os próprios erros verificando um histórico. Segundo ele, essa falta de registro não ocorre acidentalmente, mas é proposital uma vez que os gestores não querem se ver confrontados com seus próprios equívocos.

[...] a aversão a perdas influencia quase tudo. Em geral, a aversão a perdas é uma força no sentido da paralisia. As desvantagens de fazer qualquer movimento pesam mais do que as vantagens. Em situações de crise, de incerteza elevada, os efeitos da aversão a perdas são exacerbados. Logo, fica ainda mais difícil tomar qualquer decisão em um período de incertezas elevadas. (KAHNEMAN, 2015, p. 52).

Ainda sobre aversão a perdas, Kahneman, Knetsch e Thaler (1991) examinam a questão da escolha de risco. Eles afirmam que a conclusão central se refere ao fato de que tais escolhas podem ser melhor explicadas pois mudanças que tornam as coisas piores são mais relevantes, ou seja, possuem maior impacto sobre a decisão do que aquelas que geram melhorias ou ganhos. Sendo assim, a escolha tende a variar muito em função do valor de perda que irá gerar. Outro fator relevante considerado é que quando se busca escolher uma opção menos arriscada ou sem risco, todos os atributos em negociação e, inclusive outras transações relacionadas também tendem a ser avaliadas de acordo com os ganhos ou perdas para a tomada de decisão final.

Nesse sentido, Kahneman (2011) entende que as organizações tendem a ser melhores do que os indivíduos quando se trata de evitar erros, pois elas naturalmente pensam mais lentamente e possuem o poder de impor procedimentos ordenados. Elas podem instituir aplicações de listas e exercícios mais elaborados que garantam que todos os procedimentos sejam checados antes de atingir o objetivo final, seja



ele qual for.

Sendo assim, Simon (1987) classifica como uma falha comum dos gerentes o fato de tenderem a adiar decisões difíceis. Também entende que a resposta de uma organização para um problema, seja ele causado por algum erro ou não, geralmente é olhar para trás e para frente. Para trás, pois consegue diagnosticar e estabelecer responsabilidade sobre aquela situação difícil e, para frente, é possível encontrar um curso de ação a ser seguida para lidar com o problema. Simon (1970) diz que os indivíduos não podem conhecer diretamente as consequências de seu comportamento, o que na realidade acontece é a formação de uma série de expectativas sobre possíveis consequências, as quais se baseiam em relações empíricas já conhecidas e em informações relacionadas à situação existente.

Dessa forma, Simon (1970) considera o conhecimento das consequências do comportamento como um importante fato de influência no processo de escolha. O segundo ponto reside nas preferências do indivíduo por um determinado grupo de consequências em relação a outro. Sendo assim, o problema de escolha consistiria, basicamente, em descrever as consequências, poder avaliar cada uma delas e vincular a comportamentos alternativos.

Simon (1987), além disso, afirma que quando os problemas a serem resolvidos são mais complexos, os processos de reconhecimento precisam ser organizados de uma forma coerente e é fundamental que sejam fornecidos os recursos e habilidades que permitam que as informações sejam desenhadas e recuperadas. Portanto, para ele, a intuição não é um processo independente da análise, ambos são componentes complementares essenciais de sistemas eficazes de tomada de decisão.

3 ECONOMIA COMPORTAMENTAL E CRM: CONVERGÊNCIAS E POSSIBILIDADES

Para realização desta pesquisa foram estudadas as teorias dos economistas comportamentais com contribuições significativas, como Richard Thaler e Daniel Kahneman, que abordam conceitos importantes sobre Economia Comportamental e tomada de decisão, especialmente de consumidores. Além disso, foram abordados conceitos que contribuíram para o entendimento da lógica da tomada de decisão dentro das organizações, com base em Herbert Simon, e teorias voltadas ao marketing de relacionamento com o consumidor, com base em Philip Kotler.

Após, foi realizado um aprofundamento da revisão bibliográfica, com o intuito de entender de forma mais detalhada o processo decisório de consumidores e organizações e, assim, poder compreender de quais formas as empresas mantêm o relacionamento com o cliente e como o consumidor cria vínculos com a organização. Além disso, foi aprofundado brevemente o estudo sobre CRM com o objetivo de



entender potenciais pontos positivos ou negativos na prática quando se considera a fidelização de consumidores e a garantia de sucesso e sustentabilidade da empresa.

Por fim, partindo da análise e interpretação dos conceitos, ideias e hipóteses significativas ao tema, foi elaborado um texto que traz as principais contribuições de grandes teóricos. O objetivo foi checar as vertentes das teorias e, a partir disso, escrever uma proposta com base nelas, trazendo os principais pontos sobre o relacionamento empresa-cliente. Dessa forma foi possível se chegar à conclusão sobre um método que apresenta viabilidade para aplicação na prática, mesclando Economia Comportamental e marketing de relacionamento.

Conforme visto anteriormente, a Economia Comportamental pode ser dita como uma junção entre estudos de economia e psicologia ou como uma vertente das ciências econômicas que analisa a influência dos fatores cognitivos, culturais, emocionais, psicológicos e sociais nas decisões das pessoas. O propósito dos economistas comportamentais tem se mostrado bastante claro no que diz respeito à utilização de resultados empíricos, os quais devem ser estabelecidos com base na literatura de psicologia com o objetivo de enriquecer e complementar a descrição do comportamento e dos processos decisórios ligados à teoria econômica.

Nesse sentido, uma interpretação simples para comportamento dos indivíduos pode ser a forma com que irão reagir ao se depararem com estímulos externos e internos. Além disso, fica claro o intuito do estudo em busca de uma melhoria na parte psicológica dos modelos econômicos, com a expectativa de explicações e modelos mais consistentes para aplicação prática quando se fala em comportamento, seja ele organizacional ou de consumo. Alguns economistas comportamentais ainda entendem que o principal desafio se dá no sentido de uma tentativa de flexibilização dos modelos tradicionais em busca de uma aplicação mais voltada ao psicológico, porém sem gerar confusão por considerar e analisar tantos fatores ao mesmo tempo.

Portanto, é possível afirmar que a Economia Comportamental foge da linha tradicional quando trata de aspectos como a limitação da racionalidade humana e influência de diversos fatores na tomada de decisão. Importante ressaltar que o objetivo dos economistas comportamentais não é discutir a importância das teorias tradicionais focadas no homem econômico, tomador de decisão racional, ponderado e focado nos interesses pessoais, com capacidade ilimitada no que diz respeito ao processamento de informações. São levantados apenas pontos a serem repensados quando se afirma nas teorias tradicionais que os indivíduos sempre têm escolhas ótimas, que maximizam o bem-estar e a utilidade, e que as decisões independem de fatores como tempo e risco.

Dessa forma, a aplicação prática em Economia Comportamental voltada para a metodologia experimental reflete uma busca e investigação por padrões de comportamento dos indivíduos. Assim, permitindo que sejam geradas conclusões



para aplicação em modelos e, conseqüentemente, levando a um caminho que possa auxiliar na aplicação de uma estratégia organizacional que busque o aumento da competitividade.

Um exemplo objetivo disso pode se dar em função da crise mundial que temos passado nos últimos meses, causada pela COVID-19, a qual teve início como uma epidemia na China e já atingiu a saúde da população de uma forma poderosa, afetando diretamente a economia global. Uma das principais medidas dos governos tem sido a conscientização pela higiene, e aqui o conceito de *nudge* teorizado por Thaler pode ser visto na prática. Recipientes com álcool logo na entrada das empresas, alcançando a vista de todos e sendo sinalizados para o uso geram não só estímulos visuais, como fazem com que as pessoas automaticamente higienizem suas mãos uma vez que está sendo facilitado o acesso. Outro ponto importante é a confiança gerada por organizações que prezam pela saúde e estão de acordo com as regras estabelecidas pelos governos. Em tempos de pandemia, credibilidade, boa reputação e segurança têm sido fatores-chave para a preservação de relacionamento e retenção de clientes fidelizados a longo prazo.

Nesse sentido, empresas também têm utilizado dados sobre clientes para executar marketing de precisão com o intuito de construir relacionamentos sólidos e duradouros com seus consumidores. As informações são fáceis de manipular, personalizar e enviar através de redes por uma velocidade impressionante. Contudo, ao mesmo tempo em que tem se tornado fácil chegar até os consumidores por meios eletrônicos e redes, as empresas também têm apresentado dificuldade no que diz respeito ao rápido e fácil acesso a formas de comparação entre produtos e preços. A comunicação entre os próprios consumidores tem se tornado mais ágil e comum, através de avaliações, comentários e experiências sobre os produtos e serviços. Sendo assim, o ganho de autonomia por parte dos clientes se tornou um desafio para muitas empresas que precisaram se adaptar a uma mudança de poder nos relacionamentos: o poder foi transferido das organizações para os consumidores.

Nesse contexto, a Economia Comportamental sugere uma realidade em que as pessoas decidem com base em seus hábitos e experiências pessoais, sendo fortemente influenciadas por fatores emocionais e comportamento de terceiros. É comum aceitarem soluções classificadas apenas como satisfatórias, pois tendem a decidir de forma intuitiva e rápida, evitando tomadas de decisões difíceis, bem como a teoria do impulsivo Sistema 1 de Kahneman.

Sendo assim, os economistas comportamentais buscam entender as escolhas individuais e de organizações partindo de uma visão alternativa sobre as pessoas e as influências conscientes e inconscientes que as afetam. Portanto, a busca é por um modelo de decisão que considere fatores mais realistas através da aplicação de métodos experimentais para investigação empírica sobre os possíveis desvios e diferenças em relação à ação racional considerada pelos economistas tradicionais.



Quando se analisam decisões empresariais e escolhas de consumo, o que elas possuem em comum é o fato de que podem ser influenciadas e baseadas em diversos fatores. Ocorram as decisões através de escolhas intuitivas do Sistema 1 de Kahneman, ou por meio de análise de informações mais complexas do mais racional Sistema 2, todas possuem influência de fatores externos e internos. Além disso, a discussão pode ser enriquecida através dos estilos de gestão analítico e intuitivo da teoria de Simon, os quais devem ser complementares e não contrastados, da mesma forma como Kahneman se refere a seus dois Sistemas.

Sendo assim, se percebe uma conexão entre as teorias no sentido de que deve haver um esforço para que as decisões sejam feitas não apenas com base na intuição ou na total racionalidade, mas que haja uma compensação entre as duas formas de pensar e agir, para que então se chegue a uma escolha que possa gerar maiores benefícios. Mesmo que Simon demonstre mais o mundo corporativo e Kahneman trabalhe mais a tomada de decisão como um todo, os dois podem ser conectados. Dessa forma, os seus princípios se complementam no que diz respeito a escolhas, ambos concordando que o melhor resultado vem de uma combinação entre intuição e racionalidade.

Além disso, quando se trata de metodologias práticas do CRM e da Economia Comportamental o que se pode notar é que enquanto os economistas comportamentais buscam entender as decisões com base em experiências e influências externas e internas, os estudiosos sobre CRM entendem as decisões com base em dados oriundos de interações dos clientes com a empresa, os quais não possuem como característica a observação de influências e outros pontos que podem direcionar para uma escolha, ação, modo de agir ou outro. No CRM apenas é analisado o dado físico e o que ele representa teoricamente, e na Economia Comportamental são analisados dados físicos também, porém com base em experiências e impacto de *nudges*.

Ou seja, o que se pode notar é um grande potencial em um modelo que seja composto pelas teorias de CRM e Economia Comportamental como um conjunto, em que uma complementa a outra e as duas têm seu papel fundamental nas informações geradas para escolhas de estratégias que possam fidelizar clientes a longo prazo e garantir a sustentabilidade da empresa, assim como sua competitividade e participação de mercado. Basicamente o CRM tem sua contribuição quando se fala em compilação de grande número de dados, facilidade para encontrar informações e garantia de histórico. Já a Economia Comportamental entra como um ponto de referência para que a análise de todos os dados compilados seja feita mais próxima da realidade possível, sempre considerando tomada de decisão com base em indivíduos não racionais e indivíduos influenciados por questões externas e internas.



4 CONCLUSÃO

Partindo dos estudos sobre Economia Comportamental e CRM, fica evidente que empresas que objetivam desenvolver uma estratégia de relacionamento com seus clientes devem considerar, como fator número um, o comportamento dos consumidores. As organizações precisam aprender com os próprios clientes a entender quais são suas reais necessidades, através de diferentes meios de comunicação e interação que os mantenham confortáveis para que as informações possam ser extraídas de maneira simples e ágil.

Em tempos de pandemia de COVID-19, o aumento da utilização de mídias sociais tem se destacado como mais um ponto importante no que diz respeito a estabelecer conexões e relacionamentos, gerando não só uma fonte de informação sobre consumidores, mas também uma forma de comunicação mais efetiva com os clientes. Nesse sentido, mudanças constantes na tecnologia têm permitido o acesso de milhares de pessoas, garantindo um meio de contato entre empresas e consumidores. O entendimento e adaptação por parte das organizações em relação a situação de pandemia, através do foco para mudanças de paradigmas tecnológicos, tem feito a diferença para aquelas que pretendem manter sua competitividade.

O estudo das referências mostra que todas as pessoas são influenciadas por fatores psicológicos, cognitivos ou emocionais. Experiências são refletidas em cada tomada de decisão. Cabe, portanto, às organizações o papel de entender quem e por qual motivo usam, escolhem ou trocam, para assim pensar em estratégias que despertem o interesse dos consumidores por relacionamentos continuados. Estímulos de marketing podem auxiliar, como produtos, preços e distribuição, uma vez que os indivíduos, como seres não racionais, tendem a consumir por desejos e necessidades.

Por esse motivo é tão importante a revisão a respeito da forma pela qual as decisões são tomadas. Se torna necessário o apoio de mecanismos e ferramentas que possam auxiliar no entendimento por parte das organizações em relação à escolha dos consumidores. Essa é uma grande contribuição da Economia Comportamental. Além disso, algumas empresas tendem a não manter histórico sobre suas decisões e as decisões de seus consumidores, o que é fundamental para questões futuras. A experiência dos *experts* em conjunto com uma base de dados históricos deve ser o diferencial de uma organização que busca seu crescimento em participação no mercado. O histórico do CRM apresenta seu ponto forte nesse sentido. Portanto, cabe aos gestores selecionarem o grupo de efeitos que acreditam ser a melhor estratégia, sempre focando no entendimento sobre o comportamento de seus consumidores e histórico relevante que possa contribuir para a tomada de decisão mais assertiva.

Complementando, credibilidade e boa reputação são fatores importantes



quando se fala em retenção e fidelização de clientes e relacionamento a longo prazo com consumidores. Durante a pandemia, segurança também tem sido um fator-chave. Nesse sentido, organizações têm utilizado dados sobre clientes para execução de estratégias mais precisas que visam construir um relacionamento sólido e duradouro com base em dados históricos de suas decisões de compra. Por esse motivo, conhecer os clientes tem se tornado um fator fundamental para que as empresas mantenham seu crescimento constante, verificando o que levou aquele cliente específico a consumir aquele produto específico, naquele momento específico, e entendendo quais fatores e experiências estão por trás da decisão que consta no banco de dados.

Além disso, gestores também são influenciados por fatores internos e externos e por esse motivo são vistos como não racionais, assim como todos os demais indivíduos compradores. É nesse sentido que a experiência é um fator importante nas teorias analisadas, pois pode proporcionar melhores e mais seguras escolhas, baseadas em aprendizados com decisões anteriores. Portanto, podendo constantemente influenciar as escolhas de consumo e escolhas estratégicas em organizações. É de considerável importância que as empresas mantenham sua capacidade de rápida adaptação de mercado partindo de problemas e desafios para escolhas embasadas em experiência, permitindo segurança na tomada de decisão estratégica e sempre visando o crescimento e competitividade, através de relacionamentos duradouros com seus consumidores.

Sendo assim, fica clara a conexão entre as teorias no sentido de que deve haver um esforço para que as decisões sejam tomadas com base nos históricos garantidos pelo CRM e no entendimento do comportamento dos indivíduos garantido pela Economia Comportamental. Um balanceamento entre as duas formas de pensar e agir tem potencial para originar escolhas que possam gerar maiores ganhos sociais e econômicos, partindo de um modelo que estabeleça o que há de melhor em cada teoria. Cada qual com seu papel fundamental nas informações geradas para escolhas de estratégias que possam fidelizar clientes a longo prazo e garantir a sustentabilidade da empresa, assim como sua competitividade e participação de mercado.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Flávia. A economia comportamental: um novo olhar para o ser humano. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 98, n. 3, p. 32-37, maio/jun. 2015.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.



BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BIANCHI, A. M.; ÁVILA, F. (org.). **Guia de Economia Comportamental e Experimental**. São Paulo: EconomiaComportamental.org, 2015.

CARVALHO, V. M.; BARBOSA, V. J. M.; PONCE, P. P. Economia comportamental e análise antitruste: o homo economicus de cara com o homo sapiens. **Jota**, São Paulo, 02 fev. 2018. Disponível em: https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/fronteiras-concorrencia-regulacao/economia-comportamental-e-analise-antitruste-02022018. Acesso em: 14 abr. 2020.

CONWAY, Edmund. **50 ideias de economia que você precisa conhecer**. São Paulo: Planeta, 2015.

KAHNEMAN, D; KNETSCH, J. L.; THALER R. H. The endowment effect, loss aversion and status quo bias. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 5, n. 1, p. 193-206, jan. 1991.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KAHNEMAN, Daniel. Tomada de decisão em tempos de incerteza. [Entrevista concedida a] Alexandre Teixeira de Lima. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 97, n. 2, p. 50-55, abr. 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. **Customer relationship management: concept, strategy and tools**. Berlim: Springer, 2006.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IESDE, 2009.

PINTO, M. R.; BATINGA G. L. O consumo consciente no contexto do consumismo moderno: algumas reflexões. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 14, n. 1, p. 30-43, maio 2016.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri: Manole, 2005.

RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business**, Nova Iorque, v. 24, n. 1, p. 25-30, jan. 2003.

SANTOS, Adriane Schimainski (org.). **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson, 2015.

SIMON, Herbert A. Making management Decisions: the role of intuition and



emotion. **The Academy of Management Executive**, Nova Iorque, v. 1, n. 1, p. 57-64, fev. 1987.

SIMON, Herbert. A. **Comportamento administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

THALER, Richard H. Unless You Are Spock, Irrelevant Things Matter in Economic Behavior. **The New York Times**, Nova Iorque, maio 2015. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/05/10/upshot/unless-you-are-spock-irrelevant-things-matter-in-economic-behavior.html>. Acesso em: 13 abr. 2020.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: improving decisions about health, wealth, and happiness. Michigan: Caravan, 2008.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.



BITCOIN: MOEDA OU ATIVO FINANCEIRO? UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DAS FUNÇÕES DA MOEDA E SUAS RELAÇÕES COM O BITCOIN

Leonardo Henrique Breunig¹

Cidonea Machado Deponti²

RESUMO

Este estudo analisou o Bitcoin, surgido em 2008, após a crise dos *subprimes* dos Estados Unidos, buscando elucidar se seus princípios atendem às funções clássicas da moeda. Para tanto, foram usados métodos de pesquisa bibliográfica, além da apreciação de pensamentos de grandes economistas consagrados ao longo da história econômica. Como resultado, foi concluído que o Bitcoin, atualmente, não possui duas das três funções clássicas da moeda, a citar, unidade de conta e reserva de valor, constatação que rejeita o Bitcoin como moeda, consagrando-o como ativo financeiro. Para o futuro, no entanto, se o Bitcoin atender às três funções da moeda, o veredito pode ser revertido, e o ativo se tornar uma moeda.

Palavras-chave: Bitcoin; ativo financeiro; moeda; funções da moeda.

1 INTRODUÇÃO

O aparecimento das chamadas criptomoedas após a crise econômica de 2008 trouxe consigo diversos questionamentos acerca de sua criação: o que são, quais suas utilidades, como funcionam, entre outras dezenas de perguntas. Fato é que se passaram 12 anos desde o surgimento efetivo das referidas “moedas”, em especial o Bitcoin, e, curiosamente, todos esses questionamentos elencados acima seguem vívidos na maior parte da população.

O argumento de maior força tomado pelos apoiadores do Bitcoin é de que ele se dá livre da regulamentação estatal, conferindo maior privacidade aos usuários.

1 Graduado em economia pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: Leonardobreunig1997@gmail.com.

2 Professora e pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul e do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação.
E-mail: cidonea@unisc.br.



Destaca-se também o fato de facilitar as transferências. Por outro lado, é forte a crítica acerca do uso da referida moeda digital para crimes, como lavagem de dinheiro.

As criptomoedas não são apenas pouco reconhecidas pelo público leigo em geral, mas para grande parte dos economistas. E em um contexto global de plataformas digitais, onde bancos, corretoras e demais agentes do mercado financeiro cada vez mais usam de meios digitais para se conectar aos seus usuários, entender o que é a moeda digital é de grande valia.

Tendo em vista os atuais casos de fraudes, estelionatos e demais ilícitos envolvendo as criptomoedas, cabe encontrar algumas respostas para a referida questão do título do trabalho. Mas, sobretudo, para proporcionar conhecimento para a sociedade, para os acadêmicos e para as autoridades públicas, para que possam munir-se de informações para melhorar os sistemas de segurança e ter condições de combater o crime organizado. Assim, este artigo visa contribuir para o acervo de obras – que atualmente é bastante limitado – sobre esse novo tema, dado os motivos expostos no parágrafo anterior, que conferem grande importância à pesquisa e exploração de dados sobre o Bitcoin.

O artigo está estruturado em 4 seções, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção apresentam-se algumas considerações gerais sobre moeda e valor. Na segunda, são tratadas as funções da moeda e na terceira, as relações entre as funções da moeda e o Bitcoin. Na quarta, apresenta-se o Bitcoin como um ativo financeiro. E, por fim, espera-se que a leitura deste artigo permita ao leitor adotar uma opinião própria, não só apenas sobre o que vem a ser Bitcoin, mas se esse vem a ser uma moeda ou apenas um ativo digital.

2 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE MOEDA E VALOR

O tema central deste trabalho é sobre a possibilidade de uma nova moeda, sendo necessário que seja visto, em primeiro lugar, uma breve definição do que seria moeda. Existem algumas definições já consagradas sobre moedas. O importante é deixar claro que o tema moeda tem uma vasta gama de conhecimento que vai muito além do entendimento comum – indivíduos com reduzido nível de saber econômico - que se limita geralmente à associação de moeda à sua versão física, as moedas de níquel, ou até o papel-moeda. Mas o meio aqui usado para auxiliar o leitor a compreender melhor o que vem a ser moeda, é de trazer as três clássicas funções da moeda, sendo elas, servir como meio de troca, reserva de valor e unidade de conta. Em suma, respectivamente, a primeira função garante as transações, vendas e compras em datas diferentes, a segunda seria o direito do detentor de moeda de reter seu poder de compra para um tempo futuro, e a terceira função vem a ser a padronização, a quantificação dos bens e serviços de uma economia em uma só



unidade monetária (SICSÚ *et al.*, 2000, p. 2-3).

Para que seja possível a realização das três funções clássicas da moeda, são necessárias algumas características da moeda. Assim, as moedas deverão ser divisíveis, duráveis, difíceis de falsificar, manuseáveis e transportáveis (SICSÚ *et al.*, 2000, p. 5). Também de grande valia cabe ressaltar o conceito de liquidez, que será assunto posterior na análise do Bitcoin. O termo liquidez pode ser entendido como a facilidade em converter ativos em unidade monetária, além de, em maior ou menor grau, conservar valor ao longo do tempo e ser capaz de liquidar dívidas (SICSÚ *et al.*, 2000, p. 9).

De forma complementar, acrescenta-se aqui a contribuição de Gala (2019) para a definição de moeda. Para ele:

Mas afinal de contas o que é a moeda? Num sistema fiduciário ou de ‘confiança’, ou seja, sem lastro, o que dá valor à moeda é uma lei nacional que obriga a liquidação de contratos e transações numa determinada ‘moeda doméstica’. Ou seja, o sistema contratual e institucional é que dá valor à moeda. (GALA, 2019, p. 1).

Haja vista uma das grandes dificuldades enfrentadas pelo Bitcoin no momento, a volatilidade de seu preço, apresenta-se a seguir as considerações sobre a questão do valor, que é debatida há séculos e tem vistas à formação de preços.³ Na teoria econômica, duas teorias se destacam, são conhecidas como valor-trabalho e valor-utilidade. Segundo Paul Singer:

Existem, na ciência econômica moderna, duas maneiras completamente diferentes de se definir valor: uma delas retira o valor de uma relação do homem com a natureza, ou do homem com as coisas. Ela parte da ideia que o homem sente uma série de necessidades e é na procura da satisfação dessas necessidades que ele se engaja na atividade econômica. Portanto o que ele cria na atividade econômica, ou seja, o *valor*, é o grau de satisfação ou a utilidade derivada dessa atividade. [...] A abordagem oposta retira o valor das relações dos homens com outros homens, isto é, das relações sociais. E ele se mede pelo tempo do trabalho produtivo que os homens gastam na atividade econômica. A primeira é a *teoria do valor utilidade* e a segunda, a *teoria do valor-trabalho* (SINGER, 1975, p. 12, grifo dos autores).

Adam Smith (1937), citado por (HUNT, 2013, p. 90), também é enfático ao afirmar

3 Chama-se a atenção do leitor para que não confunda preço com valor. Embora seja bastante comum a confusão entre os dois termos, o autor acredita que no final desta primeira unidade o leitor consiga distinguir melhor o que é valor, e o que é preço.



que “não foi com o ouro nem com a prata, mas com o trabalho, que toda a riqueza do mundo foi comprada pela primeira vez” e ainda rechaça a afirmativa como valor de uso como determinante de preços:

A palavra ‘valor’ – deve-se observar – tem dois significados diferentes e, às vezes, expressa a utilidade de determinado objeto e, outras vezes, o poder de comprar outros bens, conferido pela posse deste objeto. Um deles pode ser chamado de ‘valor de uso’ e outros de ‘valor de troca’. As coisas que têm mais valor de uso têm, quase sempre, pouco ou nenhum valor de troca; ao contrário, as coisas que têm mais valor de troca têm, frequentemente, pouco ou nenhum valor de uso. Nada mais útil que a água; no entanto, ela compra muito pouca coisa; quase nada pode ser obtido em troca de água. Um diamante, pelo contrário, tem pouco valor de uso, mas pode ser, quase sempre, trocado por uma grande quantidade de outros bens. (HUNT, 2013, p. 94).

No entanto, posteriores proponentes do valor-utilidade rejeitariam a afirmativa de Smith acima citada, argumentando que não era a utilidade total de uma mercadoria que determinava seu valor de troca, mas sua utilidade marginal. Jeremy Bentham estava entre tais proponentes, dizendo:

Os termos riqueza e valor se explicam mutuamente. Um artigo só entra na composição de uma riqueza se possui algum valor. A riqueza que se mede de acordo com os graus desse valor. Todo valor se baseia na utilidade [...] Onde não há utilidade, não pode haver valor algum. (BENTHAM, 1780 apud HUNT, 2013, p. 195).

Ainda sobre o assunto, Fernando Ulrich, contrariando cétricos a respeito da hipótese de o Bitcoin vir a substituir moedas fiduciárias, cita:

O que lhes parece escapar, contudo, é que não existe *valor* intrínseco, existem *propriedades* intrínsecas (químicas e físicas). Valor é subjetivo e está na mente de cada indivíduo [...] admitindo a fragilidade de seu argumento, os cétricos partem para outra crítica, a de que o Bitcoin, além do seu valor de troca (ou seu valor monetário), não apresenta nenhum *valor de uso* amplamente reconhecido, ou *uso não-monetário*. Por esse motivo, raciocinam eles, a moeda digital não poderia jamais adquirir o *status* de meio de troca universalmente aceito no comércio. (ULRICH, 2014, p. 72, grifo dos autores).

Estendendo a abordagem aos temas *valor* e *moeda*, e, corroborando com o tema central deste trabalho – o questionamento se o Bitcoin é uma moeda digital



ou um ativo financeiro (digital) – citam-se as moedas sociais, identificados por Fobe (2016, p.4), tal como as criptomoedas, como moedas paralelas.⁴ A autora descreve as moedas sociais como moedas criadas por grupos sociais sem que haja uma finalidade comercial específica ou qualquer tipo de intervenção estatal no processo. O objetivo último desse tipo de iniciativa é o fomento de uma circulação local e recíproca de riquezas, promovendo o desenvolvimento econômico local.⁵

Mises (1953), citado por Santos (2019, p. 24), traz sua colaboração à teoria monetária, através de seu entendimento sobre como uma moeda se desenvolve através do tempo pode ser trazido para a discussão acerca do Bitcoin, pois ele acredita que antes de alguma coisa ser aceita como moeda ela deve ter um valor de troca baseado em outra coisa que não apenas sua função monetária. Na íntegra, as palavras de Mises “*Before an economic good Begins to function as money it must already possess exchange-value based on some other cause than its monetary function*”⁶ (VON MISES; BATSON, 1953, p. 11).

O contraponto a Mises se encontra nas palavras de Stanley Jevons (JEVONS, 1871 apud HUNT, 2013, p. 360). Este, quando em referência ao termo valor queria sempre dizer valor de troca, ou preço:

Um aluno de economia não pode ter esperança de formar ideias claras e corretas sobre esta ciência se achar que valor é uma coisa ou um objeto ou mesmo uma coisa que esteja incorporada a outra coisa ou a um objeto[...] A palavra valor, para ser corretamente usada, deve expressar, apenas, a circunstância de sua troca por alguma outra substância, em determinadas proporções. (HUNT, 2013, p. 360).

Bastante presente nos argumentos dos autores citados neste trabalho, cabe aqui relembrar algumas premissas básicas do *liberalismo* - que está inclusive sob a luz de toda a argumentação trazida nas passagens acima – trazendo ideias abordadas pelo célebre Adam Smith em sua obra, *A Riqueza das Nações*⁷ na qual argumenta justamente que a apologia do interesse individual e a rejeição da intervenção estatal na economia se transformariam em teses básicas do liberalismo (HUNT, 2013). E tratando-se de liberalismo, abaixo um trecho que deixa clara a defesa e paixão de Milton Friedman pela liberdade individual, cerne do pensamento liberal:

4 Como o tema central do trabalho já é o Bitcoin, uma criptomoeda, o autor se abstém apenas à rápida introdução de moedas sociais.

5 Para maiores informações, vide estudo do caso *O Banco Palmas* em Fobe (2016).

6 Tradução literal pelo autor: “Antes de um bem econômico começar a funcionar como dinheiro ele já deve possuir valor de troca baseado em outra causa que não sua função monetária”.

7 Título original: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (SMITH, 1937).



Como liberais, consideramos a liberdade do indivíduo, ou talvez a família, como o objetivo último no julgamento das organizações sociais. A liberdade como valor neste sentido está ligada às inter-relações de pessoas [...]. De modo semelhante, numa sociedade, não há nada o que dizer sobre o que um indivíduo faz com sua liberdade; não se trata de uma ética geral. De fato, o objetivo mais importante dos liberais é deixar os problemas éticos a cargo do próprio indivíduo. (FRIEDMAN, 1977, p. 21).

Milton Friedman também resume quais seriam, na sua concepção, os papéis básicos do governo, que seriam, “prover os meios para modificar as regras, regular as diferenças sobre seu significado, e garantir o cumprimento das regras por aqueles que, de outra forma, não se submeteriam a elas” (FRIEDMAN, 1977, p. 32). Assim, Friedman com sua abordagem liberal encontra os argumentos a favor do Bitcoin sobre liberdade individual, mas acrescenta o argumento de que a liberdade econômica seria justamente uma visão mais ampla da liberdade, sendo, portanto, um fim em si mesma (FRIEDMAN, 1977, p. 18).

Fernando Ulrich, em seu livro *Bitcoin – Moeda na Era Digital* traz, no entanto, uma abordagem mais agressiva. Seguindo a doutrina (extremo) liberal, o autor se baseia em Ludwig von Mises, e traz em seus argumentos afirmativas a respeito dos males causados pelo monopólio do Estado como impressor de moeda em uma economia:

O monopólio de emissão de moeda e o sistema bancário cartelizado pelo próprio governo são responsáveis por grande parte dos problemas econômicos enfrentados pelas sociedades modernas. [...]. Não há dúvidas que grande parte da grande desigualdade social brasileira reside justamente na emissão descontrolada de moedas nas décadas passadas[...]. A consequência não intencionada são os recorrentes ciclos econômicos, episódios de auge e recessão em que a atividade econômica artificialmente fomentada, gerando uma falsa prosperidade que contém as sementes de sua própria destruição. (ULRICH, 2014, p. 101-102).

Os argumentos de Fernando Ulrich vão novamente ao encontro dos argumentos liberais de Milton Friedman e Adam Smith, já citados acima, haja vista que a ideia de transações sem intermédio de terceiros consagra a plena liberdade individual, ou ainda, o indivíduo podendo realizar suas transações fazendo uso da moeda que bem entender, não sendo condicionado ou obrigado pelo Estado a usar uma única moeda fiduciária. Conforme o próprio Friedman (1977) descreve, é preciso urgentemente que se reduza a intervenção do governo, não a expanda, a fim de alcançar estabilidade e crescimento econômico.

Para o modelo monetarista, corroborando com a retórica de Fernando Ulrich



sobre o monopólio de emissão de moeda e seus respectivos malefícios por ele, enumerados traziam, em seu modelo, que a variação do nível de preços é função direta da expansão monetária (SICSÚ, 2000, p.204). Essa, por sua vez, quando descontrolada, geraria inflação e consequentes ciclos econômicos. Ainda assim, pode-se destacar que no modelo monetarista, a ênfase e, principalmente, a eficácia da política monetária se dava no curto prazo. Entre ideias como a defasagem interna e externa, taxa natural de desemprego, além de expectativas de trabalhadores quanto aos seus salários reais, pode-se citar o fenômeno descrito como Taxa de Sacrifício:

[...] é a taxa que mede quanto de desemprego além da taxa natural será necessário para se reduzir a inflação em um determinado montante. Se no exemplo apresentado, com tratamento de choque, era necessário aumentar o desemprego em 12 pontos percentuais (além da taxa natural) para reduzir a inflação em 12 pontos percentuais, diz-se que a TS é igual a 1. (SICSÚ, 2000, p. 209).

Ainda sobre o tema de emissão de moeda, mas expandindo para sua demanda, é essencial uma explanação a respeito do entendimento keynesiano da moeda. Afinal, foi John Maynard Keynes que trouxe teorias como a da Preferência pela Liquidez, além de sua tese conhecida como a curva IS-LM. Para Keynes (KEYNES, 1936 apud SINGER, 1975, p. 109), em sua célebre Teoria Geral, a demanda por moeda tinha dois principais motivos, transação e especulação. Keynes também cita o motivo precaução.⁸ Na passagem abaixo, Keynes resume as funções transação e especulação de demanda por moeda:

A demanda por moeda compõe-se, pois, de duas partes fundamentais: a demanda para *transações* que é uma função do nível de atividade econômica: M1 será tanto maior, quanto mais houver transações. [...] E uma segunda parte da demanda que é puramente especulativa e que se rege, não pela taxa de juros existente, mas pela expectativa em relação a ela. É um elemento subjetivo dos especuladores, sendo que se supõe que todo mundo seja, em alguma medida, especulador. (SINGER, 1975, p. 109, grifo dos autores).

Keynes ainda aborda duas questões de extrema importância para a discussão, a armadilha pela liquidez, e o controle de moeda pelo governo, citado anteriormente por Fernando Ulrich, como gerador de problemas econômicos:

8 Motivo precaução para Keynes, em suma, seria demanda por moeda pelos agentes econômicos para realizar transações rotineiras, tal como empresas que necessitam pagar salários, ou pessoas físicas que pagam contas em dinheiro no fim do mês (SINGER, 1975, p. 107).



[...] A partir daí os especuladores não acreditam que a taxa de juros vá cair mais, porque o elemento de custo e risco da intermediação do crédito tende a manter a taxa acima de um certo nível mínimo. A partir desse momento, todo o dinheiro adicional que o governo for jogando na circulação não tem mais efeito sobre as taxas de juros. (KEYNES, 1936 apud SINGER, 1975, p. 111).

E ainda:

[...] Haverá, portanto, um aumento de M1 e, em teoria pelo menos, o nível de preços deverá permanecer o mesmo. Portanto, havendo desemprego e capacidade ociosa, o fato de o governo aumentar Q, pode ter por efeito meramente elevar o nível de emprego, sem gerar qualquer efeito no nível de preços. Este mecanismo funcionaria até chegar a uma situação de pleno emprego. [...]. Assim, em teoria, a ação do governo de controlar a quantidade de moeda pode levar a economia a uma situação de pleno emprego, porém a partir daí qualquer tentativa de ainda reduzir a taxa de juros e aumentar o emprego é impossível e se transforma em inflação. (SINGER, 1975, p. 113).

Cabe, no entanto, uma ressalva importante, que se dirige inclusive para tratar sobre a tecnologia *blockchain*⁹ – tecnologia plataforma de transações e contabilidade de Bitcoin. A passagem abaixo citada traz uma dúvida acerca do processo de produção do Bitcoin – também chamado de mineração, visto que a motivação a minerar parte da boa vontade do minerador, e recompensas em Bitcoin (NAKAMOTO, 2008) – Pois a motivação é subjetiva, sendo então impossível de ser precisada, e muitas vezes, é imperfeita. Segundo o próprio Milton Friedman:

Estes são, pois, os papéis básicos do governo numa sociedade livre – prover os meios para modificar as regras, regular as diferenças sobre seu significado, e garantir o cumprimento das regras por aqueles que, de outra forma, não se submeteriam a elas. A necessidade do governo nesta área está ligada à impossibilidade de liberdade absoluta. Por mais atraente que possa o anarquismo parecer como filosofia, ele não é praticável num mundo de homens imperfeitos. As liberdades dos homens podem entrar em conflito e, quando isto acontece, a liberdade de uns deve ser limitada para preservar a de outros [...]. (FRIEDMAN, 1977, p. 32).

9 *Blockchain* é um sistema virtual conhecido por ser quase como um livro razão contábil de todas as transações operadas na rede Bitcoin. É o *Blockchain* o garantidor da independência do Bitcoin contra qualquer outra instituição financeira, pois sendo público e descentralizado não depende de terceiros para realizar transações financeiras. No entanto, os mesmos mineradores seriam os operadores desde sistema *Blockchain*. Para mais informações, ver Ulrich (2014) e Nakamoto (2008).



Feita a devida discussão e ressalvas a respeito de moeda e valor, a seguir tem-se a exposição e análise sobre as funções da moeda, para nos próximos momentos ser possível identificar se o Bitcoin obedece às três, funções da moeda, ou não, conclusão bastante importante para responder ao título desta monografia.

3 AS TRÊS FUNÇÕES CLÁSSICAS DA MOEDA

Há um consenso na comunidade acadêmica, entre os economistas, que são atribuídos à moeda três funções clássicas, tais como meio de troca, unidade de conta e reserva de valor (SICSÚ *et al.*, 2000). Neste capítulo discutir-se-á cada uma dessas três funções, para que seja possível discutir a relação das mesmas com o Bitcoin, afim de descobrir se este último é capaz de atendê-las.

Ao longo da história, foram vivenciados diversos períodos, desde o nascimento das trocas, o despertar da atividade capitalista, da divisão do trabalho, até os dias de hoje, onde transações são absolutamente corriqueiras e fazem parte do cotidiano de bilhões de pessoas. É claro que, ao buscar entender essa linha histórica, encontram-se com fases como a do escambo, onde algumas mercadorias eram trocadas por outras, mais tarde notas e metais que eram trocados por outros bens, até a era digital, consagrada principalmente no último quartil de século XX em diante.

Algumas escolas econômicas¹⁰ formulavam suas teorias com proposições de que a moeda era neutra, ao passo que outras não acreditavam nessa neutralidade, tratavam-na como uma variável econômica, causadora de crises e progressos cíclicos. Dessa forma, além de trazer aqui uma explanação sobre cada uma das três funções da moeda, será juntamente trazido à tona, de forma sutil, qual o papel da moeda na economia: será ela apenas um instrumento para transações, ou será a moeda realmente uma variável econômica tal como o é o investimento e gastos do governo?

Inicia-se por aquela que é a função mais conhecida da moeda: o meio de troca. Segundo Sicsú *et al.* (2000), seria a função que elimina problemas em transações comerciais que seriam marcantes em sociedades em fases iniciais de desenvolvimento, sem muita perícia para com as trocas. Nos dias atuais (2020) os meios eletrônicos de pagamento vêm ganhando cada vez mais destaque, facilitando ainda mais as trocas na economia, e evoluindo cada vez mais a forma que bens e serviços são trocados na sociedade. Se na antiguidade eram trocadas sacas de alguma matéria prima por um boi, por exemplo, hoje é possível trocar tanto um quanto outro por meio de alguns toques em um *smartphone*. Ou seja, ainda que o agente econômico não goze de moedas (papel moeda), no atual patamar da economia, os meios de troca foram tão

10 Tal como a escola clássica e sua Dicotomia Clássica que separava variáveis reais e nominais da economia.



atualizados que a finalidade última de uma moeda – facilitar trocas – é praticamente perfeita e irretocável se pensarmos em maleabilidade, durabilidade, dificuldade de falsificar. E até aqui tem-se que a moeda é apenas uma facilitadora de transações, e só. Agora pergunta-se, qual moeda a ser usada? Eis que surge a segunda função da moeda, a unidade de conta.

Sicsú *et al.* (2000) buscam definir a função unidade de conta trazendo os contratos como um dos grandes motivos para ter surgido a função unidade de conta. Durante a evolução dos meios de troca, a produção de bens e serviços tornou-se complexa, necessitando cada vez mais de informações, de maneira a coordenar as decisões tomadas pelos agentes econômicos. Se fosse para resumir ainda mais, nas palavras desse autor, poderia ser dito que a função de unidade de conta é a de quantificar os bens e serviços de uma economia em uma moeda específica. Essa definição torna mais claro o entendimento pois nem todos os bens e serviços em uma economia são regidos sob à luz de contratos, mas ainda assim são quantificados em uma moeda.

Na obra de Sicsú *et al.*, os autores preferiram dar mais ênfase à unidade de conta relacionando-a com contratos, o que está certo, mas não o bastante. Para elucidar um pouco mais sobre as explicações dos referidos autores, pode-se afirmar que sem a função unidade de conta, não haveria estabilidade institucional, tampouco segurança jurídica, e as trocas em grande escala seriam inviáveis, haja vista a falta de segurança e alto grau de incerteza nas transações. A explicação para esses argumentos é clara. Como poderiam empresas estabelecer sua produção sem saber de que modo receberiam seu pagamento? Ou como poderiam os bancos emprestar dinheiro sem haver um contrato, discriminando qual a unidade monetária que está sendo usada na operação? Cita-se ainda um contrato de trabalho, em que tanto empregador como empregado necessitam saber quais seus direitos e deveres, jornada de trabalho e respectiva remuneração.¹¹

É claro que quando se fala na função unidade de conta se fala no que se chama de economia formal. São as atividades econômicas que acontecem sob a luz de todo o aparato institucional presente, como leis e demais instrumentos que garantem a boa fé e legalidade das atividades econômicas. No entanto, os agentes econômicos podem precificar determinados bens e serviços de sua propriedade da forma que bem entenderem, mas em um âmbito informal, ou seja, se um indivíduo resolve praticar escambo¹² – que nada mais é do que trocar um bem por outro bem - vendendo seu carro por algumas cabeças de gado, nada o impede, mas uma vez que não

11 O exemplo citando contrato de trabalho é, evidentemente, tomando em conta um emprego formal. No entanto, ainda no mercado informal (no Brasil chama-se *bicos*) é necessária a valoração do serviço em alguma unidade monetária, mas, verbalmente, sem contratos.

12 Só para ressaltar, escambo foi uma prática de transação que era protagonizada pela troca de um bem por outro bem. Foi a prática usada muito antes do surgimento de qualquer moeda. Como exemplos, pode-se citar o sal, sementes, gado, como alguns dos bens que foram usados como moeda de troca na época do escambo.



está sendo usada moeda nessa transação, nem o gado, tampouco o carro podem ser considerados unidade de conta, mas, apenas componentes de uma transação baseada no escambo.

A terceira e última função da moeda seria a de reserva de valor. Se nos parágrafos acima foi citada a importância das transações na história econômica, a reserva de valor vem a ser a garantia de que possam existir tais transações em um espaço temperável que não seja apenas o imediato. Em outras palavras, a reserva de valor garante ao detentor de moeda o direito de realizar transações no futuro, sem o ônus de observar desvalorização de seu capital (SICSÚ *et al.*, 2000).

Ressalva-se que a afirmação supracitada não leva em consideração a inflação, antes que o leitor com maior conhecimento de economia possa levantar tal questionamento. Mas para facilitar o entendimento do que vem a ser reserva de valor para uma moeda, basta pensar em uma nota de R\$ 100,00 sob a posse de um agente econômico em uma data. Algum tempo depois, aquela mesma nota terá o mesmo valor, comprará bens e serviços correspondentes ao seu valor. Aqui, abre-se um leque para duas explicações.

Na explicação mais simplista, sem considerar variáveis econômicas como inflação, a reserva de valor seria apenas o que se conhece por entesouramento de papel moeda, dinheiro. Ou seja, o agente econômico que gozasse de um capital, faria com que tal tomasse a forma de notas de dinheiro, e guardaria em algum lugar de sua confiança.¹³ Assim, quando tal agente precisasse de dinheiro, buscaria pelo montante que detinha em sua posse entesourado, e, seja para compras torpes ou para uma situação de emergência, o saldo entesourado teria o mesmo valor do que quando fora primeiramente guardado. Nesse caso, então, a moeda foi capaz de resguardar o capital do portador do dinheiro, cumprindo a função de reserva de valor. Acontece que na economia real, embora o entesouramento aconteça, para se falar em reserva de valor deve ser levada em consideração na análise, no mínimo, a inflação.

Quando admitida a inflação na discussão sobre reserva de valor da moeda, tem-se uma análise mais aprofundada, e é necessário entender que, não sendo usada para aquisição de ativos (financeiros, ou bens valiosos), a única maneira de manter o valor da moeda - deflagrando então a função da moeda de reserva de valor – seria através da taxa de juros. Ou seja, nessa análise mais a fundo, em que a inflação em uma economia deve ser considerada, os juros auferidos devem ser iguais ao índice de inflação dessa economia para manter o poder de compra, ou maiores, para

13 Ressalva-se ser este um exemplo puramente didático, para ficar bem claro ao leitor. Sabe-se que a prática de entesourar dinheiro foi usada, inclusive, para práticas criminosas, como para lavagem de dinheiro, ao enterrar dinheiro em propriedades ou esconder dentro de paredes, por exemplo.



observar valorização do capital frente à inflação do período.¹⁴

Então, quando se fala em reserva de valor de uma moeda, deve ser tomado todo um cuidado para não confundir com reserva de valor de capital, pois, embora este seja valorado em alguma moeda, distancia o foco da análise em si. Como essa seção busca introduzir o leitor às funções clássicas da moeda com o objetivo último de fornecer condições para, mais à frente, concluir se o Bitcoin obedece ou não às referidas três funções clássicas da moeda, cita-se agora o termo volatilidade.

A volatilidade do valor de uma moeda é a frequência, mas também a intensidade com que seu valor aumenta ou diminui. Como já citado anteriormente, em economias hiperinflacionadas a moeda perde a função de reserva de valor – argumento aqui apresentado que vai exatamente ao encontro ao que argumentam Sicsú *et al.* (2000, p. 5) - logo, a volatilidade é altíssima. É possível então, estabelecer uma relação inversamente proporcional entre volatilidade de valor e reserva de valor.

Não é intenção, nesta unidade, investigar as causas de perturbações na função reserva de valor, apenas apresentá-lo de maneira introdutória. Para que seja considerada uma moeda, então, deverá gozar de capacidade de resguardar seu valor através do tempo, de maneira que o detentor da moeda não se sinta pressionado a gastar todo seu dinheiro no tempo presente por temer que no tempo futuro essa mesma quantia de moeda não mais gozará do mesmo valor.

4 AS TRÊS FUNÇÕES DA MOEDA E SUA RELAÇÃO COM O BITCOIN

Já citadas anteriormente, as funções da moeda historicamente aceitas são: a) meio de troca; b) unidade de conta e c) reserva de valor. Assim, aproximadamente 12 anos após a concepção do Bitcoin, far-se-á a seguir uma exposição de argumentos capazes de proporcionar ao leitor indícios sólidos para a formação de um entendimento a respeito da hipótese de atender o Bitcoin às três clássicas funções da moeda. Levando em consideração que não há hierarquia ou ordem específica entre as referidas funções, o autor toma a liberdade de apresentar cada uma das três funções de maneira aleatória. Assim, inicia-se pela função reserva de valor.

Uma vez que as trocas em uma economia moderna não são somente realizadas no tempo presente, instala-se a demanda por um meio de troca capaz de manter seu valor em um tempo futuro, o que Ulrich (2014) trata como a manifestação da função de meio de troca da moeda no tempo e no espaço. O fenômeno econômico

14 Aqui deve ser feita também uma ressalva, para que não sejam cometidos erros de interpretação. A questão da hiperinflação não pode ser confundida com a desvalorização da moeda frente a outras moedas, o que é um fenômeno de mercado, e tal desvalorização é, por exemplo, causada por questões cambiais.



denominado de inflação é comumente responsável por essa perda de valor. As causas da inflação são variadas, e foram experimentadas em diversos países do mundo no decorrer de toda a história. Mas, como então equiparar uma moeda “forte” com uma moeda “fraca”, onde a primeira é conhecida por manter seu valor, ao passo que a segunda ganha fama por altas oscilações em seu preço e valor?

Para que a discussão seja mais específica, e evitar indesejadas dispersões, considerar-se-á como moeda estável, o dólar, e como moeda volátil, o Bitcoin.¹⁵ Na atualidade, em momentos de crise, aversão a riscos, pânico e choques na economia, investidores, empresas e *players* do mercado financeiro buscam seu refúgio em moedas e ativos de baixo risco, como o ouro e o dólar. Entusiastas acerca do sucesso do Bitcoin elencam a possível moeda digital como “ouro digital”, expressão usada por Matonis (2013), citado por Ulrich (2013, p. 72), reiterando ainda que diferentemente do ouro, cujas propriedades eram físico-químicas, as do Bitcoin seriam matemáticas. Mas de onde viria a fidúcia dos agentes econômicos nos ativos e moedas supracitados?

Investiga-se, pois, o dólar primeiramente. A moeda dos Estados Unidos da América, frente a moedas de países emergentes, vide Real Brasileiro (BRL), tende a se sobrepôr, e exceder confortavelmente a paridade cambial.¹⁶ Sendo o dólar uma moeda de preços estáveis, é natural que os agentes financeiros busquem refúgio na moeda quando para não correr riscos. Em 2019, segundo site do banco americano J.P. Morgan, estimativas apontavam que 62% da reserva mundial em moedas são feitas em dólar americano. O motivo da confiança no dólar é, em última análise, a confiança na economia norte-americana em si. Uma das maneiras mais fáceis de comprovar a veracidade da afirmação é levando em considerações as questões políticas, fiscais e monetárias dos EUA, além de que cada reunião do *Federal Reserve* (banco central americano) é acompanhada frequentemente de movimentos em bolsas e cotações de moedas internacionais.

O Bitcoin, por sua vez, tem na reserva de valor talvez seu maior desafio. Seu preço tem sofrido grandiosas flutuações. Aqui entra um fator chave na explanação desse subitem a respeito de reserva de valor. O Bitcoin não é operado por um governo, logo, não há questões fiscais, tampouco monetárias ou políticas. A fonte da flutuação no preço do Bitcoin é, em essência, a especulação financeira. Mas, a título de investigação científica e que seja possível maior profundidade na discussão, é de indispensável importância citar o trabalho realizado por Nascimento (2019), em que o referido autor elenca outras variáveis capazes de influenciar o preço do

15 Aqui o autor considera o Bitcoin como sendo moeda para facilitar o entendimento do exposto no subitem. Ressalva-se, no entanto, que a discussão se o Bitcoin é uma moeda ou ativo digital será vista mais à frente.

16 O valor de câmbio em si é apenas um dos diversos medidores monetários, não a causa de uma moeda sofrer pouca flutuação. A intenção do autor é tão somente demonstrar que a força do dólar em frente a moedas de países emergentes é causada pela fidúcia nos EUA.



Bitcoin, a citar: as forças de mercado, a oferta e demanda por Bitcoin; atratividade dos investidores (retorno, lucro) e reconhecimento público (efeito midiático); variáveis macroeconômicas globais (taxa de juros, índices de ações) e variáveis relacionadas à tecnologia Bitcoin, como a dificuldade em minerar novas unidades deste.

Uma vez que o objetivo deste subitem é tratar sobre as funções clássicas da moeda e o Bitcoin será, agora, aprofundada a discussão deixando-se de lado o dólar, tendo foco exclusivo no Bitcoin. No estudo citado no parágrafo anterior, através de regressões econométricas, o autor chega a conclusões incisivas, e numericamente observáveis. Dos fatores mencionados que poderiam causar variação no preço do Bitcoin, apenas dois foram rejeitados por não terem obtidos índice de significância suficiente, que foram reconhecimento público e fatores macroeconômicos (NASCIMENTO, 2019). É necessário, ainda, em tempo, ressaltar o comentário expresso pelo autor a respeito do fator reconhecimento público.

A variável `Buscas_Google` não apresentou nenhuma variável significativa [...] Pode estar relacionado com a periodização da série, observando que atualmente o conhecimento sobre essa criptomoeda é altamente difundido, diferentemente dos anos iniciais do Bitcoin, onde o conhecimento público poderia altamente influenciar seu preço. (NASCIMENTO, 2019, p. 58).

Na passagem acima, devido ao estilo linguístico adotado pelo autor, torna-se confusa a interpretação de suas palavras, uma vez que não é claro se o autor argumenta que nos anos iniciais do Bitcoin o reconhecimento público tinha grande poder de influência sobre o preço, ou se hoje em dia, com todo o reconhecimento gozado pelo Bitcoin, impulsionado por buscas *online*, tal como pela maior cobertura midiática, o preço do Bitcoin poderia ser influenciado. Cabe ao leitor tomar suas próprias conclusões, embora a segunda premissa apresentada no período acima aparente ter mais chances de ser considerada como factível, uma vez que a forte exposição midiática e popularidade do Bitcoin é, por si mesma, uma das causas das forças de mercado, citadas pelo próprio Nascimento (2019). Para que fique ainda mais claro, De Carvalho (2018) acrescenta:

A significância das variáveis que interagem com o preço médio do Bitcoin sugere que uma parcela do público também é motivada pelo aumento dos preços. Naturalmente, se há interesse do público pelo tema, é de se esperar que a valorização do ativo possa contribuir ainda mais por este interesse, conforme demonstrado pelos resultados dessa pesquisa. (CARVALHO, 2018, p. 43).

Assim, a tendência do movimento do Bitcoin seria a mesma que das demais



moedas e ativos financeiros, em que fatores diversos impulsionam ora pela demanda, ora pela opção de se desfazer pelo Bitcoin.

Diante da exposição feita nos parágrafos anteriores, é possível entender o porquê o Bitcoin tem uma das funções clássica da moeda, a reserva de valor, como seu ponto fraco. Ainda que alguns acreditem que o Bitcoin possa se tornar “ouro digital”, sendo assim um forte refúgio ante o risco, a constatação é de que esse referido cenário é uma hipótese, quase como uma utopia. É possível – e falar-se-á no decorrer deste artigo - que o Bitcoin alcance esse objetivo utópico, mas no momento presente o que se tem são diversas flutuações, e o mais impressionante, são em grande maioria das vezes caracterizadas por grandes saltos, para cima ou para baixo nos gráficos - um deles acima mencionado inclusive - deixando ainda mais claro o tamanho de sua volatilidade. Enquanto este parágrafo é escrito, observa-se o preço do Bitcoin derreter R\$ 2.000,00 em poucas horas e cair abaixo de US\$ 11.000,00¹⁷ (COINTIMES, 2020).

No tocante à segunda função clássica da moeda, unidade de conta, para a explanação que se segue, salienta-se que deverá aqui ser feito um exercício de construção de cenários hipotéticos. Feita a devida ressalva, resume-se unidade de conta como a unidade de medida monetária de uma economia (SICSÚ *et al.*, 2000). Desta forma, tem-se que todos os bens e serviços de uma economia são valorados em uma única moeda, de maneira a facilitar as transações. Se na antiguidade o problema era o escambo, ou outras formas de trocas que não foram bem-sucedidas, na atualidade quando se observa mais de uma moeda circulando simultaneamente em uma economia (o mais comum é a chamada dolarização)¹⁸ surgem mazelas monetárias, como por exemplo, falta de fideducia na moeda local e consequente inflação.

Assim, e até dando sequência à explanação trazida sobre a função reserva de valor, a moeda oficial em uma economia deverá gozar de confiança perante os agentes econômicos. Aqui observa-se a volatilidade do Bitcoin agindo fortemente contra sua instalação como moeda oficial, pois, uma vez que contratos, salários, aluguéis e demais preços são estabelecidos em uma só moeda, a instabilidade monetária poderia ser causa de instabilidades jurídicas, econômicas e sociais. É exatamente o que acontece em cenários de hiperinflação, quando a moeda perde seu valor, causando um ambiente social caótico, como pode ser observado em diversos países ao longo de décadas. Nesse caso hipotético, a inflação em uma economia

17 As referidas notícias não carregam consigo quaisquer sentidos conotativos implícitos, o que lesaria a imparcialidade do autor frente ao assunto abordado. Buscou-se apenas a observação quantitativa de fatos e notícias relacionadas ao tema na atualidade. A data das notícias é 06/09/2020, publicada pelo CoinTimes.

18 Fenômeno econômico observado em algumas economias, quando a moeda local cai em descrédito, o dólar passa a ser adotado como moeda extraoficial.



em que vigorasse o Bitcoin como unidade de conta teria sua origem na volatilidade dessa moeda, diferentemente do que argumenta Ulrich (2014),¹⁹ que a maior causa de inflação na economia moderna parte do monopólio estatal de emissão de moeda.

Analisa-se, então, que no atual cenário, é impossível fazer uso do Bitcoin sem antes possuir qualquer outra moeda, afinal, é necessário adquirir Bitcoin para poder usá-lo, logo, atualmente não seria possível tornar o Bitcoin uma moeda de uso possível como unidade de conta em uma economia. A única alternativa para o Bitcoin, no momento, é a informalidade, é ser mais uma entre as demais moedas, pois é difícil considerar que em uma nação global, o estado venha a se desfazer do seu monopólio de emissão de moedas em prol de substituí-lo por um projeto descentralizado e sem regulamentação. E essa conclusão tirada parece se aproximar da expressa por Nogami (2019), em que para ele o Bitcoin é um ativo financeiro, e só. Mas embora haja autores com a opinião aparentemente consolidada, apresenta-se ainda a terceira e última função clássica da moeda, como meio de troca.

O Bitcoin surge como uma maravilha tecnológica em 2008, como algo capaz de reinventar o dinheiro, e entrar para a história da humanidade. Era um meio de troca revolucionário porque embora o uso de cartões já fosse altamente difundido, a ideia de criptomoeda era quase que desconhecida. Uma moeda tão prática e pessoal que se comparava a arquivos de computador. Sua complexa criptografia e funcionamento²⁰ foram minuciosamente explicadas por Nakamoto (2008). Sua oferta limitada também oferecia a solução contra inflação. Parecia ter surgido ali o meio de troca ideal para o século XXI.

No entanto, se levado em consideração que o número de estabelecimentos que aceitam Bitcoin como pagamento é baixíssimo perto do número de estabelecimentos que aceitam moedas tradicionais, torna clara a conclusão de que o volume de transações com Bitcoin está ainda muito longe do volume de transações das moedas fiduciárias e cartões de créditos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).²¹ Como já foi mencionado nos parágrafos anteriores, o dinheiro surgiu para facilitar transações, para padronizar valores, mas o Bitcoin não vem conseguido atingir ambos os objetivos, seja pela demora para confirmação de suas transações,²² ou pelo alto custo de oportunidade de aquisição do Bitcoin. Pode-se citar também a hipótese de não ter o Bitcoin gozado ainda de alta credibilidade pública, o que dificulta seu

19 Ver página 13 onde o autor traz a citação da passagem de Ulrich (2014).

20 Para que o leitor não pense que há contradição no decorrer do artigo, ressalva-se que tal minúcia de Nakamoto fora no aspecto computacional, mas pouco, ou nem sequer aborda aspectos econômicos.

21 Existem, na *web*, sites que trazem informações quantitativas a respeito das transações e operações de mercado do Bitcoin, mas como já mencionado durante o artigo, o autor preza pela confiabilidade das informações, dessa forma, foi optado por não usar números para defender o argumento, mas mostrar ao leitor o raciocínio que levou à tal conclusão.

22 É possível encontrar em alguns fóruns, relatos de até 10 minutos para confirmar uma compra.



reconhecimento como moeda oficial (JUCÁ, 2019). É muito complicado uma moeda se consagrar como amplo meio de troca se não há estabelecimentos dispostos a receber em Bitcoin, tampouco bens e serviços valorados nessa unidade de medida monetária. Talvez nem mesmo o argumento de privacidade seja tão mais forte que a segurança institucional e jurídica fornecida pelo Estado.

Todavia, ainda que o Bitcoin venha a fracassar em sua missão de ser uma moeda oficial, ele já conseguiu inspirar bancos centrais (pelo menos no Brasil) a se modernizar como nunca antes. E, embora não seja protagonista neste artigo, é de grande valia trazer uma breve menção da mais nova ferramenta financeira do sistema financeiro brasileiro, o PIX.

Tendo previsão de iniciar seu funcionamento em novembro de 2020, segundo o próprio Banco Central do Brasil (2020), o PIX - cuja sigla não tem conexão direta com seu nome - vem para revolucionar os métodos de pagamentos e transferências no Brasil, e é difícil não ponderar o Bitcoin como um dos causadores dessa movimentação do Banco Central rumo à nova realidade de plataformas digitais de transferências e moedas digitais. Pagamentos instantâneos, 24 horas por dia e 7 dias por semana, em um ambiente totalmente virtual, seguro e sem tarifas. Seriam apenas coincidências, ou teria o PIX sido concebido para fazer frente ao Bitcoin?

Assim, o Bitcoin corre riscos de perder sua relevância frente ao dispositivo estatal, pois esse passa, também, a ter sua moeda em plataformas digitais, mas com a chancela do Estado, com a garantia de leis e instituições. E se os bancos centrais de todo o mundo seguirem o exemplo, logo uma das principais funções do Bitcoin passa a perder o sentido: transferir capitais internacionalmente. Dessa forma, se somados os fatores reserva de valor, unidade de conta, e meio de troca, observa-se um cenário cada vez mais desafiador para a implementação do Bitcoin como moeda oficial em uma economia. Cabem aos defensores do Bitcoin questionar qual será o nível de acesso do governo às transações, e se esse acesso poderia acabar com a privacidade das transações dos agentes econômicos. Resta apenas aguardar, pois essa pode ser considerada a batalha “2.0” do Bitcoin buscando sua consolidação.

5 BITCOIN COMO ATIVO FINANCEIRO

Apesar dos esforços em trazer um cenário onde o Bitcoin se torna a moeda preponderante em uma economia, o Bitcoin tem sido mais reconhecido como ativo financeiro. Devido à sua alta volatilidade, o Bitcoin se torna um ativo de risco para a carteira de um investidor, e se encaixa no conceito de rendas variáveis,²³ podendo

23 Tal como o são as ações, índices, mercados futuros, etc. São investimentos que não se têm garantia quanto ao ganho ou perda do investidor para com o título.



proporcionar tanto um grande ganho quanto uma grande perda ao investidor.

Tal como as ações de uma empresa, o Bitcoin tem seu preço atrelado ao mercado, e às forças de oferta e demanda, embora, é claro, as mesmas variáveis que causam oscilações em um, não necessariamente causam no outro. Nos capítulos anteriores foram citadas as obras de Nascimento (2019) e De Carvalho (2018), por exemplo, onde estes demonstram alguns dos fatores que colaboram com a variação de preço do Bitcoin, como repercussão pública, e variáveis macroeconômicas. Os fatores citados pelos autores cabem tanto para o Bitcoin quanto para ações de uma empresa, embora, quando se faz uma análise micro nas duas situações, percebe-se que alguns fatores são exclusivos a um ou ao outro. Outro fator a ser ressaltado é de que o nível de volatilidade tem menos peso do que o fato de que o valor do Bitcoin em si é dado pelo mercado, como qualquer outro ativo. Ou seja, aqui encontram-se algumas similaridades entre o Bitcoin e um dos ativos financeiros mais conhecidos do mercado financeiro global, as ações.

E embora as principais moedas mundiais também possam ser negociadas e até envolvidas em contratos financeiros como por exemplo o *hedge*,²⁴ tendo já sido explicadas as funções da moeda, é possível concluir que as moedas atuais usadas como ativos financeiros²⁵ são apenas uma das utilidades das moedas, junto com as clássicas três funções. Para o Bitcoin, no entanto, é possível que seu uso esteja atualmente atrelado quase que exclusivamente para uso especulativo, ou para práticas de arbitragem.²⁶ Não será comparado, aqui, o volume de compra do Bitcoin com algum outro ativo, pois o teor da discussão fugiria da real intenção deste artigo. No entanto, aqueles agentes econômicos que investem em Bitcoin comumente comentam duas justificativas para tal gasto. A primeira é o de investir em Bitcoin, acreditando que é uma revolução, e que no futuro o Bitcoin será indispensável para as economias modernas, argumento bastante parecido com o que diz Ulrich (2014). A segunda justificativa é a ideia de que se comprado, quando com preço baixo, o Bitcoin se valorizará e trará rendimento ao investidor quando da venda.

O primeiro argumento é quase que subjetivo, hipotético. Já foi tentado aqui mesmo, neste artigo, supor um ambiente hipotético onde o Bitcoin se torna predominante em uma economia, mas por melhor que possa ter sido a análise, ela é única e exclusivamente uma possibilidade. Tem-se uma situação em que o

24 Nota do autor I: *hedge* é um tipo de operação financeira caracterizado por reduzir os riscos de perdas em contratos causados por flutuações nas cotações do ativo ou matéria prima de que trata o contrato.

25 É o que Keynes (1936) tratava como a função especulação da moeda.

26 Nota do autor II: Especulação é quando um agente econômico compra um ativo esperando que esse se valorize e o venda logo na sequência, obtendo lucro (*spread*) líquido entre a compra e a venda; já a arbitragem é quando agentes econômicos compram ativos em um mercado onde o preço está menor e vendem tais ativos em mercados que estejam comprando por um preço maior que o mercado onde a compra fora efetuada.



investidor, que aplica seu capital em Bitcoin, esperando que este se consagre como grande inovação, se encontra em um cenário conhecido nas teorias dos jogos e da informação como soma zero: se sua previsão se concretizar, lucrará muito dinheiro por dispor de um bem que não mais é uma incerteza, mas uma realidade, pois agora se consagrará e gozará de um amplo mercado ávido pela sua aquisição; por outro lado, se o Bitcoin não se torna hegemônico o investidor, corre o risco o investidor de observar suas reservas, em Bitcoin perder muito ou todo seu valor, e, no melhor dos casos, deveria esperar para conseguir se desfazer de suas posições de maneira a arrefecer suas perdas.

Já a segunda justificativa caracteriza o Bitcoin como ativo financeiro, com ênfase em um ativo com sua rentabilidade variável. Ora, uma ação de uma empresa, para usar novamente como exemplo, pode ter variadas características, mas, em última análise, a intenção é bastante clara: comprar o ativo por um valor menor que o vendido posteriormente, para a obtenção de lucro. Quando se fala em volatilidade, não chegam a ser grande surpresa, para o mercado financeiro, as flutuações do Bitcoin. Ações empresariais podem variar muito em questão de horas, dias, meses. Porém, ações são ativos. Não moedas.

Fazendo parte de uma carteira de investimentos bem equilibrada entre rendas fixas e variáveis, a volatilidade do Bitcoin pode se tornar uma fonte de lucratividade interessante àqueles que se encaixam, principalmente, no perfil arrojado (agressivo), caracterizado por uma forma de investimento agressivo, focando em ativos de risco que apresentem alta volatilidade, mas que através da grande elasticidade na relação entre risco e rentabilidade, podem trazer grandes lucros (ou perdas).

Para aqueles que investem acreditando que o futuro do Bitcoin é próspero, e que este ocupará posição de destaque, resta então que tal desejo se concretize, o que fará com que estejam de posse de um bem muito valioso, no sentido mais amplo da palavra. O ouro ainda é um dos ativos financeiros mais desejados pelo mercado, pois é um ativo de segurança, que consegue reservar seu valor mesmo em crises econômicas e estresse nos mercados. Quem sabe nessa perspectiva o Bitcoin possa mesmo ser um tipo de ouro digital, como mencionado por Ulrich (2014).

Por outro lado, a não consolidação do Bitcoin, no futuro, poderá condicioná-lo a apenas um ativo qualquer, com menos mercado, menos liquidez, o que conduz a um preço cada vez menor. Já foram vistas diversas bolhas no decorrer das décadas passadas, e, assim como moedas hiperinflacionadas foram trocadas e varridas da memória das sociedades, ativos que não se consagram são também despachados sob a ameaça de perdas por aqueles que os detêm. Caberá ao tempo mostrar se o Bitcoin continuará a fazer a alegria de especuladores e praticantes de arbitragem do mercado, além dos entusiastas que enxergam um Bitcoin cada vez mais inserido na sociedade moderna, ou se toda essa euforia será frustrada, conferindo, aos envolvidas, perdas em magnitudes diversas.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após terem sido expostas as ideias de diversos autores sobre o Bitcoin, apresentam-se a seguir as conclusões finais deste artigo. Tais conclusões buscam corroborar, ainda mais, com o leitor, na formação de suas próprias opiniões e conclusões a respeito do tema tratado ao longo dos capítulos. Tendo em vista que as informações foram trazidas com base em acervos e notícias atuais - acervo esse limitadíssimo, o que dificulta uma maior investigação - e sendo o assunto de grande complexidade, sabe-se que muito ainda tem a ser observado no futuro, o que torna possível que novidades e talvez futuras refutações ao conteúdo aqui trazido sejam feitas, de maneira que as conclusões aqui apresentadas têm como objetivo último agregar conhecimento ao leitor, abrindo novos caminhos, para reflexões sobre o tema.

O artigo começa com a questão histórica do valor, distinguindo as ideias de valor-utilidade e valor-trabalho, deixando claro que valor e preço, para economistas, não têm o mesmo sentido. É por isso que, embora o Bitcoin tenha seu preço, o seu valor é subjetivo a cada agente econômico, em que, por exemplo, para o autor deste artigo, o Bitcoin tem pouca utilidade, logo, tem pouco valor. No entanto, para algum entusiasta usuário do sistema Bitcoin, existirá um valor subjetivo maior, uma vez que irá atribuir mais utilidade ao Bitcoin.

Na sequência foram feitos apontamentos sobre as funções de uma moeda, o que foi fundamental para que o leitor conseguisse observar, com clareza, que o Bitcoin não atende à função de unidade de conta, tampouco de reserva de valor, duas das três clássicas funções da moeda, argumento este capaz de sacramentar o debate proposto no título deste artigo. É claro que, transitoriamente, ou por uma coincidência, um detentor de Bitcoin pode observar a função reserva de valor, se, e somente se, o detentor comprar o Bitcoin, guardá-lo, e, quando do resgate, observar o mesmo valor ou até maior valor. No entanto, como existe altíssima volatilidade de preço no Bitcoin, a função de reserva de valor é inexistente no momento atual (2021), pois não se pode esperar de uma moeda que ela tenha função de reserva de valor apenas transitoriamente ou por uma coincidência, pois geraria insegurança, incerteza e caos econômico, cenário parecido com uma economia hiperinflacionada.

Quanto à unidade de conta, seria preciso trocar a moeda de uma economia por completo, precificando todos os bens e serviços desta economia em Bitcoin, afinal, se mais de uma moeda divide espaço em uma economia, podem ser observados diversos cenários econômicos impróprios, como pode ser observado em alguns momentos históricos de economias latino-americanas onde ocorreu o fenômeno conhecido como dolarização. Ou seja, não é impossível que o Bitcoin realize a função



de unidade de conta. No entanto, o caminho para tanto é muito complexo, além de ser preciso um grande esforço de projeção de um cenário hipotético para visualizar a efetividade do argumento aqui proposto. Aliás, na visão do autor, seria a partir da função unidade de conta da moeda que o Bitcoin talvez pudesse reduzir sua volatilidade, e não através de um crescimento no número de trocas com Bitcoin.

A justificativa para tanto se dá conforme expresso neste artigo, em que entusiastas em Bitcoin acreditam que a aceitação ao Bitcoin se dá em efeito espiral, em que quanto mais usuários aderirem ao Bitcoin, maior será o número de novos entrantes, mas pecam por não levar em consideração fatores socioeconômicos e culturais na análise, pois os costumes de um povo e suas condições de riqueza ou pobreza influenciam no efeito que terá uma inovação em uma economia. Assim, embora seja grandioso o esforço de imaginar uma economia mundial trocando sua moeda local pelo Bitcoin, – e supondo que toda a precificação dos bens, serviços e contratos nessa mesma economia fosse realizada com sucesso – esse acontecimento faria com que o Bitcoin tivesse mais aceitação de maneira forçada, e não pelo livre arbítrio do indivíduo em querer escolher a moeda a usar.

Vale ressaltar que, quando é dito “de maneira forçada”, pode-se ler nas entrelinhas, por força de lei, ou seja, o Estado viria a impor sua soberania através das leis para garantir o Bitcoin como moeda oficial de uma economia. E aqui, chama-se a atenção do leitor para o quão complexo é o assunto, em que cada variável pode determinar o rumo da discussão. Afinal, se o Bitcoin fosse imposto em uma economia por força de lei, contrariaria um de seus pilares desde sua concepção por Nakamoto, em 2008: a independência de órgãos reguladores. Para ser ainda mais claro: o Bitcoin só ganharia protagonismo em uma economia com aquiescência do Estado através de leis, o que garantiria a função clássica da moeda de unidade de conta, e assim o uso do Bitcoin como moeda cresceria (naquela economia) em uma velocidade muito maior que a tese de que a adoção do Bitcoin será dada através de novos aderentes à rede Bitcoin (meio de troca). Em tempo, e até para que não cause confusões, foi citada a questão da adesão ao Bitcoin por economias hiperinflacionadas por ser a troca de moeda a saída geralmente mais viável a tais economias, o que poderia abrir espaço ao Bitcoin. O uso paralelo de Bitcoin ou a aceitação do mesmo por empresas para transações não tornam o Bitcoin moeda por não atender às funções clássicas da moeda, mas apenas caracterizam-no como meio de troca.

E ainda, sobre a tese de que o número de usuários de Bitcoin poderia diminuir a volatilidade do preço do Bitcoin, é possível argumentar – principalmente após análise dos dados do Banco Central do Brasil (2018) trazidos no decorrer deste artigo – que a transição, no Brasil, para o Bitcoin seria lenta, e teria poucas chances de obter grande sucesso. Isso porque além da afirmação de que mais entrantes na rede Bitcoin reduziram sua volatilidade é vaga e imprecisa, negligencia, novamente, fatores sociais como nível de renda, escolaridade, fatores políticos e culturais, como



costumes de um povo, além de questões institucionais e jurídicas. É por isso que, muitas vezes, a análise econômica tende a trazer mais empecilhos à ideia de Bitcoin do que quando a análise é puramente informática, por reunir uma série de fatores observáveis na sociedade que não podem ser separadas da análise de conjuntura econômica.

Ainda que o veredito do autor se encaminhe para a consagração do Bitcoin como um ativo financeiro, faz-se justa a ressalva para o papel do Bitcoin para a história econômica. Ainda que não venha a se tornar uma moeda adotada em massa em uma economia, o impacto causado, o seu elevado nível de inovação corroborou para que fossem ainda mais modernizados os meios de troca das economias, chamando atenção das autoridades monetárias. No Brasil, criou-se o PIX do Banco Central do Brasil, sistema eletrônico de pagamentos instantâneos da autarquia, um claro movimento para modernizar o Real Brasileiro (BRL) e espantar, de certa forma, o Bitcoin.

Com todo o mais tendo sido dito, a conclusão última e que vem a responder o título deste artigo seria a de que o Bitcoin é, ainda em 2021, um ativo financeiro, e não uma moeda digital. O Real Brasileiro (BRL) é um exemplo de moeda digital, pois atende todas as três funções de moeda, e suas características. O Bitcoin não obedece às três funções clássicas da moeda, conforme amplamente mostrado neste artigo, e aqui já poderia encerrar a discussão. Mas buscou-se ir além, e, mesmo assim, tentar trazer cenários para expandir as possibilidades e visões ao leitor.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O brasileiro e sua relação com o dinheiro**. 01/04/18. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cedulasemoedas/pesquisabrasileirodinheiro/Apresentacao_brasileiro_relacao_dinheiro_2018.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Pagamentos instantâneos, um universo de possibilidades**. 21/01/20. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/homeptbr/TextosApresentacoes/Apresentacao_PIX.pdf. Acesso em: 08 set. 2020.

CARVALHO, Davi Torres de. **Perfil dos investidores em criptomoedas**: análise de buscas correlacionadas ao Bitcoin. 2018. 49f. Dissertação (Mestrado Formação *stricto sensu* do Mestrado Profissional em Economia) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

COINTIMES. **Preço do Bitcoin cai R\$ 2.000,00 em poucas horas, o que aconteceu?** 03/09/20. Disponível em: <https://cointimes.com.br/preco-do-bitcoin-cai-r-2-000-em-poucas-horas-o-que-aconteceu/>. Acesso em: 04 set. 2020.



FOBE, Nicole Julie. Criptomoedas: um novo paradigma. **Academia.Edu**, 2016. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=criptomoeda-+um+novo+paradigma&oq=criptomoeda. Acesso em: 26 mar. 2020, 21:45:45.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Artenova, 1977.

MORGAN, J.P. **The global role of the US dollar**. 20/02/19. Disponível em: <https://www.jpmorgan.com/commercial-banking/insights/global-role-us-dollar>. Acesso em: 28 ago. 2020.

GALA, Paulo. **O Bitcoin é uma “anti-moeda”**: cuidado! 27/07/19. Disponível em: <https://www.paulogala.com.br/bitcoin-nao-e-moeda-de-verdade-cuidado/>. Acesso em: 16 set. 2020.

HUNT, Emery Kay. **História do pensamento econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JUCÁ, Mayanna Hora. **O que é moeda?** A validade da Bitcoin à luz da teoria Pós-Keynesiana (2008-2019). 2019. 137f. Dissertação (Mestrado do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.

KEYNES, John Maynard. **The general theory of employment, interest and money**. London: Palgrave Macmillan, 1936.

NAKAMOTO, Satoshi. **Bitcoin**: a peer-to-peer electronic cash system. [2008?] Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2020.

NASCIMENTO, Felipe Araújo. **Os determinantes do preço de mercado do Bitcoin**. 2019. 61f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

NOGAMI, Otto. Criptomoeda: moeda ou bem? *In*: XXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, 2019, Brasília. **Anais Eletrônicos**. Brasília: COFECON, 2019. Disponível em: <https://www.cofecon.org.br/2019/10/07/xxiii-congresso-brasileiro-de-economia-confira-a-programacao-completa/>. Acesso em: 13 abr. 2020.

SANTOS, Victor Matheus Machado. **Blockchain e as criptomoedas**: fundamentos econômicos e tendências regulatórias. 2019. 76f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SICSÚ, João *et al.* **Economia monetária e financeira**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SINGER, Paul. **Curso de introdução à economia política**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1975.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**.



Nova York: Modern Library; 1937.

ULRICH, Fernando. **Bitcoin**: a moeda na era digital. 1. ed. São Paulo: Instituto Ludwig Von Mises, 2014.

VON MISES, Ludwig; BATSON, Harold Edward. **The theory of money and credit**. Yale University Press: New Haven, 1953.

VON MISES, Ludwig. **A verdade sobre a inflação**. 27/05/08. Disponível em: <https://mises.org.br/Article.aspx?id=101>. Acesso em: 10 set. 2020.



CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS POLÍTICAS TRIBUTÁRIAS E DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL NO BRASIL PÓS PLANO REAL

Samanta Inês Fagundes¹

Heron S. M. Begnis²

RESUMO

A tributação é um assunto historicamente discutido, pois retira uma parte da renda individual em prol dos objetivos coletivos da sociedade. No Brasil, a reforma tributária é uma questão que sempre está em pauta em todos os governos. Entre as discussões existentes se encontra o debate dos impactos que a tributação gera sobre a indústria. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo verificar a relação entre as políticas fiscais e tributárias e as políticas industriais no período de 1994 a 2018. Para isso foi constituída uma base teórica utilizando os autores nacionais que abordam a função da política fiscal, os princípios da tributação, a atuação do governo na economia e os mecanismos de políticas industriais. A metodologia adotada foi de múltiplos métodos. A primeira parte, de base descritiva, compreendeu uma análise histórica e econômica por meio da pesquisa bibliográfica. A segunda parte, de caráter explicativo, utilizou fontes de dados secundários e técnicas quantitativas para compreender a relação entre a arrecadação tributária federal e a produção industrial. Através do período analisado foi possível verificar diversas conduções dos governantes tanto das políticas tributárias quanto das políticas industriais. A conclusão é de que as políticas tributárias foram utilizadas como mecanismos de políticas industriais no período, porém estas não resultaram nos objetivos esperados.

Palavras-chave: governo, tributação, indústria, política tributária, política industrial.

1 Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: samantafagundes97@gmail.com

2 Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação da Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: heron@unisc.br



1 INTRODUÇÃO

Tributar é a forma mais utilizada pelo Estado para financiar seus gastos no intuito de zelar pelo coletivo. O objetivo da tributação é captar recursos para satisfazer as necessidades da sociedade. Porém, a tributação deve cumprir com alguns princípios e funções para que ocorra da forma mais justa possível. O governo deve suprir as falhas de mercado, pois a iniciativa privada não consegue fornecer tudo que a população precisa (função alocativa), além disso deve utilizar a receita adquirida através dos impostos para fornecer infraestrutura e qualidade de vida para todos (função distributiva) e também deve manter a estabilidade econômica em meio às crises (função estabilizadora). Sendo assim, o sistema tributário é um instrumento de ação coletiva, através do qual a população busca por quatro objetivos políticos fundamentais: a ordem ou estabilidade social, a liberdade, o bem-estar e a justiça social (BIDERMAN; AVARTE, 2004).

Segundo Riani (2002), dependendo como a tributação é imposta pode afetar vários setores da economia, como também indivíduos e empresas. Já Biderman e Avarte (2004) acreditam que os sistemas tributários de todos os países, são em grande maioria compostos por instrumentos que causam distorções na economia, pois influenciam o comportamento dos agentes econômicos.

Assim, é possível fazer uma reflexão sobre a influência dos tributos na indústria. Segundo Giambiagi e Além (2008) um sistema tributário com impostos cumulativos causam dois problemas. O primeiro se refere ao fato de que quando se fabrica bens, cujos preços estão sobrecarregados de impostos, o produto de origem nacional não consegue competir com os similares importados. O segundo acontece de forma semelhante, pois a exportação também é taxada inviabilizando a concorrência. Além disso, Dalton (1970) já ressaltava que quando a carga tributária é muito alta causa desestímulo para investimentos, seja em negócios de pequeno ou de grande porte.

Assim, é preciso estudar e entender conjuntamente como foi definida a política tributária no Brasil e a sua relação com uma política especialmente direcionada ao desenvolvimento industrial. A indústria no Brasil, em 2018, era constituída por 93,9% de micro e pequenas empresas, 5% de médias empresas e 1,2% de grandes empresas, concentradas principalmente no estado de São Paulo. Porém, quando observado por produtividade, as empresas de grande porte participaram de 75% da produção total no país (CNI, 2018).

Existe muito a evoluir no Brasil em relação à indústria, que nos últimos anos vem perdendo espaço na competitividade internacional. Sendo assim, percebe-se a importância de uma discussão que abranja a relação entre as políticas tributárias e as políticas que objetivam o desenvolvimento industrial, bem como sobre os seus resultados efetivos no contexto nacional.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica desse trabalho está dividida em duas seções, a primeira aborda as teorias de finanças públicas, especialmente os princípios e funções do sistema tributário. Já na segunda parte é apresentada a conceituação e demais questões sobre as políticas públicas, principalmente as que são voltadas para a indústria e a relação dessas com o desenvolvimento.

2.1 Sistema tributário e política fiscal

A política fiscal é o instrumento mais importante do governo, pois funciona como forma de manter a estabilidade econômica e de emprego a um nível tolerável. Além disso, está relacionada com o ritmo de crescimento e distribuição de renda. Atua como um movimento contracíclico para aumentar ou diminuir o nível de renda e influencia diretamente nos gastos públicos e tributação (RIANI, 2002).

A tributação, por sua vez, é o principal instrumento de política fiscal que os governos utilizam e pode ocorrer de diversas formas, de acordo com as necessidades e situações específicas, devendo obedecer e se adaptar a alguns princípios (RIANI, 2002). O princípio do benefício diz que cada pessoa pagaria o tributo conforme o montante em que é beneficiada, assim evitaria que um indivíduo pagasse indiretamente pelo benefício do outro (GIAMBIAGI; ALÉM, 2008). Se não ocorresse desse modo haveria uma superutilização dos serviços, provocando, assim, ineficiência. Porém, o problema é conseguir determinar o que é benefício e, além disso, os indivíduos são resistentes em mostrar suas preferências. Dessa forma se torna difícil mensurar o valor que cada cidadão estaria disposto a pagar. Outra questão-chave é que a população que não possui renda disponível ficaria excluída de utilizar produtos e serviços oferecidos pelo governo. Isso demonstra que aplicar somente esse princípio seria ineficiente (RIANI, 2002).

Desse modo, o princípio da habilidade de pagamento distribui o ônus tributário entre os membros da sociedade de acordo com sua capacidade de contribuição, mensuração que normalmente acontece pelo nível de renda (RIANI, 2002). Quando os indivíduos possuem o mesmo rendimento fica fácil a implementação, porém quando recebem valores diferentes a situação é menos clara, pois deveriam pagar montes de tributos distintos (GIAMBIAGI; ALÉM, 2008).

Rezende (2001) ainda destaca outros dois princípios fundamentais de um sistema tributário: neutralidade e equidade. O primeiro refere que a tributação não deve modificar os preços, pois tornaria as decisões econômicas menos eficientes e resultaria em uma diminuição do bem-estar. Dessa forma, o governo não deve promover interferência nas decisões de alocação de recursos que são tomadas no



mercado. Contudo, Lagemann (2004) acredita que a única forma de tributação que não geraria efeito de substituição seria a de valor único, porém esta é impraticável. Ou seja, não existem estruturas tributárias completamente neutras frente ao mercado e as decisões dos agentes econômicos.

Em complemento, o princípio da equidade traz consigo a preocupação de tributar da mesma forma indivíduos considerados iguais e os que estão em situações diferentes devem ter um tratamento diferenciado em relação à contribuição. Para isso se estabelece dois critérios: benefício e capacidade de contribuição (REZENDE, 2001). Para Lagemann (2001, p. 299) tal teoria reforça a “necessidade de alíquotas progressivas. Essas deveriam ser de tal ordem a retirar dos contribuintes o mesmo potencial de poder aquisitivo ou de forma a exigir de cada um o mesmo sacrifício de utilidade marginal, absoluto ou proporcional”.

Todavia existe uma problemática entre os dois agentes envolvidos nesse processo, no qual o governo tenta encontrar a forma perfeita de tributar e do outro lado os contribuintes que percebem a tributação como uma carga que retira uma parte do seu poder aquisitivo (LAGEMANN, 2004). Assim, é possível entender a importância de o Estado reconhecer as reais necessidades da sociedade para utilizar o montante arrecadado de forma que resulte em uma satisfação maior para a população.

Assim, pode-se concluir que a tributação constitui uma importante relação política, pois tem origem no elo entre governantes e governados no qual a arrecadação só é possível através da imposição do Estado e com o respeito dos contribuintes ao poder soberano. É um instrumento econômico para executar políticas públicas, reduzir as externalidades causadas pelo mercado privado que muitas vezes não leva em consideração o impacto social nas suas decisões. Também por meio da tributação o governo pode influenciar na alocação de recursos, visando a estabilização macroeconômica no longo prazo e a redistribuição de renda (VIOL, 2005).

Existem várias formas de tributação que podem ser classificadas em três categorias de acordo com a base econômica: impostos sobre riqueza ou patrimônio, que incidem sobre o estoque acumulado de capital; impostos sobre a renda, aqueles que possuem o valor da contribuição baseada nos fluxos anuais de rendimento e os impostos sobre vendas de mercadorias e serviços (REZENDE, 2001).

O imposto sobre vendas de mercadorias e serviços é o mais comum nos sistemas tributários dos países em desenvolvimento e arrecada um percentual fixo por unidade vendida (BIDERMAN; AVARTE, 2004). É um exemplo de tributo indireto, pois é cobrado com base na satisfação das necessidades (RIANI, 2002). Lagemann (2001, p. 297) ressalta, ainda, que “a diferenciação da alíquota sobre vendas só é aceita para beneficiar bens e serviços classificados como necessários ao mínimo de existência”. Já o imposto sobre a renda tem como vantagem a possibilidade da progressividade para assim manter o princípio da equidade, porém também pode



causar um desestímulo ao trabalho quando aplicado com alíquotas muito altas. E os impostos sobre o patrimônio tem como base tudo que a pessoa possui, seja terra, imóvel ou uma grande fortuna (REZENDE, 2001). Porém é necessário verificar a estrutura econômica do país para sua implementação.

A forma de estruturação da economia influencia a existência de lacunas na tributação da renda. Uma péssima moral de tributação as aumenta e até as multiplica. Nos segmentos dos pequenos estabelecimentos fabris e de artesanato, da agricultura e dos profissionais liberais, onde as exigências tecnológicas são menos rigorosas, as lacunas tendem a ser em maior número e maiores. Consequentemente, tornam-se mais importantes a tributação das grandes empresas, o imposto sobre os salários e a retenção na fonte. (LAGEMANN, 2001, p. 297).

De todo modo, a tributação é um poder concedido ao Estado pela sociedade a fim de promover o bem comum, e é justamente nesse ponto que se justifica a redução do poder de compra individual para que o governo consiga arrecadar recursos para usar em prol da coletividade. Ou seja, sem um sistema tributário nenhum serviço ou bem público existiria. As alíquotas e as formas com que elas acontecem variam conforme a preferência da população por valores individuais ou coletivos (VIOL, 2005).

2.2 Indústria, políticas públicas e desenvolvimento industrial

Por muito tempo as teorias econômicas entediam que o Estado não deveria intervir na economia, pois os mercados iriam se autorregular. Porém, essa concepção começou a se modificar, principalmente a partir da Teoria Keynesiana, que surgiu em meio a turbulências e crises. A Teoria Keynesiana entende que eram necessárias ações do governo para criar estabilidade, pois através do livre mercado não era possível atender aos interesses coletivos (RIANI, 2002).

As políticas econômicas do Estado podem acontecer de diversas formas como: operações de moeda estrangeira, ajustes no sistema tributário, ampliação de moeda nacional na economia, emissão de títulos públicos no sistema financeiro, ajuste na taxa de juros, concessão de créditos subsidiados a determinados setores, cessão de terras públicas, realização de obras governamentais, abertura de empresas estatais fabricantes de bens ou prestadoras de serviços, entre outras (CLARK, 2008).

A política econômica é uma das espécies do gênero de políticas públicas, a aplicação destas, por sua vez, ganhou força juntamente com a Guerra Fria. Está sustentada sobre pressupostos de que em democracias estáveis, as ações do Estado poderiam ser formuladas cientificamente e também analisadas por pesquisadores independentes. De modo geral, é um campo no estudo da ciência econômica e



política regido por interesse no bem comum, no qual existe a interação entre o Estado, indivíduos e instituições (SOUZA, 2006).

Pode-se dizer que políticas públicas são diretrizes e princípios que norteiam as ações do poder público, através de regras e procedimentos que permitem a relação entre governo e demais agentes da sociedade. Muitas vezes são expressas através de leis, programas e linhas de financiamentos (SOUZA, 2006). Ou também como sendo sinônimo de plano, programa ou projeto de governo. Além disso, é um processo dinâmico e que em várias situações envolve pressões por parte da população (HERINGER, 2018).

As políticas públicas atualmente são essenciais e podem ser aplicadas a diferentes setores, dentre eles o industrial. Dessa forma, a conceituação de política industrial pode ser entendida como

um conjunto coordenado de ações, envolvendo setor público e setor privado, visando ampliar a competitividade da indústria. O objetivo final é impulsionar o crescimento econômico e o emprego do setor industrial. Assim, a política industrial é um componente de uma estratégia de fortalecimento da indústria e parte indispensável de uma política de desenvolvimento, a qual, além do setor industrial, deve contemplar políticas para outros setores que compõem a economia. (IEDI, 2002, p. 9).

Autores da linha liberal acreditam que o Estado só deve utilizar a política industrial como forma de sanar falhas, imperfeições de mercado e externalidades e que só se justifica quando os benefícios forem maiores que os custos. Por outro lado, aqueles que estão ligados a uma linha de pensamento neoschumpeteriana e/ou economia evolucionária acreditam que as ações do governo em prol da indústria devem acontecer para impulsionar as inovações, bem como serem direcionadas a setores ou atividades indutoras de mudança tecnológica e também ao ambiente institucional (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

Dessa forma, existem muitas teorias e discussões sobre a forma como o governo deve aplicar e/ou desenvolver as políticas industriais que variam de acordo com a escola econômica, mas é inegável que em algum momento o Estado vai precisar se utilizar desse tipo de política. Kupfer (2003, p. 103) defende que “o desenho da política industrial deve contemplar um tripé do qual fazem parte uma política comercial, uma política de competitividade industrial e uma política de atração e regulação do capital estrangeiro”.

Assim, as ações do governo voltadas à evolução da indústria se justificam principalmente em países que estão em desenvolvimento como uma forma de diminuir as diferenças na competitividade internacional.



Dentro da ótica do Estado desenvolvimentista, a justificativa e os objetivos para a realização de uma política industrial dariam-se pela desigualdade no sistema internacional, no qual coexistem países de capitalismo industrial avançado e países de industrialização tardia. Estes últimos estariam em desvantagem e a única forma de superar a distância em termos de desenvolvimento seria por uma intervenção ativa do Estado visando fomentar a indústria nascente. (STEIN; HERRLEIN JÚNIOR, 2016, p. 255).

As políticas industriais podem ser aplicadas de diversas formas, como: linhas de crédito, metas de geração de emprego e volume de exportações, elevação da produtividade, redução de custos e investimento em inovações, parcerias público-privadas, financiamento de atividades em pesquisa e desenvolvimento, proteção tarifária à indústria nascente, mesmo que temporária, entre outras (STEIN; HERRLEIN JÚNIOR, 2016).

Para Kupfer (2003) o Estado deve realizar ações que busquem a inserção internacional da indústria, através da exportação e de substituição das importações. Além disso, entende que é necessária a modernização, inclusão de novos produtos com maior dinamismo, ampliação da eficiência e melhorar a qualidade para que os produtos tenham condições de maior competitividade.

Suzigan e Furtado (2006) ressaltam, ainda, que as políticas voltadas ao setor industrial são um instrumento para lidar com as incertezas, mas que não é possível reduzi-las completamente, dessa forma quanto mais o ambiente macroeconômico for imprevisível menores serão os seus resultados. Além disso, o desenvolvimento econômico precisa ser visto como algo maior do que apenas crescimento do produto, dessa forma a política industrial deve ser entendida como um meio para acelerar o processo de transformação da produção e que ela não se opõe ao mercado, mas sim o complementa (KUPFER, 2003).

Nesse contexto, é necessário entender que a preocupação com o desenvolvimento surgiu principalmente a partir do século XX, já as origens teóricas se deram principalmente em períodos de crises econômicas do sistema capitalista (SOUZA, 2012). E nesse processo a industrialização pode ser apontada como setor-chave.

A industrialização tem de avançar e crescer mais que os outros setores, aumentar a produtividade, alterar sua estrutura – no sentido de implantar os compartimentos de bens de capital e intermediários, contribuindo, assim, para a diversificação da pauta exportadora e, se possível, para a melhoria das contas externas. Não há, na história, país algum que se desenvolveu, prescindindo de uma generalizada industrialização e de um forte e ativo papel do Estado Nacional. (CANO, 2014, p. 140).



Porém existe uma grande dificuldade entre os países em desenvolvimento na criação de uma base industrial diversificada. Com o mundo globalizado, essas nações conseguiriam a inserção internacional através principalmente de produtos manufaturados, mas na maioria dos casos ocorreu um desequilíbrio na balança comercial, pois ao mesmo tempo que se tornaram exportadores houve um aumento nas importações (AKYÜZ, 2005).

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir do emprego de múltiplos métodos. A primeira parte, do trabalho foi construída através da descrição e análise de caráter histórico e econômico, utilizando fontes de dados secundários. Para essa etapa, a metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica de caráter descritivo. Para Barros e Lehfeld (2007, p. 30) “qualquer que seja essa ou aquela tipologia de pesquisa, o levantamento e a seleção de uma bibliografia concernente, pré-requisito indispensável para a construção e demonstração das características de um objeto de estudo”.

Foi realizado um levantamento e aprofundamento de citações importantes sobre o assunto, através de uma busca por artigos em periódicos científicos. Posteriormente, utilizando os materiais provenientes dos textos selecionados se estabelece a relação entre as políticas tributárias e fiscais com as políticas industriais e a evolução da indústria no Brasil no período compreendido entre 1994 e 2018.

Na etapa complementar, de caráter quantitativo, inicialmente foram apresentadas estatísticas descritivas da produção industrial no Brasil, utilizando como base a Pesquisa Industrial Anual (PIA), disponível no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Também foram trabalhados dados da arrecadação tributária federal coletados no site do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE). Todos os valores expressos em moeda nacional corrente foram deflacionados para a base dezembro de 2018 pelo Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M).

Por fim, para compreender a variação da arrecadação tributária em relação à produção industrial foi desenvolvida uma regressão econométrica utilizando os dados anteriormente citados. Para Gujarati e Porter (2011, p.59) “a análise de regressão trata, em grande parte, da estimação e/ou previsão do valor médio (para a população) da variável dependente com base nos valores conhecidos, ou fixados, da variável explanatória.” Quando existem apenas duas variáveis é denominado como regressão linear simples, tal relação está descrita na seguinte equação:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \mu$$

Sendo Y a variável dependente (explicada) e X a variável independente (explicativa), já α é o intercepto linear e β é o coeficiente angular, ambos são parâmetros



fixos, porém desconhecidos. O termo μ , por sua vez, é uma variável aleatória não observável, ocasionada pelas omissões teóricas, falta ou indisponibilidade de dados, erro de medição ou de coleta e também por questões de parcimônia em relação à análise (SANTOS, 2019). O método de regressão utilizado foi o dos mínimos quadrados ordinários – MMQO (GUJARATI; PORTER, 2011).

4 RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA TRIBUTÁRIA E POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL PÓS PLANO REAL

Nessa seção é apresentada a análise das políticas tributárias adotadas durante os mandatos de Fernando Henrique Cardoso (FHC), Luiz Inácio Lula da Silva, Dilma Vana Rousseff (Dilma) e Michel Miguel Elias Temer Lulia (Temer). Na sequência são discutidas as políticas industriais realizadas durante o mesmo período. Por fim é estabelecido um paralelo entre as políticas tributárias e fiscais de cada governo e suas respectivas políticas industriais, procurando destacar as suas convergências e divergências.

4.1 Política tributária no período de 1994 a 2018

Até 1994 existia uma lacuna entre os benefícios concedidos para a sociedade e o financiamento desses custos através da tributação e essa disparidade ocasionou o *déficit* no orçamento, essa situação acabou sendo apontada como originária das elevadas taxas de inflação e do desequilíbrio fiscal. Porém, mesmo após o Plano Real, essa inconsistência não se alterou de forma considerável (GIAMBIAGI; ALÉM, 2008).

Nesse cenário, mudanças que aumentassem a receita federal tornaram-se quase inevitáveis, então o governo FHC criou o Programa de Estabilidade Fiscal, no qual o foco principal foi o aumento das receitas (OLIVEIRA; TUROLLA, 2003). O crescimento da arrecadação tributária durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso teve como destaque a elevação da receita oriunda de dois impostos, a CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira) que substituiu o IPMF (Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira), extinto em 1994, e o Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), que teve uma majoração das alíquotas (GIAMBIAGI, 2002).

Outra mudança ocorreu em 1997, quando o governo aumentou a alíquota de IR (Imposto de Renda) na fonte das aplicações financeiras de 15% para 20% dos rendimentos nominais, além disso, em 1998, passou a tributar as aplicações anteriores a essa data que não houvessem sido movimentadas e taxadas (GIAMBIAGI; ALÉM, 2008). Porém, apesar da elevação na arrecadação em seu governo, FHC também



promoveu alguns benefícios tributários, como a redução do CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e buscou incentivar micro e pequenas empresas através da tributação (MANCUSO; MOREIRA, 2013).

O primeiro mandato de Lula foi marcado pela continuidade das políticas fiscais adotadas pelo seu antecessor para manter o processo de estabilização. Nesse período ocorreram apenas mudanças incrementais, principalmente por questões de conflito com os entes federativos, o que fez com que não ocorressem grandes alterações (LUKIC, 2015). Porém existe uma ruptura com a postura neoliberal no segundo mandato de Lula, quando passou a se utilizar do desenvolvimentismo como novo paradigma fiscal e econômico (LUKIC, 2015), principalmente a partir da criação do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), em 2007 (OLIVEIRA, 2010). Como forma de estimular o investimento privado e o consumo foram concedidas desonerações tributárias aos setores da construção, indústria, infraestrutura pesada e de tecnologia. Dessa forma, o aumento da arrecadação tributária no período foi baseado em impostos de consumo no mercado interno, possibilitando que a estabilidade fiscal não fosse comprometida (LUKIC, 2015).

Lula reduziu os tributos sobre a venda de trigo e derivados, bem como diminuiu o CIDE (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico) sobre o combustível e o diesel. Em 2007 ocorreu a extinção da CPMF e para compensar a queda na arrecadação promoveu um aumento no IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e no CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido). Já em 2008 o governo anunciou uma redução no IPI (Imposto sobre os Produtos Industrializados) sobre os automóveis e em 2009 tal medida abrangeu setores de bens de consumo duráveis, materiais de construção, equipamentos, motocicletas, móveis e alimentos, o objetivo era evitar o acúmulo de estoque na indústria. Além disso, o presidente também alterou as alíquotas do imposto de renda que passaram a ser de 7,5%, 15%, 22% e 27,5% (LUKIC, 2015).

Já o governo Dilma começou em meio a um cenário macroeconômico desfavorável, principalmente em plano externo, em virtude da crise econômica de 2008. Dessa forma, o seu compromisso principal na área fiscal foi conter o avanço dos gastos públicos (GENTIL; HERMANN, 2017). Tornou as alíquotas do IPI e Cofins em zero para alguns produtos da cesta básica e de higiene pessoal, tendo como objetivo a redução do preço desses (LURIK, 2015). Outras desonerações tributárias também foram concedidas, principalmente a partir de 2012, como a redução do IPI para máquinas e equipamentos de alguns setores específicos com o objetivo de reduzir o custo do capital produtivo. Bem como reduziu impostos para setores como o automotivo, de eletrodomésticos e da construção civil com o intuito de aumentar a competitividade (GENTIL; HERMANN, 2017).

Além disso, ocorreu a chamada “desoneração da folha de salários” que consistiu em uma mudança no cálculo da contribuição social patronal anteriormente calculada



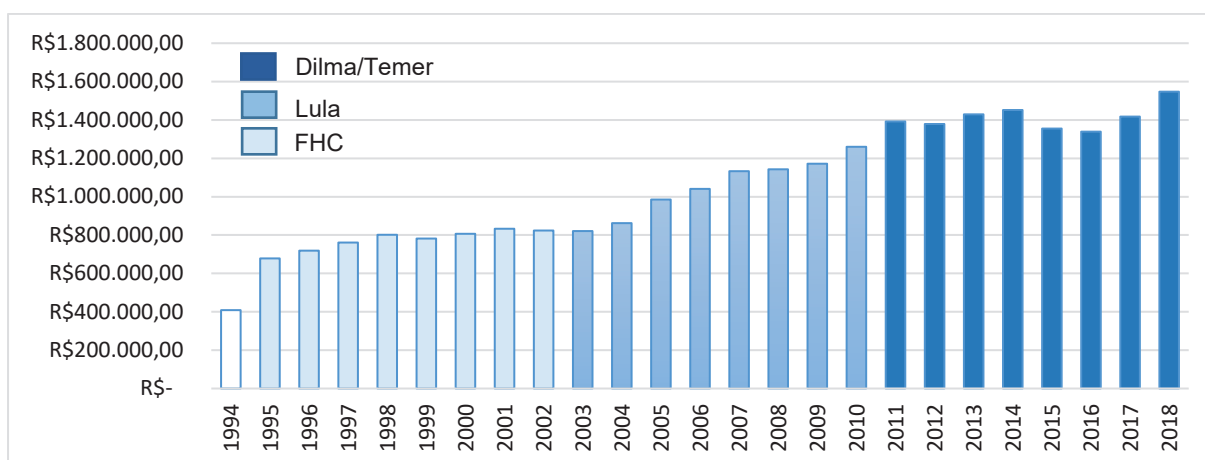
com base na folha de pagamentos e passou a considerar o faturamento da pessoa jurídica (LURIK, 2015).

Em 2011 o governo Dilma anunciou o PBM (Plano Brasil Maior) que concentrava diversas medidas para promoção de políticas industriais, com foco principalmente na inovação e competitividade da indústria. O objetivo era fortalecer as empresas diante da competição com os produtos importados (BRASIL, 2012).

A ampliação do plano englobou medidas tributárias, como a desoneração da folha de pagamentos para 15 setores da indústria que usam mão de obra intensiva, como o têxtil, de móveis, plásticos, material elétrico, autopeças, ônibus, naval e aéreo. Esses setores passaram a contribuir com um percentual de 1% a 2% da receita bruta para substituir a contribuição previdenciária. Também promoveu o desenvolvimento de novas medidas do Reperto que passou a contar com benefícios sobre Imposto de Importação, IPI e PIS/Cofins para investimento em portos e ferrovias, sem similar nacional. Outra medida foi a postergação do recolhimento de PIS/Cofins para os setores têxtil, confecções, calçados, autopeças e móveis (BRASIL, 2012).

Em meio a um cenário econômico interno desfavorável, após o *Impeachment* da presidenta Dilma, Michel Temer assume a presidência do Brasil, com o objetivo principal de conquistar a estabilidade da economia. Em relação à tributação cabe destacar o aumento das alíquotas aplicáveis ao diesel e a gasolina a partir do último decêndio de julho de 2017. Nesse mesmo ano houve um crescimento da arrecadação tributária sobre bens e serviços, que se deve a um reflexo da gradual recuperação da economia. Por outro lado, os tributos sobre a renda que tiveram um decréscimo de 0,23% do PIB em relação ao ano anterior (CETAD, 2020).

Gráfico 1 - Tributos do Governo Federal 1994-2018



* Valores em milhões de reais em 2018 deflacionados pelo IGP-M

Fonte: IBRE (2020).



O Gráfico 1 demonstra a arrecadação tributária do governo federal durante o período de 1994 a 2018, o que se pode perceber é que durante o governo de Fernando Henrique Cardoso apesar de ter ocorrido um leve aumento do início do seu mandato até o final, basicamente se manteve estável. Já na gestão de Luiz Inácio Lula da Silva houve um salto expressivo, sendo as receitas provenientes da tributação apresentarem crescimento durante todos os anos. Essa diferença entre os dois períodos pode ser atribuída à mudança na condução da política fiscal. Por outro lado, durante os governos de Dilma e Temer a arrecadação apresentou uma queda, principalmente em virtude da crise econômica que o país vivenciou de 2014 a 2016.

4.2 Política industrial no período de 1994 a 2018

Após o período conturbado que o Brasil viveu de alta inflação nos anos de 1980, os governos de Collor e Fernando Henrique Cardoso entendiam que promover políticas econômicas voltadas para a estabilização seria a melhor forma de desenvolver a indústria. Desse modo, basicamente nenhuma política industrial foi aplicada no período (CORONEL; AZEVEDO; CAMPOS, 2014).

Depois da estabilização, indústrias de bens de consumo não duráveis, especialmente de alimentos e higiene pessoal, foram beneficiadas com o aumento do poder aquisitivo da população, gerando maiores investimentos. Porém o setor têxtil, de vestimentas e calçadista foi afetado de forma negativa pela valorização cambial, pois favoreceu a importação desses produtos (COLANTUONO, 2015).

Quando Lula assumiu, em 2003, tinha desafios como: diminuir o desemprego, o risco país, as dívidas externas e internas, bem como aumentar o crescimento econômico e fomentar o setor industrial. Nesse período o percentual da participação da indústria no PIB apresentava uma queda, gerando argumentos de que o país estaria vivendo um processo de desindustrialização (CORONEL *et al.*, 2011).

Como solução para enfrentar esse cenário desfavorável para a indústria, Lula promoveu uma mudança no que se refere às políticas industriais logo no início de seu mandato. Assim, formulou a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), que demonstrou a ruptura com os ideais adotados até o momento e vetavam qualquer estímulo por parte do governo voltado para a indústria (CANO; SILVA, 2010).

O documento oficial da PITCE era dividido em três grandes planos: linhas de ação horizontal, opções estratégicas e atividades portadoras de futuro. O primeiro era voltado para a área de inovação, desenvolvimento tecnológico, inserção externa, modernização da indústria e aumento da capacidade produtiva. O segundo contemplava os semicondutores, que eram software, bens de capital e fármacos. E o terceiro contemplava biotecnologia, nanotecnologia, biomassa e energias renováveis (CANO; SILVA, 2010).



O plano tinha iniciativas para promover a inovação e desenvolvimento tecnológico, que consistia basicamente na articulação de agentes voltados a esse processo, buscando a melhor competitividade das empresas nacionais. Para isso, centrava-se nas parcerias público/privado, bem como em instrumentos que facilitassem esse processo. Já ações voltadas para a inserção externa consistiam em melhorar os padrões da indústria do Brasil em comparação à concorrência internacional, com o objetivo de promover a expansão sustentada da exportação. O governo atuava através do fornecimento de financiamentos, desoneração tributária, simplificação de procedimentos, promoção comercial e apoio (CASTILHOS, 2005), (FERRAZ, 2009).

Também buscava incentivar a modernização industrial, através de ações como financiamento para aumento da capacidade e aquisição de equipamentos mais eficientes, apoio para registro de patentes, programas voltados para melhorar a gestão das empresas, modernização dos arranjos produtivos e extensão tecnológica. Outro ponto importante do PITCE foi a promoção do chamado ambiente institucional, que ocorreu a partir da criação de condições de infraestrutura, tributárias e fiscais para viabilizar o crescimento sustendo da indústria (CASTILHOS, 2005; FERRAZ, 2009).

Para empresas de menor porte o governo apresentou instrumentos como: linhas de apoio à inovação, linhas de financiamento para investimento, linhas especiais para capital de giro, mudanças na legislação e programas de apoio ao desenvolvimento organizacional e gerencial (CANO; SILVA, 2010).

Já em 2008 o governo lançou um novo programa voltado ao desenvolvimento industrial do país, que foi chamado de Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Tinha como objetivo criar um novo ciclo de desenvolvimento produtivo baseado no investimento, na inovação, competitividade das empresas e ampliação das exportações. Para isso adotou medidas tributárias, de financiamento, poder de compra por parte do governo, aprimoramento jurídico, regulação e apoio técnico (CANO; SILVA, 2010).

O PDP contemplava 24 setores e por considerar a abrangência e complexidade da indústria brasileira dividiu os programas em três grandes grupos. No primeiro visava expandir e consolidar os setores em que o Brasil já era forte, o segundo buscava fortalecer a competitividade e no terceiro estavam os mobilizadores em áreas estratégicas. Utilizava o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para tornar o processo mais ágil e desburocratizado. Prevvia também uma redução de 20% do *spread* básico para financiamento, já para linhas de crédito para comercialização de bens de capital a redução seria de 40%. Desonerações tributárias também foram concedidas, buscando estimular o investimento (CANO; SILVA, 2010).

Já durante o governo Dilma, no começo de 2011 foi anunciado o Plano Brasil Maior (PBM) que seria a continuação dos planos já implantados anteriormente por Lula. Também possuía como objetivo a inovação e competitividade da indústria brasileira, bem como as ações continuavam sendo no campo fiscal, financeiro e



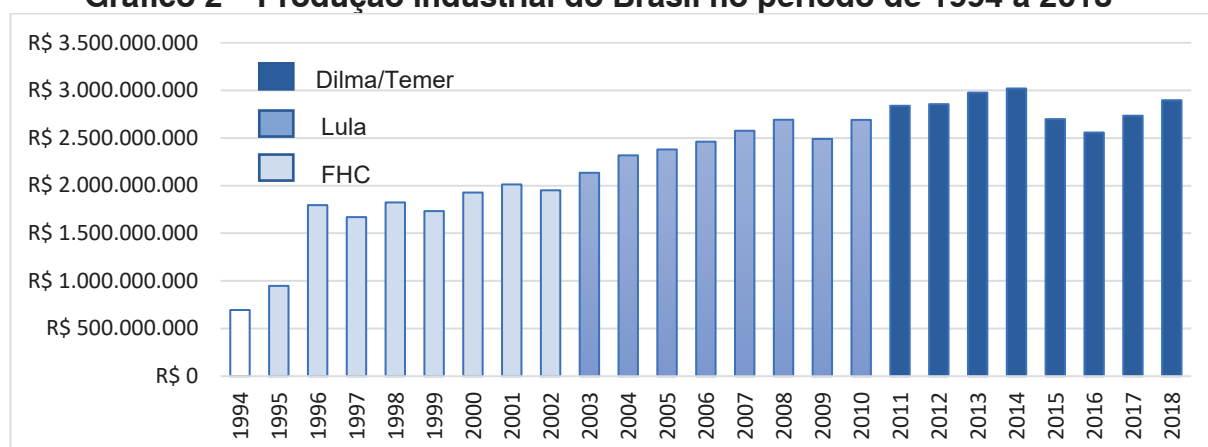
institucional, porém, passou a beneficiar somente 19 setores: petróleo, gás e naval; complexo da saúde; automotivo; defesa, aeronáutica, espacial; bens de capital; complexo eletroeletrônico; química; energias renováveis; indústria de mineração; metalurgia; papel e celulose; higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; couro, calçados, têxtil, confecções, gemas e joias; móveis; construção civil; agroindústria; comércio; serviços e serviços logísticos (MATTOS, 2013).

O PBM buscava desenvolver a inovação e concentração produtiva no parque industrial do Brasil, buscando ganhos sustentados da produtividade do trabalho (BRASIL, 2020). Os objetivos principais eram: o fortalecimento das cadeias produtivas para que os produtos nacionais tivessem condições de enfrentar a concorrência internacional, ampliar e criar novas competências tecnológicas, desenvolvimento de cadeias de suprimento de energia, diversificar as exportações e promoção de produtos manufaturados que utilizam tecnologia intermediária (MATTOS, 2013).

Porém, a partir de 2014 o cenário econômico interno começou a se tornar desfavorável, resultado do conjunto de choques de ofertas e demandas que ocorreu principalmente devido às políticas adotadas pelo governo federal entre os anos de 2011 e 2012 (BARBOSA FILHO, 2017). Dessa forma, no segundo mandato Dilma a economia do Brasil precisava de outros ajustes, retirando o foco do desenvolvimento de políticas voltadas para a indústria. Além do mais, o cenário de instabilidade teve origem, em ações do governo malsucedidas que geraram um impacto negativo no mercado. Já com o presidente Temer, a visão neoclássica era utilizada e, sendo assim instrumentos destinados ao setor industrial também não foram executados.

O Gráfico 2 demonstra a produção industrial no Brasil no período de 1994 a 2018, no qual é possível perceber que manteve um crescimento, porém em alguns anos ocorreu uma redução em comparação com o ano anterior, essa oscilação aconteceu em todos os governos. O menor resultado foi apresentado em 1994, quando ocorreu a implementação do Plano Real. E atingiu o maior pico em 2014, durante o governo Dilma, antes da crise econômica interna brasileira.

Gráfico 2 – Produção industrial do Brasil no período de 1994 a 2018



* Valores em milhões de reais em 2018 deflacionados pelo IGP-M

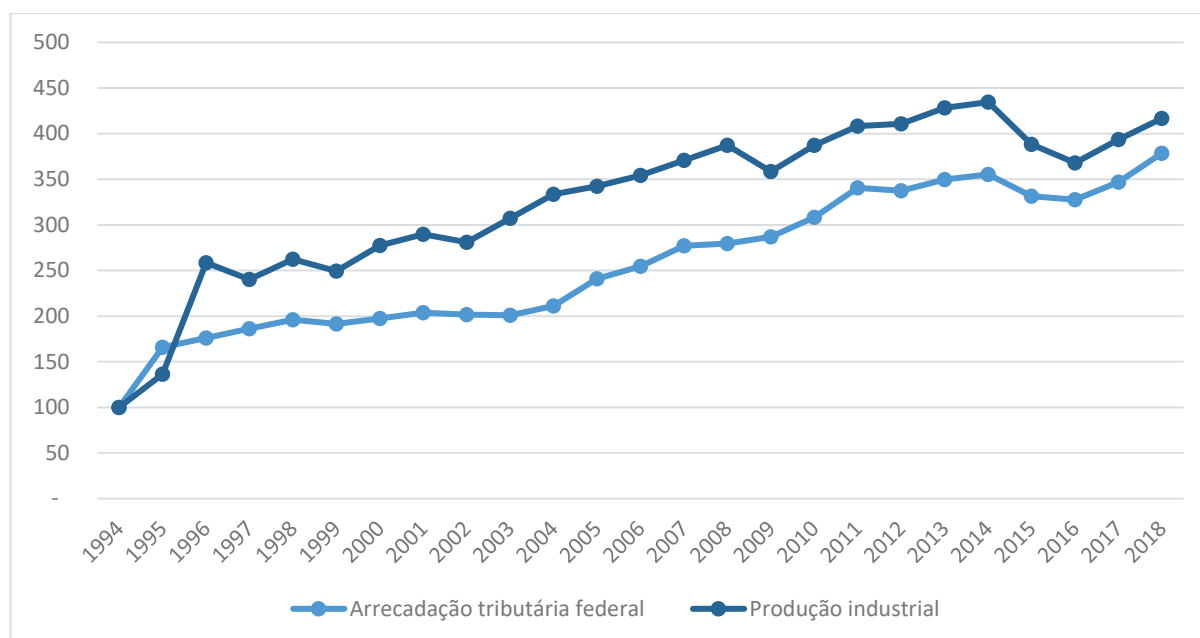
Fonte: IBGE (2020).



4.3 Relação entre a arrecadação tributária federal e a produção industrial

No Brasil existe uma forte dependência da tributação indireta, correspondendo a mais da metade da receita total. Esses tributos são arrecadados em diversos processos de produção e venda (SIQUEIRA; NOGUEIRA; SOUZA, 2001). Essa característica no sistema tributário brasileiro, de tributar fortemente bens e serviços, reflete no que é ilustrado pelo Gráfico 3, que demonstra conjuntamente as variações na arrecadação tributária do governo federal e da produção industrial do Brasil. As oscilações que ocorrem durante o período analisado são muito semelhantes entre as duas variáveis.

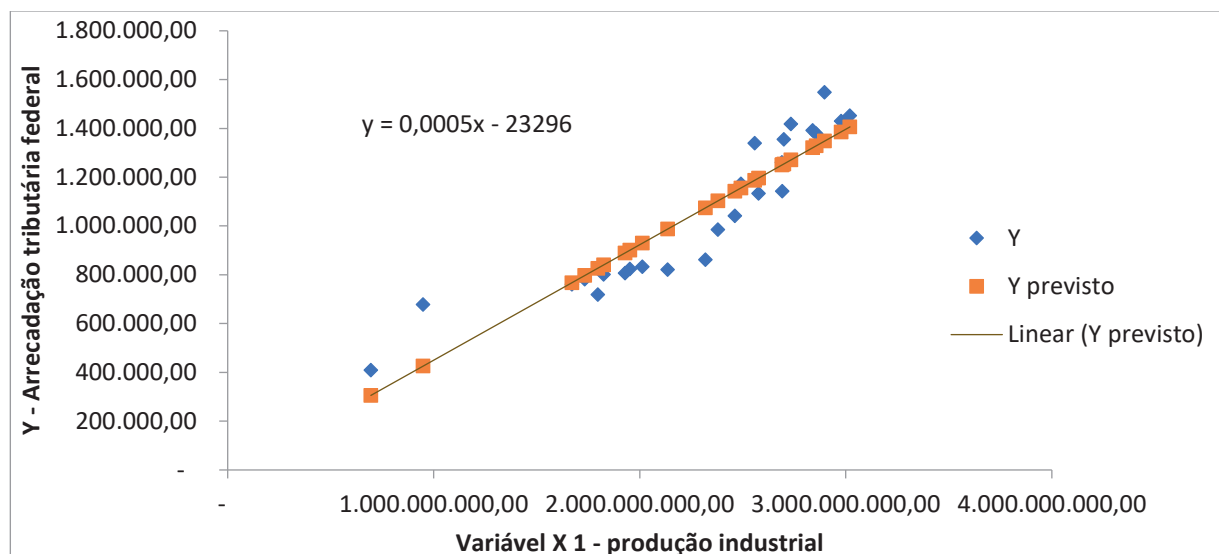
Gráfico 3 – Variação da arrecadação tributária federal e produção industrial



Base: 1994=100

Fonte: IBGE (2020); IBRE (2020).

Para relacionar a arrecadação tributária federal e a produção industrial do Brasil foi realizada uma regressão linear simples, utilizando 25 observações, referente ao período de 1994 a 2018.

Gráfico 4 – Resultado regressão linear simples

* Valores em milhões de reais em 2018 deflacionados pelo IGP-M

Fonte: Elaboração própria.

Através dos resultados, observando o Gráfico 14, é possível identificar os pontos que representam os valores de Y estão próximos da reta linear traçada com base nos valores calculados, o que indica que existe uma relação linear entre as variáveis e que os dados se ajustam ao modelo estimado.

Além disso, a Tabela 01 demonstra que o resultado obtido para R-Quadrado foi de 0,86, dessa forma, conforme Gujarati e Porter (2011), as variações de Y são explicadas em 86% pela variável explanatória (X). Considerando que os valores variam de zero a um, pode-se concluir que os dados se ajustam ao modelo explicativo proposto, no qual as variações no valor da produção industrial explicam as variações na arrecadação de tributos federais.

Tabela 01 – Estatísticas da regressão

R múltiplo	0,92538903
R-Quadrado	0,85634485
R-quadrado ajustado	0,85009898
Erro padrão	119599,664
Observações	25

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, considerando que foi utilizada significância estatística para um nível de confiança de 95% ou 5% de significância e que Graus de Liberdade (GL) igual a 23,



é possível identificar na tabela de distribuição t student que o t crítico é 2,069. Sendo assim, utilizando uma distribuição bicaudal, para abranger tanto esse valor negativo quanto o positivo, pode-se concluir que o valor Stat t (t observado) de 11,71, disposto na Tabela 02, encontra-se na área de rejeição da hipótese nula, o que representa que o coeficiente estimado para a variável X é estatisticamente diferente de zero.

Tabela 02 – Coeficientes da regressão

	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>
Interseção	-23295,89	95032,46685	-0,2451361
Variável X 1	0,0005	4,04205E-05	11,709212

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a literatura sobre o assunto é possível identificar que alterações no sistema tributário compõem um instrumento de política econômica, como é defendido por Clark (2008). Por outro lado, quando se trata de política fiscal é necessário levar em consideração além de incentivos destinados para um setor específico, pois se relaciona diretamente com as receitas do governo e consequentemente com a estabilidade econômica. No caso do Brasil, como foi possível observar através da regressão econométrica, as variações da tributação federal no Brasil são explicadas em 86% pela produção industrial do país. Sendo assim, dentro da classificação de Rezende (2001), é considerável que o sistema tributário brasileiro é baseado principalmente em impostos sobre vendas de mercadorias e serviços, ou seja, tributos indiretos.

Dessa forma, medidas de incentivo à indústria se tornam muito difíceis, pois o benefício gerado por essas políticas precisa ser maior que o impacto provocado pela desoneração tributária, tendo em vista a estabilidade fiscal. Também é importante considerar que se os custos não forem cobertos por um aumento de produtividade da indústria não existe justificativa para que sejam concedidos tais benefícios.

5 CONCLUSÃO

É perceptível que políticas tributárias foram adotadas no período como forma de impulsionar o desenvolvimento da indústria. Tais medidas se deram durante os governos Lula e Dilma quando foram elaborados planos nos quais incentivos tributários foram concedidos com o objetivo de gerar crescimento do setor industrial. Durante os anos em que tal condução foi adotada a produção industrial apresentou crescimento, porém se deu de forma acentuada e se mostrou sensível às crises econômicas, tanto internas quanto externas.



Contudo, quando são observados os anos que sucedem ao Plano Real é possível verificar que a expansão da indústria ocorre de forma mais rápida do que quando foram adotados mecanismos tributários para incentivar a indústria. O impacto ao contrário também é constatado quando a situação econômica interna ficou desfavorável, trazendo prejuízos à produção industrial e fazendo com que essa reduzisse rapidamente.

Sendo assim, as políticas tributárias estão relacionadas com os objetivos de desenvolvimento industrial do país. De todo modo, o que se pode constatar é que tais medidas são difíceis de ser tomadas, pois a receita tributária do Brasil é muito dependente dos impostos indiretos sobre as vendas. Reduzir alíquotas pode significar um rompimento com o equilíbrio fiscal do país. Pois os custos por essas medidas são maiores que os benefícios. Isso ocorre porque a produção industrial explica 86% das variações da arrecadação tributária do governo federal.

Além disso, no período analisado é aceitável o entendimento de que políticas tributárias sozinhas não são capazes de gerar o desenvolvimento industrial que é o objetivo tão almejado pela grande parte dos países. Questões sobre a conjuntura econômica se tornam mais relevantes e fundamentais para o setor industrial do que propriamente as políticas tributárias específicas.

De todo modo, cabe ressaltar que o sistema tributário do Brasil é complexo, principalmente por dividir a tributação em três esferas de governo: federal, estadual e municipal. Por fim, como esse trabalho se concentrou em analisar os efeitos dos tributos federais sobre a produção industrial, aponta como sugestão para estudos subsequentes, abordar outros tributos, principalmente a questão do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) que constantemente é alvo de discussões dentro das propostas de revisão do sistema tributário.

REFERÊNCIAS

AKYÜZ, Yilmaz. Impasses do desenvolvimento. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo n. 72, p. 41-56, jul. 2005.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 89, p. 51-60, jan./abr. 2017.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIDERMAN, Ciro; AVARTE, Paulo (org.). **Economia do setor público no Brasil**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



BRASIL. **Plano Brasil Maior**: governo lança novas medidas para fortalecer indústria nacional. Brasília: Receita Federal, 2012. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/noticias/ascom/2012/abril/plano-brasil-maior-governo-lanca-novas-medidas-para-fortalecer-industria-nacional>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. **O que é PBM?** Brasília: MDIC, 2020. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/acoes-e-programas-13/o-que-e-o-ex-tarifario-3/105-assuntos/competitividade-industrial/455-certificado-form-125>. Acesso em: 26 set. 2020.

CANO, Wilson. (Des)industrialização e (sub)desenvolvimento. **Cadernos do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 139-174, jul./dez 2014.

CANO, Wilson; SILVA, Ana Lucia Gonçalves da. **Política industrial do governo Lula**. Campinas: UNICAMP, texto para discussão n. 181, 2010.

CASTILHOS, Clarisse Chiappini. Contradições e limites da política industrial do Governo Lula. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 55-74, jun. 2005.

CETAD, Centro de Estudos Tributários e Aduaneiros. **Carga tributária no Brasil 2018**: análise por tributos e bases de incidência. Brasília, Receita Federal, 2020.

CLARK, Giovani. Política econômica e Estado. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 62, p. 207-2017, jan./abr. 2008.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Mapa estratégico da indústria 2018-2022**. Brasília: CNI, 2018.

COLANTUONO, Aline Correia de Sousa. Desenvolvimento industrial brasileiro: história e perspectiva. **Semina**, Londrina, v. 36, n. 2, p. 95-110, jul./dez. 2015.

CORONEL, Daniel Arruda; AZEVEDO, André Filipe Zago de; CAMPOS, Antônio Carvalho. Política industrial e desenvolvimento econômico: a reatualização de um debate histórico. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 103-119, jan./mar. 2014.

CORONEL, D. A. *et al.* Impactos da política de desenvolvimento produtivo na economia brasileira: uma análise de equilíbrio geral computável. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Brasília, v. 41, n. 2, p. 337-365, ago. 2011.

DALTON, Hugh. **Princípios de finanças públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

FERRAZ, Max Benjoi. Retomando o debate: a nova política industrial do governo Lula. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Brasília, v. 1, n. 32, p. 227-264, jan./jun. 2009.

GENTIL, Denise; HERMANN, Jennifer. A política fiscal do primeiro governo Dilma Rousseff: ortodoxia e retrocesso. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 3, p.



793-816, dez. 2017.

GIAMBIAGI, Fábio. Do déficit de metas às metas de déficit: a política fiscal do governo Fernando Henrique Cardoso - 1995/2002. **Textos para Discussão** 93. *BNDES*, Rio de Janeiro, p. 1-51, abr. 2002.

GIAMBIAGI, Fábio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas**: teoria e prática no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

HERINGER, Flávio Roberto de Almeida. **Quantas políticas públicas há no Brasil?** O problema da imprecisão conceitual para a avaliação de políticas públicas. 2018. 75 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação lato sensu) – Instituto Legislativo Brasileiro, Brasília, 2018.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Anual (PIA)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IBRE, Instituto Brasileiro de Economia. **Carga tributária no Brasil: 1990-2018**. São Paulo: FGV, 2020.

IEDI, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **A política de desenvolvimento industrial**: o que é e o que representa para o Brasil. São Paulo: IEDI, 2002.

KUPFER, David. Política industrial. **Econômica**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 91-108, dez. 2003.

LAGEMANN, Eugênio. Tributação equitativa. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 288-306, 2001.

LAGEMANN, Eugênio. Tributação ótima. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 403-426, out. 2004.

LUKIC, Melina de Souza Rocha. Extrafiscalidade e regulação da economia: as mudanças tributárias nos Governos Lula e Dilma. **Seqüência**, Florianópolis, v. 36, n. 71, p. 197-220, dez. 2015.

MANCUSO, Wagner Pralon; MOREIRA, Davi Cordeiro. Benefícios tributários valem a pena? Um estudo de formulação de políticas públicas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 45, p. 107-121, mar. 2013.

MATTOS, César. **O que é o Plano Brasil Maior?** Brasília: GOV, 2013. Disponível em: <http://www.brasil-economia-governo.org.br/wp-content/uploads/2013/10/o-que-e-o-plano-brasil-maior.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. **A evolução da estrutura tributária e do fisco brasileiro: 1889-2009**. Rio de Janeiro: IPEA, 2010.



OLIVEIRA, Gesner; TUROLLA, Frederico. Política econômica do segundo governo FHC: mudança em condições adversas. **Tempo Social**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 195-217, nov. 2003.

REZENDE, Fernando. **Finanças públicas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

RIANI, Flávio. **Economia do setor público**: uma abordagem introdutória. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SANTOS, Luiz Rogério Alves dos. **Introdução à econometria**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2019.

SIQUEIRA, Rozane Bezerra de; NOGUEIRA, José Ricardo; SOUZA, Evaldo Santana de. A incidência final dos impostos indiretos no Brasil: efeitos da tributação de insumos. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 513-544, out./dez. 2001.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

STEIN, Guilherme de Queiroz; HERRLEIN JÚNIOR, Ronaldo. Política industrial no Brasil: uma análise das estratégias propostas na experiência recente (2003-2014). **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 47, p. 251-287, jul./dez. 2016.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política Industrial e Desenvolvimento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 163-185, abr./jun. 2006.

VIOL, Andréa Lemgruber. A Finalidade da Tributação e sua Difusão na Sociedade. *In*: SEMINÁRIO DE POLÍTICA TRIBUTÁRIA, 2, 2005, Brasília. **Anais** [...] Brasília: Receita Federal, 2005. 22 p.



RELAÇÕES INTERNACIONAIS



UMA ANÁLISE LEGISLATIVA COM BASE NA CONVENÇÃO DE BELÉM DO PARÁ SOBRE O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES, NO BRASIL E NO EQUADOR

Júlia Kaufmann¹

Cidonea Machado Deponti²

RESUMO

A pesquisa desenvolvida a seguir aborda a problemática da violência sofrida pelas mulheres, por decorrência da imagem de inferioridade, em relação ao sexo masculino. Levando-se isso em consideração, pensou-se na importância das instituições e, mais especificamente, das leis que devem corroborar para o fim dessa problemática. Considerando as instituições como o princípio das mudanças sociais trouxe-se, aqui, a teoria do Institucionalismo Liberal e, a partir disso, tomou-se a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Convenção de Belém do Pará como base institucional que estabelece padrões no combate à violência contra as mulheres. E, assim, fez-se a análise do que a Convenção estabelece como padrão para a América Latina e o que o Brasil e o Equador internalizaram, em forma de leis. Por fim, entende-se que o fim da violência contra a mulher, no Brasil e no Equador, alcançar-se-á de formas muito distintas, levando-se em consideração as incontáveis diferenças institucionais que existem nos dois países.

Palavras-chave: institucionalismo; legislação; mulheres; ONU; violência.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, o mundo inteiro presencia a distinção política e social existente nas relações de gênero. Seja essa diferença feita pelas religiões, pelas leis, ou pelas instituições sociais, há anos as mulheres são privadas do exercício pleno

1 Graduada em Relações Internacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul.
E-mail: juliakaufmann99@gmail.com

2 Professora e pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul e do Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação.
E-mail: cidonea@unisc.br



de seus direitos humanos. Muitas vezes submetidas a abusos e violências, tanto em situações de guerra como no espaço da vida familiar e doméstica, o papel da mulher tem sido de grande relevância na ampliação do alcance dos direitos humanos, e por conseguinte, do desenvolvimento.

Apesar de atualmente a luta feminista já ter conquistado muitos de seus direitos, a desigualdade de gênero, classe e etnia ainda permeiam a sociedade internacional, principalmente no que diz respeito aos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento. Tendo essa demanda em vista, a igualdade de gênero vem sendo discutida nas mais diversas áreas, e como exemplo temos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), em que os países são aconselhados a incluir a temática em suas políticas públicas de forma a suprir o ODS Cinco: “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (NAÇÕES UNIDAS, 2015b, [https://nacoesunidas.org\[...\]](https://nacoesunidas.org[...]))).

Por essa razão, pretende-se, por meio deste trabalho, levantar as prescrições que a organização fez através da Convenção de Belém do Pará e analisar de que forma isso implica nas leis de proteção à mulher, a fim de combater-se a violência no Brasil e no Equador, e de obter resultados para a igualdade de gênero. Partindo-se do pressuposto de que o desenvolvimento apenas se dá por meio de plena aplicabilidade dos Direitos Humanos na vida pública, busca-se formas de conexão entre os empecilhos do alcance da igualdade de gênero, por meio da violência e seus impactos no desenvolvimento social dos países, através de uma perspectiva institucionalista das Relações Internacionais. Assim, de forma que se compreenda a influência da violência contra a mulher como um problema social que deve ser abolido, para que se alcance a igualdade de gênero e, conseqüentemente, o desenvolvimento.

Dessa forma, além dessa introdução e das considerações finais, o artigo será dividido entre a abordagem da institucionalização organizacional, na qual se introduz o conceito de instituição, quais as abordagens possíveis e como as instituições são a base para as organizações, se concretizam. Além disso, traz-se à análise as iniciativas de enfrentamento da violência contra as mulheres pela ONU, para então apresentar a Convenção de Belém do Pará. Após, são abordados em dois capítulos, um focado na análise legislativa do Brasil e outro do Equador, como a convenção está inserida nessas leis de forma a contribuir ou não para o fim da violência contra as mulheres.

2 A INSTITUCIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dada a necessidade de abordar-se, cada vez mais, a construção da sociedade basicamente como uma composição feita pelas relações de gêneros, e, igualmente, pelo desenvolvimento histórico institucional que se deu em determinada sociedade, o presente trabalho aborda o Institucionalismo que deu origem aos pressupostos



organizacionais das Relações Internacionais. Dessa forma, faz-se o uso da Teoria Institucionalista, que explica como se dá o processo de tomada de decisão e mudança social, no âmbito das leis de fomento ao fim da violência contra as mulheres no Brasil e Equador.

Com isso, a compreensão do processo institucional pode ser explicada, de acordo com Keohane (1988), com base no Institucionalismo Liberal, nas Relações Internacionais. Ao decorrer de sua análise, Keohane (1988) categoriza a instituição como um padrão geral ou categorização construída socialmente, que pode ser organizada de forma informal ou formal.

No entanto, o autor aponta que, diferentemente dos padrões gerais de atividade, instituições específicas têm histórias de vida únicas, que dependem das decisões de indivíduos específicos. E essa complexidade e indefinição das instituições também irá aparecer, ao categorizar uma instituição internacional. Essa dificuldade, segundo Keohane, irá ocorrer pela questão dos valores, normas e práticas que variam de acordo com cada cultura, e que podem comprometer a efetividade de arranjos institucionais (KEOHANE, 1988).

Ao comparar-se os trabalhos de Douglass North, teórico renomado na economia, e de Keohane, nas Relações Internacionais, vê-se que ambos apresentam uma abordagem muito parecida, pois estudam as instituições no intuito de conseguirem explicar a cooperação humana, e como elas são dadas na sociedade. O que os diferencia é simplesmente o enfoque teórico, pois enquanto North aborda o papel institucional em nações desenvolvidas e não desenvolvidas, e o que as tornou assim, Keohane busca entender as instituições e sua influência para a cooperação internacional. Em outras palavras, ao tentar-se aproximar os dois autores, constata-se que o que North busca identificar, em sua teoria institucional, é o que faltou em âmbito institucional doméstico para que uma nação pudesse cooperar por meio das instituições, de forma a elevar sua efetividade e, com isso, o crescimento econômico nacional (KEOHANE, 1999).

Se comparar-se as perspectivas de North e Keohane sobre as instituições, veremos semelhanças, quando o primeiro defende que as instituições são as “regras do jogo” (NORTH, 1990, p. 3). Ou seja, as instituições representam os padrões de interação que governam e restringem as relações dos indivíduos. Assim, incluem regras formais, leis escritas, convenções sociais formais, normas informais de comportamento e crenças compartilhadas sobre o mundo, bem como os meios de execução em ambiente público (NORTH, 1990).

Seguindo nesse mesmo sentido, verifica-se que North, em sua base teórica institucionalista, traz a conceituação de movimentos seculares, nos quais as instituições, como um conjunto que proverá o crescimento econômico, demonstram comportamentos diferentes, de acordo com a demanda de cada recorte de tempo. O autor



ainda apresenta o exemplo da Europa, como um caso de sucesso, no qual há um conjunto de instituições que foram capazes de desenvolver o crescimento econômico, e, ainda, mantê-lo a longo prazo. De acordo com Gala (2003, p. 92), para North,

o coração de seu argumento está na relação entre os Estados que surgem nessas regiões e as organizações ou grupos produtivos locais. Nos países de sucesso, teria havido um equilíbrio de poder entre as monarquias e produtores que favoreceu a confecção de leis propícias ao desenvolvimento do comércio e da indústria.

Dessa forma, o principal ponto ao considerar as instituições, para North, está nas relações legislativas e comportamentais – por meio de regras – que foram geradas a partir de uma demanda pelo crescimento econômico que ao longo prazo foram mantidas em determinada região. Região essa que hoje prospera como sendo considerada desenvolvida. Sendo assim, de acordo com Gala (2003), North não apenas apresenta esses argumentos como sendo fundamentais para o crescimento econômico, como também diz que a falta de prosperidade econômica, em determinados países, aconteceu não por uma falha tecnológica ou industrial, mas por uma falta de aplicabilidade institucional perante a sociedade. Isso é, de alguma forma, não houve uma atividade comportamental das instituições para que ocorresse o desenvolvimento de forma a acumular o crescimento de capital humano e físico.

Para tanto, Gala (2003, p. 95) diz que o papel da ideologia e o conceito de racionalidade em North será importante para explicar que “ideologias, ao sustentarem regras informais, também contribuem fortemente para a manutenção das leis e códigos escritos de uma sociedade através de um efeito legitimador. São estáveis as leis que parecem legítimas aos agentes.” Como pode ser visto a seguir, que a percepção dos agentes sobre as organizações formais, de acordo com North, poderá servir também como abertura para a prática da violência.

Portanto, para North, como dito anteriormente, ao mesmo tempo em que as mudanças seculares acontecem, também há a mudança ideológica que se dá por meio de revoluções racionais e processos de mudanças institucionais formalizados pelo alcance do desenvolvimento. Ou seja, alguns países são enquadrados como menos desenvolvidos, pois ainda não alcançaram o mesmo padrão de bem-estar de um país considerado desenvolvido. Assim, ainda não houve a mudança institucional necessária, e, nesse sentido, verifica-se que, novamente, essa mudança está muito mais atrelada à ideologia e aceitação social das instituições formais pelos agentes (GALA, 2003).

A partir da compreensão da mudança ideológica e da influência desta para as instituições, North também define o desenvolvimento econômico como um processo de aceitação e de funcionamento positivo das instituições perante a sociedade, ou seja, a partir do momento em que a aplicabilidade formal das instituições no meio so-



cial dá certo, o desenvolvimento econômico começa a acontecer também. Isso se dá por meio da definição de uma matriz institucional que traga retornos, tanto em âmbito político quanto econômico, privado e social (GALA, 2003).

Essa importância que se dá, na compreensão do processo institucional de determinado modelo econômico, é problemática, dada a sua complexidade ao tentar usar sua aplicabilidade em um contexto econômico. Pela variedade e a historicidade de fatores que envolvem a sociedade, por mais que se tente compreender todos os perfis sociais, são várias as ideologias que levaram determinado contexto a adotar – ou não – o modelo institucional. E essa incerteza, ao categorizar-se determinado padrão institucional, é o que traz dificuldades ao se tentar desenvolver dada sociedade economicamente (GALA, 2003).

Continuando-se com North e suas contribuições para o entendimento das instituições como facilitadoras ao compreender a funcionalidade social, pode-se citar Salama (2011 p. 21), que afirma que: “para North [...] as causas do crescimento econômico dizem respeito à ordem institucional da sociedade, e em particular à existência de organizações eficientes”. Assim, destaca, também, o importante papel da sociedade em aceitar essas instituições, uma vez que:

As sociedades modernas de acesso aberto muitas vezes limitam a violência através das instituições. As instituições definem regras que dissuadem a violência diretamente, alterando os pagamentos para comportamentos violentos, mais obviamente estipulando punições pelo uso da violência. É mais provável que as pessoas obedeçam às regras, mesmo que sejam consideráveis, se acreditarem que outras pessoas também obedecerão às regras. Isto é particularmente verdade com regras sobre o uso da violência. [...] Em outras palavras, as instituições formais controlam a violência apenas na presença de uma organização capaz de fazer cumprir as regras impessoalmente. (NORTH, 2009, p. 16, tradução nossa)³.

Em seu mais recente trabalho, *Violence and Social Orders*, North (2009) aponta que as organizações são vistas como ferramentas que os indivíduos usam para aumentar sua produtividade, buscar e criar contatos e relacionamentos humanos. Diferentemente do que pode ser visto posteriormente, nesta pesquisa, quando se trabalha as Organizações Internacionais nas Relações Internacionais, para North, as organizações atuam em um sentido mais amplo dentro das instituições, como “orga-

3 Do original: “Modern open access societies often limit violence through institutions. Institutions frame rules that deter violence directly by changing the payoffs to violent behavior, most obviously by stipulating punishments for the use of violence. People are more likely to obey rules, even at considerable to themselves, if they believe that other people will also obey the rules. This is particularly true with rules about the use of violence. [...] In other words, formal institutions control violence only in the presence of an organization capable of enforcing the rules impersonally”.



nizações que consistem em grupos específicos de indivíduos que buscam uma mistura de objetivos comuns e individuais, embora com comportamento parcialmente coordenado” (NORTH, 2009, p. 15, tradução nossa).⁴

Assim, também, pode-se destacar que as ordens sociais vistas por North dependem da forma como as sociedades criam instituições que apoiam a existência de diferentes adaptações de organizações, como as sociedades limitam ou abrem o acesso a essas organizações, e quais são os incentivos criados pelos padrões de organização. Ou seja, uma rede variada de grupos e organizações fornece uma maior efetividade das atividades do governo e de um ambiente no qual os valores individuais de tolerância, participação e virtude cívica podem ser nutridos (NORTH, 2009).

Confirmando o que Salama afirma sobre o último trabalho de North, pode-se citar que, para North (2009 p. 15, tradução nossa)⁵ “a mesma instituição produz resultados diferentes, dependendo do contexto”. E, a partir disso, Salama (2011) observa que, para o melhor entendimento do papel institucional, seria necessário um retorno histórico, uma vez que as instituições novas devem se adaptar às instituições já existentes, de forma a conciliarem seus interesses de um jeito que não se limitem – a ponto de não conseguirem, de fato, aplicar uma mudança social. Além disso, o autor ainda conclui que, para o entendimento completo das instituições, seria necessário buscar-se um conhecimento que ainda não é tangível ao ser humano: a complexidade e a diversidade na formulação das regras, ideologia e moral do mundo atual.

Ou seja, as recomendações feitas por diferentes instituições devem levar em consideração que os impactos em países com políticas baseadas em instituições diferentes vão ter resultados que podem não ser esperados. Assim, recomendações feitas por países originais terão resultados diferentes, em países que não têm a mesma base institucional. Por esse motivo, se faz necessário, nas Relações Internacionais, o estudo das Organizações Internacionais, através da perspectiva institucional dos países em questão. Dessa forma, nos próximos capítulos são analisadas as recomendações da Organização das Nações Unidas, sobre violência contra as mulheres, para a América Latina, e quais as medidas internalizadas institucionalmente por Brasil e Equador.

No presente trabalho, é abordado apenas o papel institucional das Organizações Internacionais Governamentais, e, mais especificamente, a Organização das Nações Unidas (ONU). Portanto, de acordo com Karns e Mingst (2010), as OIGs têm as funções de serem: a) informacionais, de forma a compartilhar conhecimento e dados; b) formativa, de forma a providenciar espaços propícios para o debate; c) normativas, para que indiquem normas cabíveis de comportamento; d) criadoras de

4 Do original: “Organizations consist of specific groups of individuals pursuing a mix of common and individual goals though partially coordinated behavior”.

5 Do original: The same institution produces different result depending on the context.



regras, indicando a legislação cabível para cada problemática, assim como garantir a supervisão dessas regras e operacionalizar institucionalmente todo esse funcionamento (KARNS; MINGST, 2010).

Para definir as OIGs, Herz, Hoffman e Tabak (2015, p. 30) afirmam que:

As OIGs são, ao mesmo tempo tanto atores centrais do sistema internacional, fóruns nos quais ideias circulam, se legitimam, adquirem raízes e também desaparecem, quanto mecanismos de cooperação entre Estados e outros atores. As OIGs são atores, uma vez que adquirem relativa autonomia em relação aos Estados-membro e elaboram políticas e projetos próprios além de poderem ter personalidade jurídica, de acordo com o direito internacional privado.

Com isso, nesse sentido, entrando no assunto ONU, Karns e Mingst (2010) destacam a importância da organização, pela representação da instituição que mais propaga a governança atualmente. Por ser um sistema complexo que abrange várias áreas distintas, a ONU, hoje, representa uma instituição formal que propaga regras e leis que podem ou não ser internalizadas por seus países membros. Essa vigência internacional da organização é construída desde o fim da Segunda Guerra Mundial, a partir da demanda de uma ordem global que defina efetivamente a paz necessária para aquele determinado recorte temporal.

Pode-se considerar a Organização das Nações Unidas como ator de fundamental importância para a manutenção da cooperação internacional, uma vez que a assinatura e a participação, em vários acordos existentes, funcionam, ou deveriam funcionar, como garantia e comprovação de que o que foi acordado será cumprido conforme o tratado. Em um mundo globalizado, onde cada vez mais se enxerga a distância e, ao mesmo tempo, aproximação das nações, o entendimento das Organizações Internacionais faz-se necessário para que se consiga entender o processo de mudança institucional, o qual não acontece de forma fácil de compreensão, tanto na esfera interna quanto externa.

A ONU Mulheres, órgão constituinte da ONU, prevê em sua base institucional, por meio de convenções e declarações que atualmente resumem algumas prescrições da ONU, a igualdade de gênero, assim como o fim da violência contra as mulheres. A convenção mais lembrada, ao se falar sobre este último, é a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW, sigla em inglês) de 1979. Esta que foi um resultado de iniciativas tomadas na Comissão de Status da Mulher (CSW, sigla em inglês) que fora um órgão criado dentro do sistema das Nações Unidas, em 1946, com o objetivo de analisar e criar recomendações de formulações de políticas aos vários países signatários da Convenção, visando o aprimoramento da condição de vida de mulheres (PIMENTEL, 2006).



Seguindo-se com a relação da ONU com as mulheres, e começando-se a abordar a questão da violência contra as mulheres, não se pode deixar de citar a Declaração sobre a Eliminação da Violência contra as Mulheres, de 1993, que tem como base os princípios da CEDAW. A declaração contempla definições lúcidas sobre os direitos que deveriam ser aplicados para assegurar a eliminação da violência contra as mulheres de todas as maneiras, e representa um marco de compromisso pelos Estados e pela comunidade internacional em seu cumprimento (NAÇÕES UNIDAS, 2015c). Na declaração, reconhece-se que:

A violência contra as mulheres é uma manifestação de relações de poder historicamente desiguais entre homens e mulheres, que levaram à dominação e discriminação das mulheres por homens e à prevenção do avanço pleno das mulheres, e que a violência contra as mulheres é um dos mecanismos sociais cruciais pelos quais as mulheres são forçadas a uma posição subordinada em comparação com os homens. (UNITED NATIONS, 2011, p. 2, tradução nossa).⁶

Então, é possível notar-se que a importância de se trabalhar o tema se vê pela conceituação de que se trata de um problema institucional que poderia ser reduzido por meio das indicações presentes nos tratados e nas convenções que muitos países assinam e ratificam. No entanto, o presente trabalho trata-se de uma abordagem específica para países da América Latina, no que tange aos conceitos que foram trazidos sobre as prescrições da ONU. Para tanto, primeiramente aprofunda-se a convenção, que atualmente é vista como base institucional para se tratar do tema, em países latinos.

Intitulada Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher, ou apenas Convenção de Belém do Pará de 1994, esta convenção tem como intuito firmar o compromisso de países americanos e acima de tudo orientá-los de quais são os caminhos a serem percorridos para se alcançar a eliminação da violência contra as mulheres. Em seu Capítulo III, a convenção trata de firmar, entre três artigos, quais são os deveres dos Estados, ao assinarem e ratificarem tal convenção.

No Artigo Sétimo do Capítulo III, se fala de quais são as políticas que deveriam ser adotadas pelos Estados, tais como a inclusão de normas que abranjam a punição penal, civil e administrativa, de quem pratique a violência contra a mulher. Além de bases jurídicas que sejam a favor da resolução de forma a proteger a mulher violenta-

6 Do original: "Violence against women is a manifestation of historically unequal power relations between men and women, which have led to domination over and discrimination against women by men and to the prevention of the full advancement of women, and that violence against women is one of the crucial social mechanisms by which women are forced into a subordinate position compared with men".



da, assim como políticas que bloqueiem o acesso do agressor para com a vítima, no intuito de prevenir possíveis ameaças e violações que possam ocorrer antes e depois da denúncia, sempre focando na penalidade das situações e proteção das mulheres, de acordo com a lei (CIDH, 1994).

Já no Artigo Oitavo, do mesmo capítulo, pode-se notar que o foco das orientações políticas muda do âmbito jurídico e legislativo, acima citado, para serem prescrições que envolvam mais aspectos educacionais, psicossociais e culturais. E nesse sentido, que, de alguma forma funcionem, para garantir com que a vítima consiga se reinserir em vários aspectos sociais e, também, com que se consiga prevenir, por meio da educação e outros programas prescritos, que a violência continue acontecendo. E, por fim, o Artigo Nono, último artigo do capítulo III (dos deveres do Estado), fala, de forma resumida, que:

Os Estados Membros terão especialmente em conta a situação de vulnerabilidade à violência que a mulher possa sofrer em consequência, entre outras, de sua raça ou de sua condição étnica, de migrante, refugiada ou desterrada. No mesmo sentido se considerará a mulher submetida à violência quando estiver grávida, for excepcional, menor de idade, anciã, ou estiver em situação socioeconômica desfavorável ou afetada por situações de conflitos armados ou de privação de sua liberdade (CIDH, 1994, p. 6).

Observa-se, nas próximas seções, que, ao se trazer-se o espectro das indicações em âmbito interno, algumas prescrições podem não se adaptar à estrutura institucional dos países analisados. Isso pode acontecer, como já visto aqui, pelo fato de que as convenções e os tratados são feitos com base no que se deseja alcançar, de forma geral, sem levarem em consideração as bases institucionais internas que possibilitam ou não o uso e prática de determinadas prescrições.

3 ANÁLISE DA LEI BRASILEIRA DE ACORDO COM A CONVENÇÃO DE BELÉM DO PARÁ

Começando a analisar a atuação do Brasil, e o que o país têm feito para erradicar a violência contra a mulher, de acordo com a CEDAW e a Convenção de Belém do Pará, neste capítulo, faz-se a análise legislativa, com as leis que são ou deveriam ser aplicadas para tal objetivo. Essa análise faz-se importante ao verificar-se que, de acordo com o Atlas da Violência de 2019, a morte de mulheres, em 2017, foi a maior registrada desde 2007, no Brasil, totalizando um registro de 4.936 vítimas (CERQUEIRA *et al.*, 2019).

Além disso, o ano de 2017, no Brasil, registrou aumento de 17,1% em homi-



cídios de mulheres que ocorreram dentro de casa, representando crescimento do índice de feminicídios. O atlas, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ainda cita que, em 2017, “mais de 221 mil mulheres procuraram delegacias de polícia para registrar episódios de agressão (lesão corporal dolosa) em decorrência de violência doméstica” (CERQUEIRA *et al.*, 2019, p. 42), e isso sem considerar o número de mulheres que sofrem agressões e têm medo de denunciar e ser descobertas pelos seus agressores.

De acordo com relatório da ONU “*From Commitment to Action: Policies to End Violence Against Women in Latin America*”, o Brasil assinou a Convenção de Belém do Pará, em 9 de junho de 1994, e a ratificou em 16 de novembro de 1995 (UN WOMEN, 2017). Para fins legislativos, as convenções assinadas devem ser internalizadas como bases institucionais que de alguma forma devem futuramente ser previstas nas leis do país. Nesse quesito, o Brasil permaneceu um tempo consideravelmente grande sem apresentar respostas institucionais à Convenção de Belém do Pará, no entanto, conforme dizem Barsted e Pitanguy (2011, p. 347), no Brasil: durante o:

[...] período 2003-2010, houve avanços significativos no enfrentamento da violência contra as mulheres. Esses avanços se traduziram em mudanças na legislação, produção crescente de estudos e de dados estatísticos sobre a incidência de atos violentos contra as mulheres, criação de serviços públicos especializados de atendimento, além de adoção de planos nacionais para combater esse grave problema.

Dentre esses avanços, o mais importante desses para a temática da erradicação da violência contra a mulher foi a criação da Lei nº11.340, de 7 de agosto de 2006. De acordo com Barsted e Pitanguy (2011, p. 360), a Lei nº11.340/06, intitulada Lei Maria da Penha, “não abrange todas as situações de violência definidas na Convenção de Belém do Pará, mas lança luz sobre uma forma de violência que tem sido banalizada na sociedade brasileira”.

A partir da Lei Maria da Penha, faz-se, neste trabalho, a análise dessa em comparação à Convenção de Belém do Pará. Visto isso, como já dito acima, foram trabalhados, aqui, apenas os artigos 7º, 8º e 9º da Convenção de Belém do Pará, os quais representam as atribuições aos Estados. Sendo assim, verifica-se que, em relação ao art. 7º, §§ 1º, 2º, 3º da Convenção, está destacada a necessidade de prevenir, punir e erradicar qualquer tipo de violência contra a mulher. O Brasil, de forma jurídica, cumpre com esse pressuposto, ao trazer os arts. 2º, 3º, 4º e 5º da Lei 11.340/06, que respectivamente falam que: todas mulheres gozam de direitos fundamentais inerentes à pessoa humana; asseguramento de diversos direitos individuais, políticos, e sociais; consideração das condições peculiares das mulheres em situação da violência; e conceituações de violência doméstica e familiar contra a mulher (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).



Em relação ao art. 7º, § 4º, da Convenção, que aborda as medidas jurídicas para cessar a violência por parte do agressor, percebe-se que o Brasil, em diversos dispositivos da Lei Maria da Penha, prevê medidas de proteção de urgência aplicáveis à vítima e ao ofensor. Dentre elas, pode-se destacar a atuação da autoridade policial no auxílio à mulher em casos de violência doméstica, por meio de proteção policial, encaminhamento ao hospital, fornecimento de transporte e até mesmo acompanhamento à residência da vítima caso seja necessário para retirada de seus pertences (Art. 11 da Lei 11.340/06) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

No mesmo sentido, tem-se o art. 12-C da referida Lei, que permite o imediato afastamento do agressor do lar, medida que pode ser, inclusive, determinada pelo Delegado de Polícia ou até mesmo pelo próprio policial, nos casos especificados na legislação. Ainda sobre o art. 7º, § 4º, da Convenção do Belém do Pará, destacam-se as medidas protetivas aplicáveis ao agressor, que variam de obrigações menos invasivas, como a determinação de pagamento de pensão alimentícia à mulher, até as mais rigorosas, como a proibição de aproximação e de manter contato com a vítima e a obrigação de acompanhamento psicossocial do agressor (art. 22 da Lei Maria da Penha) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

No que diz respeito ao art. 7º, § 6º, da Convenção em questão, que preceitua sobre as medidas de proteção e de julgamento oportuno, é possível notar que a Lei Maria da Penha em diversos momentos trouxe normas acerca da assistência judiciária à mulher em situação de violência doméstica, medida imprescindível para a correta aplicação dos seus direitos (arts. 9º, III, art. 11, V, art. 18, II, art. 35, art. 27 e art. 28). Outrossim, a Lei nº 11.340/06 foi responsável pela criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar Contra a Mulher, com competência cível e criminal para julgamento das causas em comento (art. 14). Em tais Juizados, percebe-se que o legislador se preocupou com a vedação de aplicação de penas ao agressor estritamente pecuniárias, a fim de recrudescer as sanções aplicadas àqueles que cometem violência contra a mulher (art. 17) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Ainda sobre o art. 7º, § 6º, da Convenção, não há como deixar de lado as medidas protetivas de urgência aplicáveis à vítima, previstas no art. 23 da Lei Maria da Penha. Sobre o assunto, recente alteração legislativa acrescentou a possibilidade de matrícula dos dependentes da ofendida em escolas próximas de seu domicílio, medida de notável importância nos casos em que a violência doméstica gera a separação do casal, que pode culminar com a saída da mulher da sua antiga residência (caso não seja o próprio agressor que saia do domicílio) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Ao avançar para o art. 7º, § 6º, da Convenção de Belém do Pará, que traz a necessidade de os Estados criarem mecanismos efetivos de reparação dos danos causados pela violência doméstica, percebe-se que o Brasil cumpriu de modo satisfatório a recomendação. No art. 9º, §§ 4º, 5º e 6º, da Lei Maria da Penha, foi previsto que o agressor é obrigado a ressarcir todos os danos causados, sejam de ordem físi-



ca, sexual ou psicológica. Inclusive, a lei brasileira prevê que o ofensor deve ressarcir os custos do Sistema Único de Saúde (SUS) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

No último parágrafo do art. 7º da Convenção, está prevista a necessidade de adoção de medidas para efetivação de suas determinações. Ora, a Lei Maria da Penha é fruto desse acordo internacional, embora tenha sido criada 12 anos após a realização da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher. Nesse sentido, o art. 1º da Lei 11.340/06 faz expressa menção à Convenção (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Já no seu art. 8º, a Convenção de Belém do Pará traz medidas mais administrativas, estritamente ligadas a políticas públicas. Em seu § 1º, é prevista a observância do direito da mulher a uma vida livre de violência. Por tratar-se de uma previsão extremamente vaga e abrangente, é difícil de se encontrar um dispositivo normativo que faça exata correspondência aos seus preceitos. Entretanto, o Brasil não deixou de cumpri-la, pois, no art. 8º da Lei Maria da Penha, que também traz diversas medidas administrativas, está prevista a implementação de programas de erradicação da violência doméstica e familiar contra a mulher (Art. 8º, VI) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

No art. 8º, § 2º, da Convenção, está descrita a necessidade de modificação dos padrões socioculturais, que são responsáveis por muitos dos casos de violência doméstica. Novamente, está-se diante de uma recomendação muito ampla, que deve ser trabalhada por meio de políticas estatais. A fim de implementar tal modificação na prática, a Lei Maria da Penha, por exemplo, previu a criação de campanhas educativas de prevenção da violência doméstica e familiar contra a mulher, a fim de difundir o conteúdo da Lei (Art. 8º, V) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Em relação ao art. 8º, § 3º, da Convenção, que aborda a capacitação pessoal dos agentes públicos, percebe-se que a Lei 11.340/06 trouxe essa recomendação em seu art. 8º, VII, que fala da capacitação permanente das Polícias Civil e Militar, da Guarda Municipal, do Corpo de Bombeiros e demais profissionais cujos trabalhos tenham relação com os casos de violência doméstica e familiar contra a mulher. Além disso, o art. 36 da Lei Maria da Penha determina a promoção e adaptação dos órgãos e dos programas dos entes federativos às diretrizes da Lei em questão (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Já no art. 8º, § 4º, da Convenção, está descrito o atendimento necessário à mulher objeto de violência, no setor público e no privado. Uma vez mais, a Lei Maria da Penha previu esse atendimento especial em vários Artigos. Dentre eles, pode-se citar os programas assistenciais do governo (Art. 9º, § 1º), atendimento policial e pericial especializado (Art. 10-A), o encaminhando da vítima ao hospital (Art. 11, II), a criação de Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher (Art. 12-A) e o atendimento multidisciplinar especializado, formado por profissionais da área psicossocial, jurídica e da saúde (Art. 29) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).



Em relação ao art. 8º, §§ 5º e 7º da Convenção, que falam respectivamente sobre a conscientização do público em geral, acerca da violência contra a mulher, e sobre os meios de comunicação social, percebe-se que tais medidas são internalizadas pelo Brasil. Em seu art. 8º, a Lei Maria da Penha aborda as políticas públicas sobre a proibição dos papéis estereotipados, nos meios de comunicação social, sobre campanhas educativas de prevenção (inciso V) e sobre a promoção de programas educacionais (inciso VIII) (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Já o art. 8º, § 6º, da Convenção, que indica a necessidade de criação de programas eficazes de reabilitação e capacitação à mulher violentada, pode-se perceber que a Lei 11.340/06 abordou o assunto de modo satisfatório. No seu art. 9º, § 2º, a Lei Maria da Penha prevê a manutenção do vínculo trabalhista por até seis meses nos casos em que a mulher vítima de violência tenha que se afastar do local do trabalho. Novamente, também podem ser destacadas as medidas protetivas de urgência aplicáveis à ofendida, que possuem como finalidade, além da proteção da mulher, a sua reabilitação social e trabalhista (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

O art. 8º, § 8º, da Convenção prevê a criação de uma base de dados sobre a violência contra a mulher, o que foi implementado pelo art. 8º, II, da Lei Maria da Penha. No citado Artigo, foi prevista a promoção de estudos, pesquisas e estatísticas sobre a violência doméstica e familiar contra a mulher, o que facilita a elaboração de políticas públicas distintas para as diferentes áreas do Brasil (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Em seu último parágrafo (Art. 8º, § 9º), a Convenção recomendou a cooperação internacional entre os países para o intercâmbio de ideias e experiências. Em sentido parecido, a Lei Maria da Penha, no seu art. 8º, VI, prescreveu a celebração de instrumentos de parceria entre órgãos governamentais e entidades não-governamentais (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Por fim, o art. 9º da Convenção aborda a necessidade de cuidado com as situações de vulnerabilidade vivenciadas pelas mulheres, como, por exemplo, as condições de migrante, refugiada, desterrada, grávida, menor de idade e outros. O art. 4º da Lei Maria da Penha foi claro ao prever que devem ser considerados os fins sociais da lei, especialmente as condições peculiares das mulheres em situação de violência doméstica e familiar (CIDH, 1994; BRASIL, 2006).

Diante de tudo o que foi exposto acima, percebe-se que diversas recomendações da Convenção de Belém do Pará são extremamente amplas, assim, não há exata correlação entre o texto da Convenção e o texto adotado pela Lei Maria da Penha. Entretanto, verifica-se que as ideias da Convenção estão todas inseridas na legislação brasileira, e, muitas delas, espalhadas em diferentes artigos.

Apesar de identificar que as leis são, sim, um fator importante para a efetuação e aplicação dos direitos das mulheres, Barsted e Pitanguy identificam que, além dis-



so, são necessários outros mecanismos que ajudem a mudar a ordem social. Elas afirmam que:

[...] para um indivíduo ser titular de direitos são necessárias algumas condições, dentre as quais a existência de uma declaração formal desses direitos, a correspondência entre esses direitos e os costumes, valores e comportamentos sociais, a implementação efetiva desses direitos e sua introjeção nas representações sociais, incluindo o próprio sentimento de titularidade. (BARSTED; PITANGUY, 2011, p. 361).

4 ANÁLISE DA LEI EQUATORIANA DE ACORDO COM A CONVENÇÃO DE BELÉM DO PARÁ

Neste momento, analisa-se o cenário equatoriano quanto à violência contra mulheres, à comparação entre a Convenção de Belém do Pará e à legislação equatoriana, e, posteriormente, ao que o país tem feito para contribuir para o fim dessa categoria de depredação dos direitos humanos da mulher. Neste capítulo, também se utiliza como fontes referenciais duas entrevistas desenvolvidas para os fins deste trabalho, com mulheres especialistas em gênero, do Equador.

Sendo assim, pode-se dizer que a temática da violência contra as mulheres, no Equador, é de um todo problemática, ao analisar-se que seis a cada dez mulheres já experimentaram algum tipo de violência de gênero, de acordo com a ONU (NAÇÕES UNIDAS, [20-?]). A Organização também apresenta que uma em cada quatro mulheres já sofreram violência sexual, e, ainda, que nove em cada dez mulheres divorciadas sofreram violência de gênero. Dentre os casos de mulheres que já sofreram algum tipo de violência, 69,5% foram agredidas por seu parceiro atual ou anterior (PONER [...], 2017). Nesse sentido, a ONU Mulheres Equador ainda manifesta que:

No Equador, foram tomadas medidas importantes para acabar com a violência contra as mulheres, mas enfrentamos um problema estrutural, com raízes históricas de discriminação, e assim continuam existindo estereótipos e práticas culturais que influenciam a manutenção das relações de poder que perpetuam a situação de subordinação das mulheres em relação aos homens (PONER[...], 2017, [https://ecuador.unwomen\[...\], tradução nossa](https://ecuador.unwomen[...], tradução nossa)).

Nesse sentido, pode-se identificar que a temática da violência contra a mulher no Equador é muito importante, assim como para o resto da América Latina. Por esse



motivo, o Equador assinou, no dia 10 de janeiro de 1995, a Convenção de Belém do Pará, passando a ratificá-la em 30 de junho de 1995. O país, ao contrário do Brasil, não demorou para desenvolver em seu escopo político uma lei especialmente voltada para a erradicação da violência contra a mulher (UN WOMEN, 2017).

A lei formulada no Equador, em resposta à Convenção de Belém do Pará, foi a Lei nº 103, de 1995, que tem como fim proteger a integridade física e mental, assim como a liberdade sexual de mulheres e dos membros de sua família, de forma a prevenir e punir a violência doméstica e outros tipos de ataques contra os direitos das mulheres e suas famílias. Objetivou-se comparar essa lei à Convenção de Belém do Pará, para, assim, analisar-se a institucionalização ou não da Convenção. No entanto, verifica-se que os artigos 8 ao 23 da referida lei foram derogados, em 2014, pelo *Código Orgánico Integral Penal* (COIP). Além disso, achou-se equivalência dos preceitos da Convenção na própria *Constitución de la Republica del Ecuador* (CRE), de 2008.

Da mesma forma como se fez a análise brasileira, aqui, comparou-se apenas os arts. 7º, 8º e 9º da Convenção de Belém do Pará com a legislação equatoriana. Sendo assim, podemos notar que, no que tange às prerrogativas do art. 7º, §1, o qual aborda a abstenção de qualquer tipo de violência, inclusive em âmbito público, a lei equatoriana que o melhor cumpre é compreendida pelo art. 4 da Lei nº 103, que trata dos tipos de violência que devem ser erradicados, sendo esses especificados por violência física, psicológica e sexual (CIDH, 1994; LEY[...], 1995).

Tratando-se do art. 7º, § 2º, o qual prevê a prevenção, investigação e punição da violência, assim como o art. 9º, *caput*, o qual reconhece as diversas situações sociais e de vulnerabilidade que envolvem a violência, ambos da Convenção, é possível achar-se suas correspondências, nas bases jurídicas do Equador, no art. 66, 3, “b” da CRE. Esse artigo trata do reconhecimento da necessidade de se ter uma vida livre de violência tanto em âmbito público quanto privado, fazendo-se necessária a adaptação de outras leis para que isso possa ser cumprido, abrangendo também a necessidade do Estado de compreender a vulnerabilidade aplicada à violência contra mulheres, meninas, meninos e adolescentes, idosos, pessoas com deficiência e contra todas as pessoas em situação de desvantagem ou fragilidade (CIDH, 1994; EQUADOR, 2008).

Analisando-se o § 3º do art. 7º da Convenção, observa-se seu cumprimento nos art. 1 e art. 24, 1, da Lei nº 103, bem como no art. 570 do COIP. No último, trata-se das regras especiais para o julgamento de casos de violência contra a mulher por membros do núcleo familiar, e já nos artigos da Lei nº 103 percebe-se o uso de modo mais geral de se ter o controle da violência e sua prevenção, fazendo-se cumprir, assim, com o que está disposto na Convenção sobre a inclusão de leis para a prevenção da violência contra a mulher (CIDH, 1994; LEY[...], 1995; EQUADOR, 2014).



No que diz respeito ao § 4º do art. 7º, que abrange a adoção de medidas jurídicas para cessar a violência por parte do agressor, utiliza-se o art. 558 da COIP como seu compatível. Este estabelece as medidas de proteção que devem ser aplicadas como barreiras ao agressor de continuar agredindo, entre as quais se incluem a proibição da pessoa julgada de ir em determinados espaços, assim como de chegar perto da vítima e continuar a intimidá-la (CIDH, 1994; EQUADOR, 2014).

No art. 7º, § 5º, da Convenção, estabelece-se a necessidade de modificar e abolir normas que toleram a prática da violência, nesse sentido, percebe-se seu cumprimento perante a legislação equatoriana nos art. 5 e art. 24, 1, da Lei nº 103. Nos artigos da Lei nº 103 estão compreendidos aspectos mais gerais sobre a questão, como a implementação de políticas, ações, planos e programas que previnam e acabem com a violência, bem como a compreensão de que as disposições da lei devem estar acima de outras leis que possam não convergir (CIDH, 1994; LEY[...], 1995).

Seguindo, no que se refere ao art. 7º, § 6º, tem-se como base legislativa equatoriana o art. 7 da Lei 103 e também os art. 558 e 570 do COIP. O art. 7 da Lei nº 103 cumpre a convenção ao tratar da prioridade e proteção no julgamento de casos de violência contra a mulher, assim como a presença de advogados ou defensores públicos de acordo com a solicitação feita pelo juiz de cada caso. Já os artigos do COIP tratam das medidas de proteção à vítima e das regras especiais no julgamento desses casos. Os arts. 11, 77 e 78 da COIP também cumprem com o art. 7º, § 7º, ao abranger a necessidade e o direito à reparação dos danos à vítima, sempre que esta achar necessário. No entanto, esses artigos não assumem a diferenciação que deve ser atribuída em casos de violência contra mulheres, pois tratam da reparação dos danos às vítimas de um modo geral (CIDH, 1994; LEY[...], 1995; EQUADOR, 2014).

Finalizando o art. 7º da Convenção, traz-se o § 8º, que aborda a questão de que todas as medidas possíveis devem ser tomadas para tornar efetiva a Convenção, mesmo em detrimento de leis internas. Para seu cumprimento, o Equador traz na Lei nº 103, arts. 1 e 6 sobre a força de lei que os mecanismos internacionais ratificados pelo país tomam. Assim como no art. 70 da CRE, que refere o papel do Estado na implementação de políticas públicas que corroborem com o alcance da igualdade entre homens e mulheres (CIDH, 1994; LEY[...], 1995).

Ao partir para a análise do art. 8º da Convenção, o qual trata de aspectos mais socioculturais e menos jurídicos, tem-se em seu § 1º a necessidade do fomento do conhecimento e observância do direito da mulher. Nesse sentido, o Equador propõe em seu art. 24, 3, da Lei 103, agendar, organizar e executar atividades educacionais, com o intuito de erradicar a violência. Já no art. 8º, § 2º, da Convenção, abrange-se a necessidade pela mudança de padrões socioculturais de desigualdade de gênero, e o Equador aborda isso ao destacar o papel educacional que deve ser inserido em políticas, no art. 24, 3, da Lei nº 103, e também nos arts. 65, 176 e 224 da CRE (CIDH, 1994; LEY[...], 1995; EQUADOR, 2008).



Ao analisar-se os §§ 3º, 4º, 5º e 6º do art. 8º da Convenção, os quais abordam: a capacitação de agentes públicos envolvidos com a temática, assim como a aplicação dos serviços especializados de atendimento à mulher violentada, fomento de programas de conscientização e oferecimento ao acesso a programas de reabilitação e capacitação para mulheres, podemos notar que o Equador os cumpre, respectivamente, no art. 24, 4, art. 24, 2, art. 24, 3, e art. 24, 2, da Lei nº 103. Esses artigos abordam a instalação de albergues temporários, casas de refúgio, assim como centros de reeducação e reabilitação das mulheres e membros da família afetados, capacitação técnica de profissionais especializados que trabalhem diretamente com os casos de violência, bem como a coordenação de programas de capacitação de gênero para pessoas em função judicial, ministerial ou governamental (CIDH, 1994; LEY[...], 1995).

O art. 8º, § 7º, propõe o estímulo dos meios de comunicação para a difusão da conscientização sobre as perspectivas de gênero, e isso é compreendido no art. 19 da CRE, ao utilizar-se da prevalência de conteúdo para fins informativos, educacionais e culturais na programação da mídia e promoção da criação de espaços para a disseminação da produção nacional independente. Já em seu art. 8º, § 8º, estabelece-se a necessidade da organização dos dados em estatísticas, a fim de avaliar as normas e programas que estão sendo aplicados, assim como sua eficácia, e, para este artigo, tem-se como seu equivalente na legislação equatoriana o art. 24, 5, da Lei nº 103, que prevê a manutenção de um banco de dados nacional sobre violência contra as mulheres e a família e a manutenção de informações qualitativas sobre o problema (CIDH, 1994; EQUADOR, 2008; LEY[...], 1995).

Por fim, apresenta-se o § 9º do art. 8º da Convenção, que estabelece o uso da promoção de intercâmbio de ideias sobre o tema entre diferentes países, a fim de avaliar o que gera efeitos positivos em outras localidades. Nesse sentido, tem-se como seu equivalente, mas não exatamente correspondente, o art. 6 da Lei nº 103, o qual refere que os instrumentos internacionais ratificados pelo Equador têm força de lei.

Dessa forma, percebe-se que a legislação sobre a violência contra a mulher, no Equador, é dada de forma não específica, e, até mesmo, um pouco desordenada, em um primeiro momento. Apesar de abranger muitos aspectos da Convenção de Belém do Pará, o papel da mulher nas leis ainda parece subjetivo. Isso porque, muitas vezes, uma só lei abrange não só o papel da mulher, mas também de outros grupos, como de meninas e meninos, pessoas idosas ou em situação de vulnerabilidade, por vezes, relacionando a mulher ao núcleo familiar, subentendendo-se que mulheres que não estão ligadas à constituição da família podem não estar inclusas nos direitos das leis (PÉREZ, 2020).

Além disso, Montero (2020) destaca que a mudança da Lei 103, com sua revogação, em 2014, acabou tirando mais ainda o foco da mulher, pois inseriu a pro-



blemática no Código Penal, tratando-se da violência contra a mulher, entre vários aspectos, como qualquer outro tipo de violência. Isso fez com que se dificultasse a implementação de políticas que fossem contribuir para o apoio de vítimas, que é um problema, atualmente, no país. De acordo com Pérez (2020), isso se deu por uma raiz intitucional de famílias tradicionais que atuam no poder há anos, e não têm a violência contra a mulher ou os direitos humanos como pautas de interesse.

Sendo assim, existe a falta de atenção estatal na resolução de muitos assuntos que estão inseridos dentro dos direitos humanos, como a violência contra as mulheres. Isso é explicado por Keohane (1988), como visto no referencial teórico, pelo fato das intuições serem fundamentalmente formuladas a partir da tomada de decisão de indivíduos que por suas individualidades, em determinado recorte temporal, podem ou não representar as demandas da sociedade como um todo.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho, abordou-se a questão da violência contra as mulheres, no Brasil e no Equador, e as razões institucionais pelas quais ainda se tem essa temática como um problema nesses países. Verificando-se as orientações estabelecidas por meio da instituição formal prescrita pela ONU, a Convenção de Belém do Pará, tem-se um apurado do que os países incorporaram em suas leis. Na questão do Brasil, verifica-se que as leis estão bem formuladas e de acordo com a Convenção. No entanto, ainda se percebe a falta de aplicação da lei. No caso do Equador, por constatar-se uma base institucional diferente da do Brasil, tem-se as leis de acordo com a Convenção, porém, de forma mais dispersa e de difícil visualização.

Em ambos países, as leis existem, e, apesar disso, percebe-se que há a dificuldade de implementação dessas, assim como a incorporação de políticas públicas que estejam atreladas à legislação. Isso acontece de formas diferentes, dadas as circunstâncias políticas que colocaram em prática ou não as devidas medidas para o fim da violência contra a mulher. Pode-se ver isso ao verificar-se que, no Equador, assim que se ratificou a Convenção, foi criada uma lei com o intuito de cumpri-la. Já no Brasil, essa lei apenas foi criada onze anos após a ratificação da Convenção, através de pressão de organismos internacionais.

REFERÊNCIAS

BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (org.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.



BRASIL. **Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília, DF: SPM/PR, 2007.

BRASIL. **Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência contra as Mulheres**. Brasília, DF: SPM/PR, 2011.

CERQUEIRA, D. *et al.* **Atlas da violência 2019**. Brasília: Rio de Janeiro: São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2019.

COMISSÃO INTERNACIONAL DE DIREITOS HUMANOS (CIDH). Convenção interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher - "Convenção de Belém do Pará". **CIDH**, Belém do Pará, 1994. Disponível em: <https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/m.Belem.do.Para.htm>. Acesso em: 22 abr. 2020.

CONVENTION on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women. **UN Women**, Nova York, 04 mar. 2011. Disponível em: <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.htm>. Acesso em: 17 maio 2020.

ECUADOR. **Código Orgánico Integral Penal**. Quito: Asamblea Nacional, 2014.

ECUADOR. **Constitucion de la Republica del Ecuador**. Quito: Asamblea Nacional, 2008.

GALA, Paulo. A teoria institucional de Douglass North. **Brazilian Journal of Political Economy**, São Paulo, v. 23, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.rep.org.br/pdf/90-6.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

HERZ, M.; HOFFMAN, A.; TABAK, J. **Organizações internacionais: história e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KARNS, M. P.; MINGST, K. A. **International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance**. 2. ed. London: Lynne Rienner Publishers, 2010.

KEOHANE, Robert Owen. **Ideology and professionalism in international institutions: insights from the work of Douglass C. North**. Nova York: Russell Sage Foundation, 1999.

KEOHANE, Robert Owen. International institutions: Two approaches. **International Studies Quarterly**, Oxford, v. 32, n. 4, p. 379-396, 1988. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/161137/mod_resource/content/1/Keohane%201988%20-%20International%20Institutions%20-%20two%20approaches.pdf. Acesso em: 24 jun. 2020.

LEY 103 - Ley contra la violencia a la mujer y la familia. **vLex Ecuador**, [s./l.], 1995. Disponível em: <https://vlex.ec/vid/ley-103-ley-violencia-643461273>. Acesso em: 21 jun. 2020.

NAÇÕES UNIDAS. A História da Organização. **ONUBR**, [s./l.], 23 dez. 2015a. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/historia/>. Acesso em: 30 abr. 2020.



NAÇÕES UNIDAS. A ONU e as Mulheres. **ONUBR**, [s.l.], [20-?]. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/mulheres/>. Acesso em: 21 abr. 2020.

NAÇÕES UNIDAS. Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. **ONUBR**, [s.l.], 2015b. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

NAÇÕES UNIDAS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **ONUBR**, [s.l.], 09 set. 2015c. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

NORTH, D.; WALLIS, J. J.; WEINGAST, B. R. **Violence and social orders**: A conceptual framework for interpreting recorded human history. Cambridge University Press. 2009.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge University Press: Cambridge, 1990.

PÉREZ, Elena Burgaleta. **Violência contra as mulheres no Equador**. [Entrevista *online* concedida a] Júlia Kaufmann. 34 min. Santa Cruz do Sul, 08 jun. 2020.

PIMENTEL, Silvia. **Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

PONER fin la violencia en contra de las mujeres y las niñas. **ONU Mujeres Ecuador**, Quito, 25 jun 2017. Disponível em: <https://ecuador.unwomen.org/es/que-hacemos/poner-fin-a-la-violencia-contra-las-mujeres-y-las-ninas>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SALAMA, Bruno Meyerhof. Sete enigmas do desenvolvimento em Douglass North. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 404-428, 2011. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/2%20EALR%20404/2%20EALR%20404>. Acesso em: 24 jun. 2020.

UN WOMEN. **From commitment to action**: Policies to end violence against women in Latin America and the Caribbean. Panama: UN Development Programme and UN Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, 2017.



