

ANAIIS DO V EBA 2018



ENCONTRO BRASILEIRO
DOS ADMINISTRADORES
E ACADÊMICOS DE
ADMINISTRAÇÃO

2 0 1 8

ORGANIZADORES:

SIMONE DA SILVA OLIVEIRA
MARCUS VINÍCIUS BARBOSA
PALOMA DE LAVOR LOPES

GRUPO
MENU 

NATAL/RN, Março/Abril de 2018

ANAIS DO V EBA – 2018

CATALOGAÇÃO DA PUBLICAÇÃO ELABORADA PELA COMISSÃO ORGANIZADORA

Grupo MENU. Anais do V EBA (2018: Natal, RN).

Anais do V Encontro Brasileiro de Administradores e Acadêmicos de Administração – Organizadores: OLIVEIRA, Simone da Silva; BARBOSA, Marcus Vinicius; LOPES, Paloma de Lavor. – Natal: Grupo MENU, 2018. 194p. Caderno digital.

Disponível em: <www.ebaeuvou.com.br>

ISBN: 978-85-85467-00-5

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85467-00-5



INSTITUIÇÕES APOIADORAS



COORDENAÇÃO DOS ANAIS

ORGANIZADORES DOS ANAIS

Profa. Me Simone da Silva Oliveira
Prof. Me. Marcus Vinícius Barbosa
Profa. Me. Paloma de Lavor Lopes

COLABORADORES DOS ANAIS

Prof. Me. Dartagnan Ferreira de Macêdo
Profa. Esp. Lissanya Basilio dos Santos

EXPEDIENTE DO GRUPO MENU

DIRETOR EXECUTIVO

Alberto Antunes Costa

DIRETORA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS

Maria da Conceição Ferreira da Silva

DIRETORA DE ATENDIMENTO

Andrielle Taciana da Silva

DIRETOR DE MARKETING

Victor Gabriel Costa da



EBA
NATAL - RN

ENCONTRO BRASILEIRO
DOS ADMINISTRADORES
E ACADÊMICOS DE
ADMINISTRAÇÃO

2 0 1 8

V ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRADORES E ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO – NATAL/RN

Entre 30 de março a 01 de abril de 2018

COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Alberto Antunes Costa

COORDENAÇÃO GERAL

Maria da Conceição Ferreira da Silva

COMISSÃO ORGANIZADORA

Ana Carolina Cesário Piotto

Andrielle Taciana da Silva

José Alessandro Santos

Richardson Samuell da Fonseca Santos

Simone da Silva Oliveira

Victor Gabriel Costa da Silva



EBA
N A T A L - R N

ENCONTRO BRASILEIRO
DOS ADMINISTRADORES
E ACADÊMICOS DE
ADMINISTRAÇÃO

2 0 1 8

COORDENAÇÃO CIENTÍFICA

COORDENADORA CIENTÍFICA

Simone da Silva Oliveira

PRESIDENTE DA COMISSÃO CIENTÍFICA

Simone da Silva Oliveira

VICE-PRESIDENTE DA COMISSÃO CIENTÍFICA

Marcus Vinicius Barbosa

COMISSÃO CIENTÍFICA

1. Dartagnan Ferreira de Macêdo, Instituto Federal de Alagoas (IFAL), Viçosa/AL;
2. Flávio de Sá Cavalcanti de Albuquerque Neto, Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Recife/PE;
3. Inêz Carneiro Barbosa, Centro Universitário Cesmac, Maceió/AL;
4. Kelly Mary Viana dos Santos, Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió/AL;
5. Lissanya Basilio dos Santos, Faculdade de Maceió (FAMA), Maceió/AL;
6. Lorena Karolly Santos da Silva, Faculdade de Tecnologia de Alagoas (FAT), Maceió/AL;
7. Luciana Santana Calheiros, Faculdade de Tecnologia de Alagoas (FAT), Maceió/AL;
8. Manuella Maria de Lyra Alcântara Carvalho, Faculdade de Tecnologia de Alagoas (FAT), Maceió/AL;
9. Marcus Vinicius Barbosa, Faculdade Sul Fluminense (FaSF) Volta Redonda/RJ;
10. Paloma de Lavor Lopes, Centro universitário Geraldo diBiase (UGB), Volta Redonda/RJ;
11. Simone da Silva Oliveira, Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Maceió/AL; e
12. Tygra Ferreira da Silva Santos, Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Viçosa/AL.

Ressalva: Os textos apresentados são de criação original dos autores, que responderão individualmente por seus conteúdos e/ou por eventuais impugnações de direito por parte de terceiros.

SUMÁRIO

Manual de combate ao assédio moral no serviço público: uma ferramenta educativa	09
Empreendedor estratégico: indicador de sucesso na gestão das pequenas e médias empresas importadoras	23
Logística reversa: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação.....	39
Agenda ambiental na administração pública - A3P: uma análise das práticas sustentáveis no IFRO	52
Desenvolvimento de fórmulas de ponto de equilíbrio como diferencial econômico para pequenas e médias empresas importadoras	65
Administração de empresas de pequeno porte: estratégias do empresário como gestor	83
A importância do planejamento tributário como uma ferramenta estratégica: um estudo de caso realizado em uma microempresa prestadora de serviço.....	98
A implementação do esocial na área de segurança do trabalho em instituição ensino superior privado em Belo Horizonte	110
A governança do município de Pendências/RN sob a perspectiva do limite de gastos com pessoal	121
Teoria <i>stewardship</i> : desafios, tendências e influência na área de negócios.....	134
Comportamento do consumidor: um estudo de caso sobre o serviço UBER....	148
Análise da disciplina de empreendedorismo para a criação do negócio da empresa Canário Comunicação em Mossoró/RN.....	160
Desenvolvimento sustentável e inovação da agricultura familiar: uma análise no centro de educação comunitária rural – CECOR	171
Estudo sobre a importância da gestão da inovação nas empresas privadas da região metropolitana do Recife	183

**MANUAL DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO:
UMA FERRAMENTA EDUCATIVA**

Thomas Eduardo Simões Riedel de Resende
thomaseriedel@gmail.com

Fernando de Oliveira Vieira
prof.fernandovieira@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor a criação de um manual de combate ao assédio moral no trabalho, mais especificamente em um órgão federal localizado no Rio de Janeiro, RJ. Para alcançar este objetivo, foi necessário realizar uma revisão da literatura, utilizando-se pesquisa bibliográfica e análise documental dos principais pesquisadores e tendências mais recentes sobre o tema. Além disso, foram analisados outros manuais e cartilhas de outros órgãos como forma de entender como outros órgãos combatem este fenômeno. No decorrer deste trabalho, buscou-se conceituar o assédio moral, mostrando seu histórico, suas causas, consequências, bem como uma reflexão sobre o tema. Ao final desta pesquisa, criou-se um manual de combate ao assédio moral no trabalho com foco no órgão pesquisado, utilizando-se o que há de mais novo entre os pesquisadores e literatura sobre o tema.

Palavras-chave: assédio moral, ambiente de trabalho, saúde do trabalhador, ética.

ABSTRACT

This article proposes the creation of a manual to fight against bullying at work, more specifically in a federal agency located in Rio de Janeiro, RJ. To reach this goal, a review of the literature was necessary, using bibliographical research and documentary analysis of the main researchers and latest trends on the subject. In addition, other manuals and books of other agencies were analyzed as a way of understanding how other agencies combat this phenomenon. In the course of this work, we sought to conceptualize moral harassment, showing its history, its causes, consequences, as well as a reflection on the subject. At the end of this research, we created a manual to fight against bullying at work in the agency searched, using what is new among researchers and literature on the subject.

KeyWords: bullying, work environment, worker's health, ethic.

1 INTRODUÇÃO

A ideia deste trabalho foi realizar um levantamento da literatura sobre o tema de assédio moral a fim de entender melhor o fenômeno, o que existe de mais novo sobre o tema, seus pesquisadores, tendências, linhas de pensamento e, assim, propor um manual contra o assédio moral no serviço público, mais especificamente em um órgão do governo federal localizado na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Ao propormos este manual, esperamos focar este tema em como o prevenir e não apenas se concentrar em suas consequências.

2 OBJETIVOS

Diante da constatação de que há a possibilidade de existir assédio moral contra trabalhadores no órgão foco desta pesquisa e que estes desconhecem do que se trata e como se desenvolve tal fenômeno, nosso objetivo geral é propor um manual que combata o assédio moral no trabalho, de modo que os trabalhadores possam o entender e se defender desta grave violência. Por fim, nosso objetivo específico é pesquisar através de um resumo da literatura sobre o tema, como esse fenômeno pode ser combatido e evitado.

3 JUSTIFICATIVA

A revisão da literatura e o estudo teórico do tema deram a essa pesquisa ainda mais importância à medida que contribuiu no aprofundamento do conhecimento sobre a realidade dos trabalhadores na administração pública frente ao fenômeno do assédio moral. Seu resultado pode ajudar outras pesquisas na área, bem como sugerir mudanças e, conseqüentemente, influenciar na melhoria do trabalho dos servidores no órgão pesquisado ou em qualquer organização em que trabalhem. É importante, também, ampliar a visão da pesquisa sobre assédio moral, que, normalmente, é direcionada apenas nas consequências do assédio moral, mas não nas formas de como preveni-lo.

Ao falarmos de prevenção, ganha importância o objetivo deste trabalho que foi a elaboração de um manual contra o assédio moral. Acreditamos que com este manual em mãos, os servidores do órgão têm uma ferramenta a mais para buscar não só a prevenção, mas também se defender do assédio moral que já esteja possivelmente sofrendo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO DA LITERATURA

4.1 Histórico e suas referências

O assédio moral não ocorre apenas no ambiente de trabalho; ele também pode ser observado entre relações de cônjuges, em escolas e até mesmo entre familiares (ZANETTI, 2012). O assédio moral a ser estudado será o que ocorre

apenas no ambiente de trabalho. Muitos autores pesquisados concordam que o “assédio moral é um processo e não um fenômeno pontual”. Além disso, esse processo tem a tendência de piorar no decorrer do tempo, caso não seja combatido (DAVENPORT; SWARTZ; ELLIOTT, 1999; LEYMANN, 1996; RESCH; SCHUBINSKI, 1996). Daí, mais uma vez, a importância de se prevenir o assédio moral antes que ele ocorra e a criação de um manual ganha mais força. Foi só a partir dos anos 80 que vem sendo estudado de forma mais sistemática e ganhou mais forma somente duas décadas depois (LEYMANN, 1996).

Um dos primeiros a estudar este fenômeno foi o psicólogo Heinz Leymann em 1984 (ZANETTI, 2012). Embora tenha sido primeiramente identificado pela psicologia, outras áreas também têm buscado o aprofundamento do conhecimento deste fenômeno (MOTHÉ, 2005). Outros precursores do estudo do assédio moral vieram em seguida como Klaus Niedl, Marie France Hirigoyen, Harald Ege e Dieter Zapf. Estes são os principais autores do estudo do assédio moral e indispensáveis a qualquer um que queira estudar o tema.

Já no âmbito brasileiro, a referência é a Dra. Margarida Maria Silveira Barreto. Ela é uma das maiores especialistas no estudo do fenômeno do assédio moral no Brasil. Um de seus estudos que foi de grande relevância no tema do assédio moral no Brasil é a sua dissertação de mestrado que, posteriormente, tornou-se um livro e foi publicado com o título “Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações” (BARRETO, 2000).

5 MATERIAL E MÉTODOS

5.1 Tipo de pesquisa

Fizemos uso da investigação bibliográfica (revisão da literatura), livros, teses, manuais e *sites* especializados existentes sobre assédio moral como suporte teórico para atingir o objetivo desse trabalho.

5.2 Procedimentos técnicos e Instrumento de coleta de dados

As principais bases de dados consultadas foram *Scielo*, *Web of Science* e *Scopus* utilizando-se as palavras-chave “assédio moral”, “ambiente de trabalho”, “saúde do trabalhador” e “ética” para diversos anos até 2016. A maioria dos textos pesquisados foi no idioma português, inglês e francês.

Artigos científicos, capítulos de livros, manuais contra o assédio moral de outros órgãos federais e estaduais, algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado também foram pesquisados, utilizando-se a Internet através do Google e Google acadêmico com as mesmas palavras-chave utilizadas anteriormente.

Com base em toda literatura recolhida, foi conduzida uma Revisão da Literatura. Durante a execução desta revisão, foi importante realizar uma pesquisa de fontes secundárias (trabalhos realizados por pesquisadores que foram baseados em um trabalho anterior de outro pesquisador) e de fontes primárias (trabalhos

originais que serviram de base para a realização das fontes secundárias). Buscou-se perceber quais eram os pesquisadores mais influentes, as linhas de pensamento mais atuais e entendimentos que mais prevaleciam sobre os demais. Somente após isto foi possível realizar uma leitura crítica de todo o material, questionando, especulando, avaliando, repensando e sintetizando tudo sobre o combate ao assédio moral no serviço público e assim, construindo aos poucos o manual de combate a este fenômeno.

Ao se realizar a revisão da literatura sobre o tema de combate ao assédio moral, observou-se o “ponto de saturação”. Isso significa que a certo ponto de pesquisa, não se encontrou mais ideias ou resultados novos e isso mostra que o tema já foi bem aprofundado (BENTO, 2012).

6 RESULTADOS/DISCUSSÃO

O resultado desta pesquisa converteu-se em uma versão preliminar de um manual de combate ao assédio moral ao órgão foco desta pesquisa e que é apresentado a seguir:

VERSÃO PRELIMINAR DO MANUAL CONTRA ASSÉDIO MORAL

Apresentação

Visando a valorização e a melhoria da qualidade de vida e trabalho de seus servidores, preparamos um manual em forma de perguntas e respostas contra o assédio moral no nosso órgão. Isso surgiu diante da necessidade que temos de se combater qualquer tipo de violência que possa atentar a dignidade de nossos servidores e essa violência inclui o assédio moral, tão discutido, mas ao mesmo tempo tão desconhecido.

É muito comum pessoas reclamarem de estarem sofrendo assédio moral no trabalho, embora, na realidade, não saibam exatamente do que se trata. Acabam abrindo processos administrativos ou até mesmo judiciais desnecessariamente, pois em alguns casos, pode na realidade se tratar de apenas estresse natural do trabalho e não assédio.

Afinal, o que é assédio moral?

Assédio moral é toda conduta agressiva que de forma repetida e de forma sistemática tem como objetivo atingir alguém. Essa conduta pode ser não só uma palavra, mas também um gesto, comportamento ou atitude. Ela tem como objetivo atingir sua dignidade, sua integridade física ou psíquica. Essa conduta acaba por colocar o emprego da vítima em risco e atrapalha muito o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2005).

Atenção servidor: essa conduta não pode ser isolada (como uma ofensa ou calúnia pontual). É necessário que ela ocorra de forma repetida e sistemática. Caso

ache que isso esteja ocorrendo com você, anote todas as vezes que o fato ocorrer, pois isso é importante para caracterizar o assédio (LEYMANN, 1996).

Você sabia? 36% da população economicamente ativa do Brasil diz sofrer assédio moral no trabalho (fonte: assediomoral.org)

Para haver o assédio foi dito que deve haver repetição da conduta contra o servidor. Há outras características que precisam estar presentes para o assédio ocorrer?

Sim. Além da repetição, precisam estar presentes a frequência e a duração. De forma geral, a frequência com que os ataques ocorrem, precisam ser de pelo menos uma vez por semana. A frequência pode ser diária, semanal, mensal ou ocasional. Porém, quanto maior for a frequência, maior é a gravidade do assédio. Já a duração precisa ser de pelo menos 6 meses. Há uma característica no assédio moral de que a duração dos ataques é geralmente de longa duração, se estendendo por períodos de mais de um ano e por isso é importante que o problema seja resolvido já na sua fase inicial (ZANETTI, 2012).

Qual a diferença entre assédio moral e dano moral? Não é a mesma coisa?

Há certa confusão entre os dois termos. Essa confusão, talvez seja por que até hoje não exista uma legislação específica sobre o assédio moral. Desta forma, acaba-se recorrendo à legislação sobre dano moral, para julgar casos em que na realidade se trata de assédio moral. Também há ainda desconhecimento sobre o tema de assédio moral, e por isso, acaba-se adotando as duas como se fossem o mesmo fenômeno.

O dano moral tem como objetivo reparar ou compensar lesões de ordem moral, como a honra, a intimidade, a vida privada, o sigilo e a imagem.

Há situações em que o assédio moral pode ser entendido também como dano moral, mas nem todo dano moral é entendido como assédio moral (BRADASCHIA, 2007; FROIO, 2005).

Qual a diferença entre assédio moral e assédio sexual?

Há uma linha tênue que separam os dois fenômenos. Enquanto alguns pesquisadores sobre o tema indicam se tratar de fenômenos completamente diferentes, há outros que acreditam que o assédio sexual é apenas uma das facetas contidas no assédio moral.

O assédio sexual é o ato de constranger alguém que, tendo um poder de hierarquia ou confiança sobre ela, a constrange para obter vantagens sexuais.

Atenção servidor: o assédio sexual se consuma mesmo havendo um ataque apenas e o favor sexual não seja entregue. Elogios sem conteúdo sexual, cantadas e paqueras consentidas, não são consideradas assédio moral (EINARSEN, 2003; HIRIGOYEN, 2005).

No assédio sexual, quem assedia?

Todos. Tanto homem contra mulher, homem contra homem, mulher contra homem e mulher contra mulher. Porém, pesquisas indicam que esse fenômeno é mais comum entre homens contra mulheres (EINARSEN, 2003; HIRIGOYEN, 2005).

Por que o assédio moral é tão comum no serviço público?

Isso ocorre muitas vezes por despreparo da chefia, ou por simples desejo de perseguir alguém. No serviço público isso é mais comum devido uma peculiaridade do setor: como a chefia não pode demiti-lo, passa a persegui-lo através de humilhações e dando trabalhos sem sentido ou o deixando ocioso.

Outra peculiaridade no serviço público é que, normalmente, a chefia é indicada por laços de amizade ou políticos e não porque ele tem qualificação técnica e perfil para chefiar. Tendo uma chefia despreparada, e se garantindo na posição devido suas relações que o colocaram ali, ele se torna um tirano e se sente intocável (VACCHIANO, 2007).

Somente a chefia pode assediar?

Não. Qualquer pessoa que esteja dentro do quadro de servidores, desde a mais alta na hierarquia até a base, pode assediar e ser assediado.

O assédio tanto pode ser vertical (o mais comum, quando o chefe assedia o subordinado), pode ser horizontal (quando o assédio ocorre entre os colegas de mesmo nível hierárquico) ou pode ser ascendente (quando o assédio ocorre de baixo para cima, do subordinado ou mais subordinados para a chefia). Esse último você conhecia?!

De qualquer forma, a pessoa que sofre de assédio precisa, geralmente, estar em uma posição de inferioridade ou incapacidade de defesa, se configurando um desequilíbrio de poder. Esse poder pode ser formal (chefe-subordinado) ou informal (em relação aos contatos pessoais, influência, posição organizacional e profissional, experiência etc).

Pelo poder que o assediador possui, ele gradualmente consegue o que quer, fazendo com que a vítima abandone o local de trabalho (LEYMANN, 1996; ZANETTI, 2012)

O possível assediador precisa ter a intenção de assediar?

Por incrível que pareça, não é incomum o assediador não ter consciência do que está fazendo para com sua vítima e por isso ela pode não ser intencional. Neste caso, há apenas ignorância por parte do assediador dos efeitos de suas ações para com a vítima (BRASIL, 2009).

Como posso, de fato, identificar se uma determinada situação se configura como sendo de assédio moral?

É necessário se fazer algumas perguntas, e caso responda positivamente a pelo menos uma delas, sim, é necessária uma investigação maior para se saber do que se trata e pode-se encaminhar tal situação à Comissão de Ética do órgão.

- Tal situação é inoportuna e te ofende?
- Ela é aceitável dentro de um padrão ético de conduta?
- Te denegriu, rebaixou ou lhe causou algum tipo de humilhação e vergonha?
- Te prejudica a saúde física ou psíquica?
- Atrapalha o ambiente de trabalho? (BRASIL, 2009).

Qual é a legislação específica aplicada no serviço público caso queira me defender de assédio moral?

Infelizmente, ainda não há no Brasil uma legislação específica que proteja e repare os danos do servidor contra o assédio moral. Porém, você não deixa de estar protegido de qualquer forma!

Você consegue amparo legal em diversas legislações. Vamos mostrar algumas!

Na Constituição Federal de 1988, em seus artigos 1º, 3º e 5º citam diversos direitos e fundamentos que não podem ser violados. Como exemplo “a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais da livre iniciativa”. E “a construção de uma sociedade livre, justa e solidária e a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. Ainda existe a previsão de que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança...”. Em outro trecho ainda lemos: “São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurando o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrentes de sua violação”.

Também é possível verificar trechos do Código Civil (2002) onde podemos buscar amparo legal nos artigos 186, 187 e caput do artigo 927.

No artigo 186, lemos: “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”.

Nos artigos 186, 187 e caput do artigo 927, verificamos: “Aquele que por ato ilícito, causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo”.

Por fim, no parágrafo único do artigo 927, encontramos: “haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem”.

Como servidor, não temos amparo contra o assédio moral através da Lei 8.112/90?

Como já dito anteriormente, não temos uma lei específica que trate de assédio moral, porém o servidor não deixa de ser protegido de alguma forma.

Assediar um colega de trabalho afronta o dever da moralidade. Desta forma, a conduta do assediador pode sim ser punida através da Lei 8.112/90.

Em outro trecho da Lei 8.112/90, podemos observar os deveres do servidor. Vamos a eles: manter conduta compatível com a moralidade administrativa (art. 116, inciso IX), tratar as pessoas com urbanidade (art. 116, inciso II) e ser leal às instituições a que servir (art. 116, inciso XI). Também no artigo 117, inciso V, podemos verificar que é proibido ao servidor promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição.

Que punições disciplinares o assediador pode receber de acordo com a Lei 8.112/90?

De acordo com os incisos do artigo 127, as penalidades previstas são: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão ou destituição de função comissionada.

Vale lembrar que no caput do artigo 128, a lei dispõe que ao aplicar tais penalidades deverão ser consideradas a natureza e a gravidade da respectiva infração, os possíveis danos causados para o serviço público, fatos que podem ainda agravar ou atenuar a penalidade, bem como seus antecedentes funcionais.

E no Decreto nº 1.171/94? Há alguma previsão em relação ao assédio moral?

O Decreto nº 1.171/94 diz respeito ao Código de Ética Profissional do Serviço Público Civil do Poder Executivo e prevê vedação às condutas do servidor público.

De acordo com o capítulo I, seção III (Das Vedações ao Servidor Público), inciso XV, é vedado ao servidor público: “f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores”.

O que posso fazer se me sentir assediado por algum colega?

Reúna o maior número de provas possível. Sendo assim, procure anotar com a maior riqueza de detalhes todas as situações de humilhação sofridas, como o dia, a hora, mês, ano, setor ou local, nome do assediador, possíveis testemunhas, o que foi conversado e o que mais achar necessário. Tudo isso poderá ser usado como prova contra o agressor.

Dê visibilidade ao caso. Procure conversar com outras pessoas que talvez já tenham passado pela mesma situação ou que tenham presenciado as agressões. Também evite conversar com o agressor sem que haja testemunhas por perto.

Caso queira, vá a Comissão de Ética e relate a situação. A Comissão de Ética irá analisar o caso e poderá abrir processo para apuração dos fatos. Em último caso, a Comissão de Ética poderá encaminhar o caso para a Sindicância e ao PAD - Processo Administrativo Disciplinar (BRASIL, 1990, 2007).

Há situações em que na realidade não é assédio moral?

Com certeza e não é raro isso acontecer. É importante perceber essa diferença para evitar processos desnecessários. Alguns exemplos de situações em que não é assédio moral: períodos de grande volume de trabalho, estresse natural do cargo ou função, trabalhos executados fora da hora de expediente, etc.; Uma agressão pontual não é caso de assédio moral e sim um ato de violência, a não ser que venha precedida de várias pequenas agressões; Más condições de trabalho só é assédio caso seja apenas um servidor específico; A sobrecarga de trabalho só é assédio quando tem a intenção de prejudicar o servidor; Críticas construtivas sobre o trabalho; Exigir mais produtividade; Reprimendas e controle sobre os funcionários desde que seja exercido de forma adequada e no momento em que o chefe chama a atenção de toda a equipe ou servidor de forma humilhante num momento de raiva não é necessariamente assédio moral.

Outra situação que não configura assédio moral é a briga por poder no local de trabalho de duas pessoas ou dois grupos. Nesse caso todos os envolvidos fazem uso de atitudes negativas para conseguir o que desejam e degradam o ambiente de trabalho. Essa atitude precisa ser combatida pelos superiores (BRASIL, 2010).

7 CONCLUSÃO

O assédio moral se mostrou dinâmico, multidisciplinar e complexo, além de não poder ser combatido através de uma única maneira e deve envolver não só a organização, mas toda a sociedade.

Através de uma ampla revisão da literatura sobre o tema de assédio moral, percebemos que embora seja um assunto extremamente importante e debatido, é um fenômeno que vem sendo estudado só recentemente, principalmente no Brasil.

Percebeu-se também, que muitos trabalhos realizados sobre o assédio moral se focam muito nas consequências desta violência, porém pouco se fala sobre a sua prevenção. Daí este trabalho ganhou ainda mais importância, trazendo uma ferramenta de prevenção contra o assédio moral, um manual inédito para o órgão que foi foco desta pesquisa. Um manual que trate de forma simples e direta este tema tão importante e que poderá trazer benefícios aos seus servidores e consequentemente à organização como, o aumento da produtividade, queda do absenteísmo, menor rotatividade e de afastamentos por motivo de saúde.

As soluções não podem ficar apenas no caráter individual ou em indenizações, como geralmente a legislação de uma forma geral se pauta. É necessário se propor novas soluções para o nascimento de uma nova organização, uma organização mais humana.

No decorrer deste estudo, notamos também que nem todo conflito é necessariamente negativo e que ele prejudica toda a organização. Há conflitos que se pode aprender com eles, tirando algo de positivo e aprendendo com eles.

Notou-se que o assédio moral é um processo e não um fenômeno pontual, e que se desenvolve com o tempo e tem tendência de piorar se não combatido desde o início. Assédio moral é um fenômeno que se repete com certa frequência e tem longa duração. A repetição, a frequência e a duração são extremamente importantes para se caracterizar o assédio, porém cada pesquisador pode ter sua própria análise de cada fator.

Pesquisadores concordam que as empresas precisam se humanizar mais, criar canais de diálogo e apoiar seus empregados. Algumas criam códigos de ética, mas só isso não é o suficiente. É preciso se empenhar na prevenção do assédio moral.

No decorrer desta pesquisa, encontramos algumas limitações como a falta de dados, informações e estatísticas sobre o fenômeno do assédio moral em setores como Recursos Humanos, Comissão de Ética e PAD (Processo Administrativo Disciplinar). Daí este trabalho ganhou ainda mais importância, uma vez que um manual sobre o tema poderá ser útil a todo órgão que é foco deste estudo. De qualquer forma a criação de um manual de combate ao assédio moral e um código de ética, não são o suficiente para que casos não ocorram. É necessário que o órgão cumpra efetivamente o que está escrito ou apenas será “letra morta”, não surtindo efeito algum. A criação de um documento como um manual de combate ao assédio moral é um bom início, porém não pode se limitar a isso.

As contribuições deste estudo podem ser divididas em dois níveis: nível individual e nível organizacional.

No nível individual, esperamos ter explicado as causas deste fenômeno, as suas consequências e as estratégias já adotadas para não só combater, mas também prevenir este mal tão perverso. Com a criação de um manual de combate contra o assédio moral no trabalho, esperamos ter explicado as alternativas disponíveis para a vítima se defender, não permitindo que as agressões cheguem ao ponto de as deixarem doentes e incapacitadas para o trabalho.

Já no nível organizacional, mas também da sociedade, esperamos que a revisão da literatura tenha sido ampla o suficiente para não deixar muitas dúvidas, explicando de forma eficaz quais são as causas do fenômeno; mostramos que o assédio ocorre em todo mundo e não só no Brasil, visto os inúmeros trabalhos realizados sobre o tema por pesquisadores de variadas nacionalidades; mostramos como esse problema é grave não só do ponto de vista individual, mas também econômico; mostramos que outros países estão à nossa frente em relação aos dispositivos legais de combate ao assédio e assim, ajudar outros pesquisadores a

contribuir na criação de lei específica sobre o tema e discutimos as maneiras mais citadas pela literatura no combate e prevenção do assédio moral no trabalho.

Desta forma, esperamos ter respondido os objetivos deste trabalho, auxiliando interessados sobre o tema com os principais pesquisadores da atualidade, diferenças de entendimento e de aspectos e o que já foi descoberto em pesquisas no exterior e no Brasil. Também ter possibilitado a construção de base para novos estudos e possibilitar a criação de novas práticas em gestão de pessoas e organizacionais contra o assédio moral no trabalho.

Acreditamos que sejam necessários mais estudos deste fenômeno no âmbito brasileiro e como eles se dão através de nossa cultura. Comparado com outros países, ainda há uma carência de estudos sobre o tema na língua portuguesa. Paralelamente há a necessidade da criação urgente de lei específica contra o assédio moral. Pesquisas futuras poderiam analisar o quanto positivo e útil foi para as organizações que criaram um manual de combate ao assédio moral no trabalho. Inclusive para o órgão de nossa pesquisa, caso venha adotar desta estratégia.

REFERÊNCIAS

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?rubrique3>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

BENTO, A. Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. **Revista JÁ**, Portugal, n. 65, ano VII, p. 42-44, 2012.

BRADASCHIA, Carisa Almeida. **Assédio Moral no trabalho**: A sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. Dissertação Mestrado de Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRASIL. Decreto nº 6.029, de 1 de fevereiro de 2007. Que instituiu o Sistema de Gestão de Ética do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 fev. 2007.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das leis do Trabalho, CLT. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 mai. 1943.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

_____. Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973. Instituiu o Código de processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 nov. 1973.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

_____. Ministério da Saúde. Assédio: violência e sofrimento no ambiente de trabalho: assédio sexual. **Comunicação e educação em saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

_____. Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina. **Assédio Moral no Serviço Público**: Manual de Diretrizes e Procedimentos. Santa Catarina, 2010.

_____. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

DAVENPORT, N.; SWARTZ, R.; ELLIOT, G. **Mobbing**: emotional abuse in the American workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing, 1999.

EINARSEN, S. **Bullying and emotional abuse in the workplace**: international perspectives in research and practice. London: Taylor and Francis, 2003.

FROIO, M. A. S. S. **Dano moral no direito do trabalho**. 2005. Monografia (Especialização em Direito do trabalho) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, Canoas, n. 22, p. 101-108, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141303942005000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 jul. 2016.

HIRIGOYEN M. F. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. 7 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

LEYMANN, H. **Mobbing. La persécution au travail**. Paris: Seuil, 1996.

MOTHÉ CB. **Código de ética nas empresas pode evitar o assédio moral**. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2005nov30/codigo_etica_empresas_evitar_assedio_moral?imprimir=1>. Acesso em: 05 jul. 2016.

RESCH, M.; SCHUBINSKI, M. Mobbing-prevention and management in organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 295-307, 1996.

VACCHIANO, I. **O assédio moral no serviço público**. 2007. Monografia (Especialização em Direito do Trabalho) – Campo Grande, MS, 2007.

ZANETTI R. **Assédio moral no trabalho**. Disponível em:

<<https://books.google.com.br>

/books?hl=ptBR&lr=&id=vTzQ8PW49DcC&oi=fnd&pg=PA16&ots=_YfkHh9ys8&sig=wbXSsdqko8b9sUQKfHZ2Jps5TY&redir_esc=y#v=onepa>. Acesso em: 05 jul. 2016.

**EMPREENDEDOR ESTRATÉGICO: INDICADOR DE SUCESSO NA GESTÃO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS IMPORTADORAS**

Raquel Antônia Sabadin Schmidt

Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM

Professora no Curso de Administração e Ciências Contábeis, UNETRI

raquel_antonia@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar se existe alguma relação entre a mortalidade das pequenas e médias empresas com menos de dois anos de vida com o despreparo do empreendedor, na atividade de importação, localizadas no município de Dionísio Cerqueira- SC. No intuito de identificar e servir de base na busca de conhecimento para os empreendedores traçarem sua trajetória de sucesso. O estudo também está voltado a conhecer os principais limitadores; considerando levantar as ferramentas de gestão que não são utilizadas. Adotou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas para coleta de dados “*in loco*” e em alguns casos envio de e-mail do questionário aos empreendedores das empresas importadoras. Nesse cenário econômico atual, onde as incertezas são uma constante, os resultados do estudo visam oferecer as empresas representadas pelos seus empreendedores oportunidade de segurança no processo decisório e a possibilidade de crescimento.

Palavras-chave: empreendedorismo, gestão, importação, decisão.

ABSTRACT

The present article aims to identify if there is any relationship between the mortality of small and medium enterprises with less than two years of life with the lack of preparation of the entrepreneur, in importing activity, located in Dionísio Cerqueira-SC city. In order to identify and serve as the basis for the search of knowledge for entrepreneurs to trace their success trajectory. The study is also aimed at knowing the main limiters; considering raising the management tools that are not used. Methodological procedures were adopted for bibliographical research and interviews for data collection “*in loco*” and in some cases sending e-mail of the questionnaire to the entrepreneurs of the importing companies. In this current economic scenario, where uncertainties are constant, the results of the study aim to offer companies represented by their entrepreneurs an opportunity for security in the decision-making process and the possibility of growth.

Keywords: entrepreneurship, management, importing, decision.

1 INTRODUÇÃO

Em cenários de incertezas insurge-se o empreendedorismo, é empreendedorismo, que no Brasil vem crescendo ano após ano, a conjuntura econômica atual não dispõe de espaço para amadores, os profissionais que assumem a gestão precisam estar aptos para enfrentar desafios econômicos e mercadológicos; segundo o pai da administração moderna Drucker (1987, p.67) ensina que: “[...] empreendedor é a pessoa que vê a mudança com a norma e a explora como sendo uma oportunidade”.

E é nesse contexto, para manter-se no mercado os empreendedores precisam estar munidos de estratégias de gestão, considerando a contribuição de Longenecker, Moore e Petty (1997, p.515) considerando que “[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões”.

O empreendedorismo ao nosso humilde entendimento vem alicerçar e alavancar uma gestão empresarial bem sucedida, considerando que o empreendedorismo e a gestão podem ser vistos como uma via de mão dupla, tendo por premissa a gestão da informação, as PMEs necessitam ser alimentadas de informações das mais variadas, à busca incessante por ferramentas de controle de gestão, exige que todas as informações estejam aliadas no intuito de diagnosticar os pontos deficientes na gestão, o equilíbrio de informação e o correto uso, servem de base de sustentação para definir as estratégias de gestão.

Ao nos deparar com os achados das pesquisas, onde evidenciam a ausência de estudos nas PMEs importadoras na atividade de importação, considerando a sua relevância econômica no mercado atual, motivados por isso, propõe-se o problema de pesquisa que norteia este estudo: ***O despreparo do empreendedor pode ser uma das causas do insucesso das PMEs que atuam na atividade de importação, localizadas no município de Dionísio Cerqueira- SC?***

Este estudo contribui para a visão empreendedora na gestão das empresas importadoras de pequeno e médio porte, ramo de negócio carente de informações e maiores investigações empíricas, com a pretensão de contribuir para com a comunidade científica, e servir de certa forma de parâmetro para inibir o desconhecimento que é uma das causas de instabilidade na gestão. Segundo o autor Fernandes *et al.* (2016) elucida em seu artigo que o pensar estrategicamente passou a ser considerado a nova competência organizacional, o ponto de partida para uma organização estruturada alcançar seus objetivos, por meio da elaboração de estratégias diferenciadas que venham a agregar valor nas ações desenvolvidas; todavia não há modelos prontos do processo estratégico.

Além dessa introdução compõem o texto outras seis partes: (i) na seção dois os objetivos, (ii) na seção três justificativa, (iii) na seção quatro o referencial teórico, (iv) na seção cinco material e método; (v) na sexta seção resultados e discussão dos achados da pesquisa e (vii) as conclusões. Por fim, nas referências são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação do referencial teórico e da pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

A partir dos referenciais bibliográficos combinado com os resultados obtidos através da pesquisa aplicada: Confirmar se a inexperiência, despreparo e a falta de conhecimento podem ser fatores motivadores do fracasso das pequenas e médias empresas importadoras.

2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do estudo são: **(a)** caracterizar os critérios de enquadramento das PMEs; **(b)** identificar as principais dificuldades da realidade empreendedora das PMEs; **(c)** identificar o perfil das empresas e dos empreendedores; **(d)** conhecer as características do empreendedor estratégico; e, **(e)** verificar se as empresas representadas pelos seus empreendedores fazem o uso das ferramentas de gestão, se as conhecem, sob prisma contábil gerencial, conhecer as suas deficiências com relação às estratégias de gestão.

3 JUSTIFICATIVA

As razões que motivam a pesquisa é o alto grau de mortalidade das pequenas e médias empresas, segundo as referências bibliográficas e as fontes estatísticas são cada vez mais preocupantes os números das empresas que morrem antes dos dois anos de idade, no intuito de poder agregar informações que possam servir de base de formação para os empreendedores, realizou-se este estudo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Importações no Brasil

No tocante ao comércio exterior brasileiro segundo os últimos dados oficiais publicados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços- MDIC (2017) nos dão por conta as seguintes estatísticas, de maior representatividade: **(i)** as importações por categoria econômica o produto são bens intermediários representando 59,65% no Brasil e em Santa Catarina 53,68%; **(ii)** principal produto importado no Brasil manufaturados representando 85,20%; **(iii)** o principal país de origem dos produtos importados é a China. Segundo as estimativas da Revista Mercados & Estratégias para o ano de 2016 ficaram um pouco a baixo dos dados oficiais do MDIC, divulgou que as importações em 2016 chegaram num patamar de 137,5 bilhões (MDIC, 2016), ainda registrando queda desde 2013.

4.2 Critérios para enquadramento das Pequenas e Médias Empresas

Considerando a relevância econômica das pequenas e médias empresas e segundo a fonte estatística SEBRAE - Serviço de Apoio às Pequenas Empresas (2014), os pequenos negócios representam em média 52% dos empregos gerados com carteira assinada, e per fazem cerca de 40% dos salários pagos, e geram 27% do PIB - Produto Interno Bruto.

As principais instituições nacionais de sólida participação econômica e social, classificam as pequenas e médias empresas tendo por base os seguintes critérios: faturamento, número de empregados, algumas empresas que conseguem articular estes dois critérios combinados; de acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 15), afirmam quanto a estabelecer critério padrão ao tamanho para definição de pequenas empresas: “[...] é algo necessariamente arbitrário porque adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.”

Observando os critérios apresentados na Figura 1, quando comparado os dados (empregados e faturamento) ocorre entre as fontes variações consideráveis, não existe um padrão igualitária entre as fontes estatísticas, para o nosso estudo utilizaremos a Fonte do MDIC, por ser o órgão que está diretamente relacionado às atividades de comércio exterior, em valores de faturamento aplicado ao comércio.

Figura 1: Critérios de enquadramento do porte das empresas

Fonte	Porte da Empresa	Critérios de Enquadramento		
		Valor do Faturamento Bruto Anual	Pessoas Empregadas	
			Indústria	Comércio e Serviços
Lei Complementar nº. 123 2006 (atualizada) Art. 3, inciso I e II	Microempresas	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00	-	-
	Pequeno Porte	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00	-	-
SEBRAE	Microempresas	Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00	Até 19	Até 9
	Pequeno Porte	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	De 20 a 99	De 10 a 49
	Médias Empresas	-	De 100 a 499	De 50 a 99
	Grandes Empresas	-	Acima de 500	Acima de 100
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	-	-
	Pequeno Porte	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	-	-
	Médias Empresas	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	-	-
	Média-Grande Empresas	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	-	-
	Grandes Empresas	Maior que R\$ 300 milhões	-	-
MDIC	Microempresas	Indústria: Até US\$ 400 mil; Comércio e Serviços: Até US\$ 200 mil	Até 10	Até 5
	Pequeno Porte	Indústria: Até US\$ 3,4 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 1,5	De 11 a 40	De 6 a 30
	Médias Empresas	Indústria: Até US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 7	De 41 a 200	De 31 a 80
	Grandes Empresas	Indústria: Acima de US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Acima de US\$ 7 milhões	Acima de 200	Acima de 80

Fonte: Schmidt (2017, p.6)

4.3 Empreendedorismo

É notório que os empreendedores participaram ativamente no processo de formação e geração de emprego e renda, em que pese às empresas criadas por empreendedores é algo que ultrapassa um simples objetivo, representa algo que faz

parte de suas vidas, representa um renovo diário, uma oportunidade de recomeçar e fazer melhor dia após dia.

Empreender em tempos de crise, oportunidade para se destacar, pessoas com perfil empreendedor, o homem é capaz de relacionar e interpretar as informações diante de cenários difíceis, as decisões serão as respostas do sucesso ou insucesso na gestão empresarial, e é nesses momentos, de tempos difíceis, que o perfil empreendedor vem à tona; corrobora com esse entendimento Daft e Weick *apud* Bar (1995, p.67) o autor foi muito feliz em sua colocação “[...] as organizações não tem mecanismos separados dos indivíduos para estabelecer metas, processar informações ou entender o ambiente. As pessoas fazem estas coisas [...]”; contribui o entendimento de Zanluca (2004), o autor afirma que não bastam ter boas ideias, tampouco força de vontade e determinação; o empreendedor precisa além tempo e dinheiro, preparo, suporte e planejamento.

Quanto às necessidades do empreendedor temos segundo Maslow (2000), inicialmente as pessoas buscam sempre satisfazer as necessidades básicas antes de voltar o seu comportamento no intuito de satisfazer as necessidades de autorrealização. Segundo as fontes estatísticas do SEBRAE (2017) apontam que o empreendedor de sucesso possui as seguintes características: busca de oportunidades e iniciativas, persistência, corre riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

4.4 Principais dificuldades da realidade empreendedora das pequenas e médias empresas

É muito divulgado os cases de sucesso de novos empreendimentos, ocorre que na contramão são poucos estudos sobre os fracassos ou insucessos de empreendimentos, para compor uma lacuna de estudo com vista a identificar se os problemas pelo fracasso estão diretamente atrelados a formação do gestor – empreendedor. Cabe ao empreendedor ter clareza das definições, ainda que por vezes tais definições a cerca de estratégias divergem, há que se ter uma concordância de que a estratégia norteia a direção e os planos para atingir as metas (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Os achados bibliográficos nos dão por conta algumas das causas que motivam o fracasso e fechamento de empresas; os autores Iudícibus e Marion (2000) corroborado com Resnik (1990) atribuem a falta de competência dos gestores como elemento crítico na entidade. Somado a isto temos as pesquisas que apontam: que a falta de conhecimento técnica na área de gestão, problemas relacionados aos custos contribui decisivamente para sobrevivência das pequenas e médias empresas, como comprovam estudos estatísticos e a taxa de sobrevivência das empresas de até 2 (dois) anos na região Sul é de até 76% e de mortalidade 24%, as fontes estatísticas ainda ressaltam que o motivo alegado pelas empresas que deixaram de funcionar, principalmente são: custos e despesas (juros, impostos e

outros), forte concorrência, problemas financeiros (inadimplência, falta de linha de crédito, capital de giro) e falta de gestão (problemas administrativos e contábeis, incapacidade) entre outros, segundo SEBRAE (2016).

Partindo das análises de CHIAVENATO (2008) onde elucida que dentre as possíveis causas de mortalidade das empresas são motivadas, considerando a de maior representatividade a Inexperiência do empreendedor, seguido por fatores econômicos (tais como: lucros insuficientes, juros elevados, perda de mercado, ...) e posteriormente por fatores como vendas insuficientes, despesas excessivas e outras causas. Considerando entendimento de Neto e Caciatori JR. (2006, p. 3) onde evidenciam para: “as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação”.

De acordo Oliveira et al. (2015) que realmente há dificuldades claras nas tomadas de decisões, decorrentes da variedade e quantidade de papéis, os quais, proprietário e gestor, acabam por provocar ineficiências nos processos estratégicos e como consequências nos resultados; a falta de conhecimento e habilidades: administrativas, comerciais, financeiras e tecnológicas são a grande razão para o insucesso empresarial.

No tocante as oportunidades, podemos afirmar que elas existem para os que estão mais bem preparados, elas existem agora, em tempo real, não temos tempo para deixar para amanhã ser melhor, hoje é o dia, a oportunidade é agora, você está preparado? Peter Drucker é muito feliz quando afirma que a tecnologia move o mundo é a inovação, o espírito empreendedor e o empreendimento.

5 MATERIAL E MÉTODOS

Quanto a metodologia adotada nesta investigação classifica-se em *quantitativa* considerando que utilizamos técnicas estatísticas para análise e interpretação dos dados, bem como com vistas a solidificar os argumentos utilizados decorrente das análises e relações realizadas com base nos dados quantitativos. (ROESCH, 2005).

Também tem aspectos *qualitativo*, considerando que pesquisa problemas, observa, interpreta e analisa os resultados voltados ao objeto de estudo. Para a pesquisa buscamos referencial teórico sobre o tema, por meio de pesquisa bibliográfica através de artigos publicados, livros, revistas, dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE e MDIC e demais estudos de teses e dissertações relacionados ao objeto de pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p.27) a pesquisa bibliográfica nos remete a um apanhado geral sobre os trabalhos mais relevantes realizados, em que pese estes são “[...] revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”.

Quanto ao objetivo trata-se de uma *pesquisa exploratória*, pois busca confirmar com base nos dados da pesquisa combinado ao referencial teórico se os alguns dos problemas identificados como causa de mortalidade ou fechamento de empresas podem ter relação com a gestão empreendedora, ou seja, o despreparo

do empreendedor pode ser considerado fator de risco para as pequenas e médias empresas importadoras.

Delimitamos a pesquisa as empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira- SC, com base na relação de empresas cadastradas no município que atuam no segmento de importação correlacionado com algumas informações extraídas do site MDIC; a *pesquisa empírica* foi desenvolvida através da aplicação de um questionário que tem por objetivo identificar a real situação das empresas pesquisadas, sob aspecto empreendedor; *coleta de dados* ocorreu através de entrevistas “in loco” e alguns casos envio de questionários por e-mails, os dados foram coletados no mês de maio de 2017; por conseguinte, com vista a mensurar os resultados, após os questionários respondidos, a metodologia utilizada foi escala *Likert* para identificar os níveis de indicadores entre outras variáveis.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como puderam ser confirmadas pelo referencial teórico as pesquisas estatísticas traduzem em seus resultados os possíveis fatores indicadores do fechamento das pequenas e médias empresas, com base nestes resultados, temos a pretensão de confirmar se o mesmo se aplica a atividade específica de importação, de forma a diagnosticar e propor o acompanhamento destas empresas contribuindo para a continuidade da empresa, a seguir passamos a evidenciar os resultados obtidos através da pesquisa.

Considerando a relevância que o empreendedor tem para o empreendimento, podemos confirmar algumas de nossas hipóteses, levantadas pelo questionário aplicado na pesquisa, identificamos que o conhecimento que o empreendedor tem com relação à gestão do negócio está diretamente atrelada ao sucesso ou insucesso do negócio, o que vem de encontro com o referencial teórico e confirma as estatísticas levantadas, o cenário desenhado para outras atividades se consolida também para a atividade de importação.

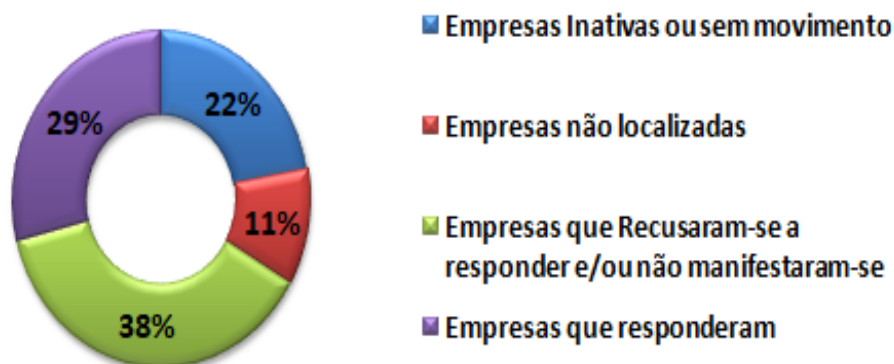
Os empreendimentos voltados à importação, tem sim problemas voltadas à gestão, correlacionados diretamente ao empreendedor, quer sejam eles por desconhecimento dos profissionais, falta de planejamento entre outros, conforme detalhado no artigo.

6.1 Composição da amostra da pesquisa

Evidenciamos que quarenta e cinco empresas importadoras estão cadastradas no município Dionísio Cerqueira- SC, o que corresponde a 100% da nossa amostra, obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 1: Composição da amostra da pesquisa

Composição da Amostra da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

6.2 Perfil e características das empresas e empreendedores

Objetivando identificar de forma precisa o perfil e característica das empresas buscou-se solicitar informações específicas, tais como: **(a) Principal produto importado:** considerando em representatividade de valores, 36% frutas frescas, 18% artigos de vestuário, 31% outros produtos de gêneros alimentícios e 15% artigos de bazar, respaldados pelos resultados podemos afirmar que 67% dos produtos importados são alimentícios; **(b) Regime tributário:** 75% utilizam o lucro real contra 25% regime presumido para apuração dos seus impostos; **(c) Número de empregos diretos:** 75% das empresas tem até 05 empregados, 17% possui de 6 a 30 empregados e 8% possui de 31 a 60 empregados; **(d) Receita Bruta Anual:** em 33% das empresas a receita bruta anual é de até US\$ 1,5 milhões – de pequeno porte, e 42% das empresas responderam que é de até US\$ 7 milhões – médio porte e em apenas 25% das empresas importadoras o faturamento bruto anual está acima de US\$ 7 milhões – de grande porte, o porte das empresas foi definido seguindo a fonte do MDIC; e, **(e) Tempo de existência/ início das atividades empresariais:** 17% das empresas tem menos de 2 anos de vida, 25% tem de 2 a 5 anos, 8% responderam que foi de 5 a 7 anos, 17% de 7 a 10 anos e 33% a mais de 10 anos, a maioria das empresas pesquisadas está dentro do grupo das sobreviventes, pois se mantém a mais de dois anos no mercado, segundo fonte quanto a sobrevivência do SEBRAE (2016).

Quanto às características dos responsáveis por responder a entrevista temos os seguintes resultados: **(a) Cargo ocupado na empresa:** 75% atuam como gestores (administrador, diretor, empresário, sócio e gerente) e 25% atuam como contadores e assistentes das empresas; **(b) Quanto à formação profissional:** com terceiro grau completo 33% (nas áreas de administração, contábeis, comércio exterior e agronegócios), 33% são pós-graduados (nas áreas contábeis e administração), 25%

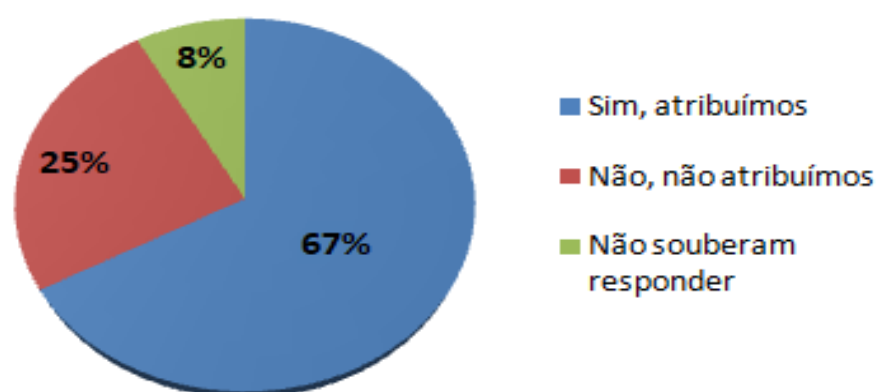
tem segundo grau completo e aproximadamente 9% tem o ensino fundamental concluso; **(c) Tempo de experiência na área de importação:** 58% dos respondentes que estão atuando na área a menos de 3 anos, 17% de 3 a 5 anos de experiência na área, 8% de 5 a 10 anos de experiência e 17% dos respondentes tem mais de 10 anos de experiência na área de comércio exterior.

6.3 Resultados da pesquisa quanto ao despreparo, inexperiência e falta de conhecimento do empreendedor com relação à gestão das pequenas e médias empresas importadoras

Neste bloco de perguntas, objetivamos confirmar as hipóteses voltadas ao gerenciamento do empreendimento, sob enfoque da gestão empreendedora, por considerarmos fator determinante para sucesso empreendedor, através das perguntas buscou-se saber:

(a) *Na condição de empreendedor de uma empresa importadora, você atribui algum problema que está enfrentando ou tenha enfrentado à falta de estratégias de gestão dos seus negócios e outros fatores relacionados à gestão?* Segundo os resultados manifestos através do gráfico 2, podemos confirmar que na sua maioria as empresas têm ou já tiveram problemas relacionados a gestão; tais resultados vem confirmar o que Iudicibus e Marion (2000); Resnik (1990); Neto e Caciatori JR. (2006); Caciatori (2008); Oliveira et al. (2015); SEBRAE (2016) evidenciaram em seus estudos e pesquisas, o que se confirma para maioria das empresas, também se aplica a atividade de importação pois a inexperiência ou despreparo do empreendedor.

Gráfico 2: Resultados quanto aos problemas x gestão

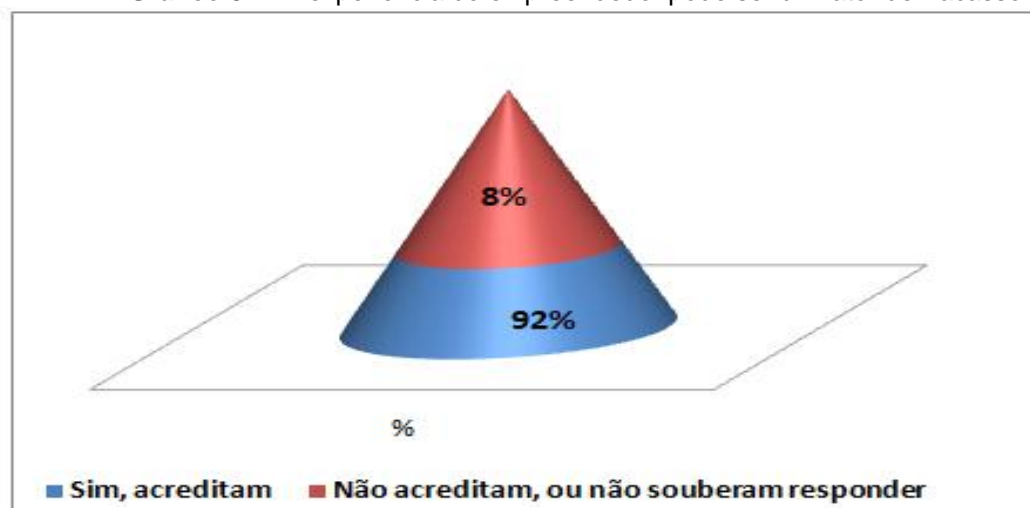


Fonte: Elaboração própria

(b) *Você atribui e acredita que o despreparo, inexperiência do empreendedor somado à falta de conhecimento, relacionados a questões voltadas ao*

gerenciamento e tomada de decisões dos negócios podem ser fatores motivacionais- causas decisivas para: o fracasso do negócio das empresas importadoras de pequeno e médio porte? Na percepção da maioria dos entrevistados conforme evidenciado o gráfico 3 acreditam que sim, a despreparo a inexperiência e a falta de conhecimento podem ser fatores decisivos que induzem ao fracasso das empresas.

Gráfico 3: A Inexperiência do empreendedor pode ser um fator de fracasso



Fonte: Elaboração própria

6.4 Ferramentas de Gestão x Empreendedor

Através de um diagnóstico aplicado aos empreendedores buscamos mensurar o nível de conhecimento relacionado às ferramentas de gestão, quais são as ferramentas que não estão sendo utilizadas, sob aspecto gerencial, objetivando conhecer alguns dos limitadores e possíveis fatores de deficiências das pequenas e médias empresas importadoras, temos por certo as seguintes análises: quanto à **gestão financeira**, indicadores que merecem atenção: não tem ou não aplica, deficiente, razoável, a somatória destes indicadores ultrapassou a 50% para a questão de concessão de crédito, indicativo que pode levar a empresa a uma situação de insolvência, os resultados obtidos confirmam com os achados da pesquisa do SEBRAE (2016); quanto à **gestão dos estoques** dada a relevância a Curva ABC, é a menos utilizada pelas empresas pesquisadas, considerando que esta ferramenta quando aplicada corretamente poderia substituir ou otimizar algumas ferramentas de controle de estoque relacionadas: à administração do estoque, definição de política de vendas e compras, giro do estoque, grau de representatividade no faturamento, nível de lucratividade; quanto a **gestão dos Custos, Despesas, Ponto de Equilíbrio e Preço de Venda**, os resultados apontam que pelo menos 30% das empresas pesquisadas, têm dificuldades relacionadas à ausência do cálculo do ponto de equilíbrio, a partir desta por relevante considerar os artefatos modernos de gestão, e aqui destacamos informação podemos observar o

grau de incertezas do empreendedor ao gerir este negócio; no tocante as **Outras Ferramentas Utilizadas no Processo de Gestão**, temos o de maior relevância os voltados à mensuração de resultados das empresas tais como: Balanced Scorecard, EVA, Benchmarking, análise Swot, entre outras ferramentas as quais obtivemos altos resultados da não aplicabilidade; diante destas análises nos vem à luz a excelente colocação de Anthony e Govindarajan (2008) onde evidenciam que as estratégias norteiam a direção dos planos para atingir a meta.

6.5 Empreendedor Estratégico

Quando da realização das entrevistas, nos deparamos com empreendedores bem preparados, e com histórias de sucesso, o contrário também é verdadeiro; e o que podemos identificar de diferente nesses profissionais empreendedores de sucesso? Que aqui qualificamo-os como *empreendedores estratégicos*, estes profissionais possuem características estratégicas para tudo quanto forem realizar, avaliam riscos e oportunidades, recursos e respectivos retornos para cada investimento, adotam metodologia e critérios na gestão, cercando-se de segurança quando da tomada de decisão; são empreendedores que tem pleno domínio de suas competências.

Todo empreendedor estratégico vende ideias, que bem alicerçadas passam a ser representadas por histórias de sucesso; o empreendedor estratégico corre atrás de oportunidades, estas por sua vez representadas pelos sonhos de comercializar determinado produto ou serviço, para que ocorra a venda é necessário criar um conceito que provoque estímulos de encantamento no público alvo consumidor de forma a permanecer no mercado, no decorrer dos anos. Além das dez características do empreendedor de sucesso trazidas a luz pelo SEBRAE (2017) agregamos algumas a mais no **perfil do empreendedor estratégico**, quais sejam: possui clareza nos seus objetivos – metas bem definidas, conhecedor das ferramentas que alicerçam a gestão, liderança, crítico e reflexivo, comunicativo e argumentativo, possui uma rede de contatos satisfatória, possui visão de mercado, corre atrás de oportunidades, criativo, resiliente entre outras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as respostas obtidas na pesquisa, podemos concluir com relação à realidade empreendedora que os fatores motivacionais do fracasso efetivamente se confirmam com o que se apresenta no referencial teórico inerente ao elucidado por Iudicibus e Marion (2000); Resnik (1990); Chiavenato (2008); Neto e Caciatori JR. (2006); Oliveira et al. (2015) e SEBRAE (2016), o que foi confirmado também para maioria das empresas, também se aplica a atividade de importação no município pesquisado, pois obtivemos os seguintes resultados: afirmação de 67% dos entrevistados atribuíram aos problemas enfrentados aos fatores relacionados à gestão. Com relação ao despreparo, inexperiência e falta do conhecimento do empreendedor 92% dos entrevistados atribuem que são fatores que levam o

fracasso do empreendimento, é notório que a contribuição para o fracasso pela falta de formação do empreendedor é considerável, e pode ser indicada como um dos fatores de preponderância indutivo ao fracasso da empresa, com um nível de mortalidade extremamente alto para empresas até dois anos de idade segundo levantamento do SEBRAE (2016); de encontro aos resultados da pesquisa desconhecimento ou não aplicabilidade das ferramentas de gestão, o fato de desconhecer ou despreparo, representa um forte indicativo de risco, ou seja, despreparo do empreendedor, pode sim, levar a empresa a morte. A arte de empreender não deve ser vista como um dom, mas sim, um desafio onde se exige muito preparo somado a sequência de um projeto estrategicamente elaborado, faz-se necessário o desenvolvimento das habilidades e características do empreendedor de sucesso segundo SEBRAE (2017), somando as características aqui definidas para o empreendedor estratégico, entendemos que os riscos são diminutos e os índices de mortalidade se reduziriam consideravelmente, se existir este preparo e o processo de educação continuada, em que pese de pouco valia têm o conhecimento sem a efetiva aplicabilidade; todavia, surgem muitas questões a partir deste estudo, devemos partir da essência insofismável que o conhecimento é infinito e que a busca constante é necessária para manter-se no mercado. Por fim, todo grande empreendedor um dia começou sendo pequeno, e quiçá em sua trajetória tenha passado por infortúnios e fracassos, porém isso foi absorvido como uma força propulsora para o sucesso.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert, N.; GOVINDARAJAN, Vijav. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. apud BAR, Fernando L. **Informações e Comunicação Organizacional numa Empresa de Energia Elétrica**. Dissertação de Mestrado. USP, 1995.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, Guilherme Mendes *et al.* **Ações estratégicas em uma importadora de artigos para iluminação: um enfoque na variação cambial**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Outubro/2016, João Pessoa/PR. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_316_30672.pdf Acesso em: 25/11/2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; Revisão técnica Roberto Luís MargathoGlingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

MASLOW, H.A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2000.

MDIC - MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Estatísticas do Comércio Exterior**. 2017. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-decomercio-exterior>>. Acesso em: 01/05/2017.

Mercados & Estratégias: **Brasil o cenário econômico atual**. Disponível em: <<http://www.mercadoseestrategias.com/news/brasil-o-cenario-economico-atual/>>. Acesso em: 26/04/2017.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de et al. (2015). **Estratégia competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais**. Gestão & Produção, 22(1), 119–132. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X965-13>>. Acesso em: 29/12/2017.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração– guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHMIDT, Raquel Antônia Sabadin. **Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial**. XXX Congresso Internacional de Administração: Conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de Setembro de 2017. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>. Acesso em: 01/11/2017.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF;

DIEESE, 2013. 284 p. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 01/05/ 2017.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS.

Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, DF, Out./2016. 68 p.. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 01/05/ 2017.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.**

Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-dopib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>.

Acesso em: 20/04/2017.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS

EMPRESAS. **COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR . Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec – Brasília, DF; 2017.** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15/01/2018.

NETO, Alfredo Iarozinski; CACIATORI JR, Itamir. **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs).** XIII

SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/539.pdf>. Acesso em: 01/12/2017.

ZANLUCA, Júlio César. **Empreendedorismo e Contabilidade. Portal da**

Contabilidade. Temáticas contábeis de auditoria. 2004. Disponível em:

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/empreendedorismo.htm>>. Acesso em: 22/01/2018.

**LOGÍSTICA REVERSA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TELECOMUNICAÇÃO**

Joseane da Silva Batista
Bacharelando, UEPB
joseanesbatista@gmail.com

RESUMO

As organizações estão buscando cada vez mais a elaboração de planos e estratégias com base sustentável e socioambiental, os quais tem se tornado importantes ferramentas no desenvolvimento organizacional, como também, pela grande preocupação aos quesitos logísticos, por abranger amplos investimentos financeiros nas atividades. Com intuito de responder as estes quesitos, as empresas estão adotando práticas que englobam as duas áreas, uma delas, é o processo logístico reverso, o qual vem inserindo a organização oportunidade de desenvolvimento sustentável, abrangendo quesitos de âmbito econômico, social, ambiental e legal. Mediante a grande relevância do tema o presente trabalho busca compreender a execução do processo logístico reverso, por meio de levantamento bibliográfico, assim como um estudo *in loco* em uma empresa de telecomunicação, que utiliza-se do processo de pós-consumo por meio reuso de equipamentos. Observou-se os princípios de planejamento do processo na organização, bem como, o emprego e desenvolvimento, a fim de proporcionar a visualização e a análise dos principais agentes sobre o desenvolvimento do processo, bem como, com as oportunidades que este insere para a mesma.

Palavras-chave: logística reversa, sustentabilidade, desenvolvimento.

ABSTRACT

Organizations are increasingly seeking the elaboration of plans and strategies based on sustainable and socio-environmental, which have become important tools in organizational development, as well as the great concern for logistic requirements, since they cover ample financial investments in activities. The companies are adopting practices that encompass the two areas, one of them, is the reverse logistics process, which has been inserting the organization of sustainable development opportunities, encompassing economic, social, environmental and legal issues. Due to the great relevance of the theme, the present work seeks to understand the execution of the reverse logistics process, through a bibliographical survey, as well as an in locu study in a telecommunication company, which uses the post consumer process through reuse of equipments. The principles of process planning in the organization, as well as employment and development, were observed in order to provide the visualization and analysis of the main agents about the development of the process, as well as the opportunities that this process entails for the process.

Keywords: reverse logistics, sustainability, development.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescente índice de competitividade e o grande enfoque ambiental e social dos últimos tempos, vem-se apresentando a necessidade de desenvolver projetos sustentáveis nas organizações, a fim de obter os recursos financeiros de modo harmonioso com o socioambiental. Uma das estratégias adotada é a Logística Reversa, pois busca inserir a variável ambiental no processo logístico para minimizar os impactos causados, além disso, apresenta vantagens competitivas, minimiza os custos com a matéria prima e a energia, melhora a imagem corporativa, e ainda, adequa-se aos padrões legais e sociais.

A Implantação da Logística Reversa (LR) ocorre por diferentes razões que variam de acordo com as estratégias organizacionais. Para algumas organizações essa implantação ocorre pela necessidade de adequação às questões ambientais, onde as aplicações legislatórias são rigorosas sobre o fim da vida útil dos produtos, passando aos comerciantes, varejistas e fabricantes a obrigatoriedade da destinação final adequada dos resíduos e produtos descartados.

Ademais, no quesito econômico, essa prática destaca-se por oferecer oportunidades competitivas no desenvolvimento das organizações, pois a reciclagem de material e reinserção ao processo produtivo auxilia na diminuição dos investimentos em matéria prima e energia, transformando o lixo em um retorno/ganho financeiro a organização.

Além da adequação a legislação e os ganhos financeiros, a utilização da LR na organização proporciona oportunidade competitiva por meio da melhoria da imagem corporativa que é alcançada pela utilização de políticas sustentáveis, incentivos à preservação ambiental por meio da reutilização, reciclagem dos produtos e reinserção aos processos produtivos.

Para tanto temos como problemática de estudo a Logística Reversa pode ser uma estratégia sustentável como também, lucrativa e diferenciadora da imagem corporativa, para as organizações que a adotam, e qual como qual impacto na empresa estudada?

2 OBJETIVOS

A presente pesquisa apresenta como objetivo principal identificar os principais impactos ocasionados pela utilização do processo reverso de pós-consumo em uma empresa de telecomunicação, que atua com sistema de comodato de seus equipamentos. Respondendo a este por meio através dos objetivos específicos: buscar compreender os impactos apresentados pela utilização do processo reverso na organização; identificar os principais fatores que agem diretamente na elaboração, execução e desenvolvimento desse processo para a organização em questão; bem como a análise das principais oportunidades inseridas pelo processo reverso.

3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela relevância que os processos reversos repassam para sociedade, devido à diminuição dos impactos ambientais causados pelo destino final inadequadamente dos produtos; e o impacto no desenvolvimento das organizações pelos ganhos competitivos, econômicos e ambientais. A partir dessa noção adquirida pelo desenvolvimento da análise institucional, a organização poderá compreender melhor sua situação, e assim, terá mais competência para visualizar possíveis falhas em seu processo e as oportunidades apresentadas.

E ainda, vale salientar que a pesquisa tem relevância para a comunidade acadêmica, pois une-se aos demais estudos existentes no fortalecimento da importância e no impacto desse processo para as organizações e a sociedade, ela ainda contribui para que seja incentivado, estudos mais aprofundados sobre o tema que está em fase de desenvolvimento.

4 REFERENCIAL TEORICO

4.1 Logística Reversa

Pelo grande enfoque e preocupação ambiental dos últimos tempos, as organizações vêm buscando cada vez mais a elaboração de planos e estratégias no âmbito sustentável, visto que “entre as diferentes variáveis que afetam o ambiente dos negócios, a preocupação ecológica na sociedade ganhou um destaque significativo em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações” (Donaire, 2011, p. 28). Com isso as empresas estão conscientes da necessidade da implantação de projetos socioambientais que englobem técnica de aquisição de recursos financeiros com as áreas ambientais e sociais sem causar nenhum dano as partes envolvidas, porém essa preocupação ainda é recente, como se pode observar

O conceito de Desenvolvimento Sustentável surgiu no final do século XX, pela constatação de que o desenvolvimento econômico precisa levar em conta também o equilíbrio ecológico e a preservação da qualidade de vida das populações humana em nível global (DONATO, 2008, p 25).

Essa vertente ainda é recente e estar em fase de construção, surgindo, quase simultaneamente, ao pensamento sustentável que teve “uma enorme variedade de estudos, pesquisas e ações iniciadas ainda em meados do século XX e que tomaram força sem precedentes neste século XXI” (TADEU et al., 2012, p 2). Por ser uma área nova, como consequência, apresenta uma variedade de estudos e distintas compreensões a respeito de sua definição.

“A partir da década de 1980, o termo ‘Logística reversa’ passa a ser explorado de forma mais intensa tanto no ambiente acadêmico como nos meios empresarial e público” (TADEU et al., 2012, p. 2). As pesquisas nessa época apresentam-se um tanto restrita e a ênfase dada aos impactos ambientais, gerados pela atividade

logística, mostra-se apenas na década seguinte, e, gradativamente, com maior relevância e abrangência de outros fatores, como: minimização dos custos, melhoria da imagem corporativa, e regulamentação legislatória.

A importância da logística reversa se acentuou no início da década de 1980, mas somente na década de 90 que o campo de aplicação foi ampliado pela reocupação com os impactos ambientais causados por materiais e produtos no pós-consumo, dispostos de forma indesejável na natureza. (LIMA, 2008, p. 45)

Uma das estratégias organizacionais voltada para o desenvolvimento sustentável que age para esse equilíbrio social, ambiental e financeiro, é a Logística Reversa ou Logística verde, ela é um novo segmento da Logística Empresarial que busca implantar a variável ambiental no processo logístico a fim de diminuir os impactos causados, conforme no apresenta (LIMA, 2008).

Na discussão sobre como e o que é a LR, procura-se analisar o processo regulamentador mais recente do Brasil para essa atividade, que é a Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei n.º 12.305/10, Art. 3º, inciso XII, descreve o processo reverso como sendo:

Instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010).

A LR é vista como oportunidade de desenvolvimento econômico, social e ambiental, porque preocupa-se com o meio da utilização dos resíduos sólidos, assim como, os processos ou outros ciclos produtivos, a fim de minimizar os investimentos como matéria-prima e energia e a destinação adequada para o que não for possível reaproveitar.

Para tanto, é importante salientar que há alguns motivos para a implantação da LR, verifica-se que “as necessidades de logística reversa também decorrem do crescente número de leis que proíbem o descarte indiscriminado e incentivam a reciclagem de recipientes de bebidas e materiais de embalagem” (Bowersox; Closs, 2001, p. 51). Composto-se pela obrigatoriedade e rigorosidade das legislações, que vêm mostrando maior enfoque aos impactos ambientais causados pelas organizações em suas atuações, regulamentando e impondo a alguns setores a utilização do processo reverso em suas atuações.

Abrangendo sobre o que é fluxo reverso tem-se:

É composto das atividades do fluxo direto, incluindo o retorno, o reuso, a reciclagem e a disposição segura de seus componentes e materiais constituintes após o fim de sua vida útil, ou ainda, após apresentarem não conformidade, defeito, quebra ou inutilização (TADEU et al., 2012, p. 16).

Nesse caso, o processo seria composto pelas mesmas atividades da logística direta, inserindo nele apenas o enfoque na reutilização e reciclagem dos produtos que apresentarem fim da vida útil ou problemas perceptíveis, que por isso precisam de retorno. Já começa a mostrar motivos para o regresso: o fim da vida útil ou não conformidade, falhas, danos desses produtos.

Outro incentivo para a utilização da LR é a oportunidade de ganhos financeiros, por meio da redução de custos com matéria-prima e a energia, pela reutilização de material reciclado, ou a comercialização desses produtos para outras organizações.

A logística reversa trata do retorno de produtos, na redução de uso de matéria-prima virgem, no uso da reciclagem, na substituição de materiais, no reuso de materiais, na disposição de resíduos, no acondicionamento, no reparo e no remanufaturamento de produtos (LIMA, 2008, p. 46).

Para Lima (2008), o retorno, a reutilização, a reciclagem, a disposição de resíduos, e a diminuição do consumo de matéria-prima, seriam as atividades e objetivos que compõem a Logística reversa, em face disto, esse seria um conceito mais voltado para a questão ambiental e com pouca ênfase a relevância organizacional e financeira.

A aplicação da LR acontece de duas formas específicas, por pós-venda e pós-consumo. A primeira ocorre quando os “produtos necessitam retornar aos fornecedores por razões comerciais, garantias dadas pelo fabricante, erros de processamento de pedidos ou falhas de funcionamento.” (Figueiró, 2010, p.29). Ele é apresentado por um ciclo de vida do produto pequeno, muitas vezes por falhas no processo produtivo que é identificado no consumidor final, retornando aos fabricantes para forma de assistência ou reposição dependendo do dano do mesmo.

Enquanto que os “canais reversos de pós-consumo são possíveis em virtude de uma série de fatores, como exigências legais, revalorização econômica, interesses ecológicos e ambientais, hábitos de consumo industriais e da sociedade em geral” (TADEU et al., 2012, p. 18). Normalmente, o produto tem sua vida útil aparentemente finalizada, retornando para a reutilização integral ou parcial, direto ou indiretamente nas atividades organizacionais, e que são geradas pela conscientização da relevância ambiental pelas indústrias, consumidores, a revalorização econômica do material, ou pela obrigatoriedade das legislações vigentes.

A logística reversa de pós-consumo deverá planejar, operar e controlar o fluxo de retorno dos produtos de pós-consumo ou de seus materiais constituintes, classificados em função de seu estado de vida e origem em dois tipos: em condições de uso e fim de vida útil. Esses produtos podem ser remanufatura dos, reciclados ou encaminhados para disposição final, dependendo do nível de reaproveitamento dos mesmos (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003, p. 04).

Na Logística Reversa de pós-consumo é realizado o processo de planejamento estratégico para o retorno dos materiais que extinguiram sua vida útil

aparente e para a sua reinserção na organização. O processo dar-se pelo devido controle dos materiais, separação mediante as condições físicas para a destinação adequada, ou seja, a reutilização e reciclagem na própria organização ou em outros ciclos, e o descarte final do que não pode ser reinserido aos processos.

4.1.2 Importância das atividades de logística reversa

“A logística reversa gradativamente ganha importância econômica, legal, ambiental e de competitividade” (TADEU et al., 2012, p. 01). Abrangendo os três pilares sustentáveis (econômico, social e ambiental), dando a organização vantagens competitivas atuais, visto que, a utilização de políticas voltadas para esse padrão tem ganho mais relevantes para os negócios. E ainda pode-se dizer que os estímulos para a aplicabilidade da LR variam de acordo com a visão, as necessidades e os objetivos que a organização pretende alcançar.

Conforme apresenta (TADEU et al., 2012) O processo logístico reverso vem obtendo ampla relevância organizacional por caracterizar-se como uma estratégia gerencial na abrangência da gestão ambiental, na adequação aos padrões legais e sociais, pertinentes ao desenvolvimento sustentável, ademais, contribui para a diminuição do consumo de matéria prima e energia, pela utilização de material reciclado, tornando-se uma grande oportunidade para minimização dos custos e obtenção de ganhos financeiros, e ainda, uma possível melhora da imagem corporativa.

A aplicação da prática reversa propõe-se a atender diversas necessidades que perpassam a organização, como por exemplo, a adequação aos padrões legais e ambientais, pois estas regulamentam a atuação das atividades organizacionais e que por isso precisam agir dentro de padrões sustentáveis.

Mesmo com toda a relevância que esse processo tem, muitas organizações possuem resistência a sua implantação, “apesar de muitas empresas saberem da importância do fluxo reverso, a maioria delas tem dificuldades ou desinteresse em implementar o gerenciamento da LR” (HERNÁNDEZ, 2010, p. 30) Pois, ainda que obrigatoriedade seja o motivo para a atuação, ele oferecerá uma série de benefícios a organização, como, no âmbito financeiros, ambiental, competitivo entre tantos outros impactos que pode proporcionar o uso, focado e planejado, da atividade logística.

A adoção de sistemas de logística reversa poderá proporcionar benefícios como redução de custos (diretos e indiretos) para as empresas; redução da demanda por matérias-primas e energia; redução da geração de resíduos; melhoria da imagem da empresa e geração de oportunidades de incremento de renda, de forma organizada e articulada, para grupos sociais específicos (VITORINO et al., 2010, p. 2).

A fim de compreenderem os principais agentes que levam a utilização dos canais reversos, Rogers e Tibben-Lembke, efetuaram uma pesquisa e conseguiram observar quais pontos as organizações entendem como os principais motivos estratégicos para operarem como os canais reversos. O resultado pode ser

observado na tabela 2 que enfatiza o impacto dos ganhos competitivos como sendo um dos princípios alcançados com a inserção desse processo em suas atividades, seguido da limpeza de canal, respeito as legislações e, por último, os critérios dos ganhos econômicos.

Quadro 1: Motivos Estratégicos para as Empresas Operarem Os Canais Reversos

MOTIVO ESTRATÉGICO	PORCENTAGEM DE EMPRESAS RESPONDENTES
Aumento de Competitividade	65,2%
Limpeza de canal – estoques	33,4%
Respeito as Legislações	28,9%
Revalorização econômica	27,5%
Recuperação de Ativos	26,5%

Fonte: Adaptado de ROGERS, Dale S; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S, 1999 apud LIMA 2008

Entre os vários estímulos para a implantação dos processos reversos, percebe-se que a competitividade trazida por este é um dos principais motivadores para as organizações, pois estão despertando para as vantagens que a LR insere em suas atividades, seguido de uma série de outros benefícios, que vão da adequação legislatória à oportunidade de recuperação de ativos e revalorização econômica dos produtos, tornando-o uma importante ferramenta para o desenvolvimento da organização.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de responder aos objetivos apresentados, pertinentes aos impactos e agentes do processo logístico reverso, o presente trabalho fundamentou-se em uma pesquisa de caráter exploratório, para uma melhor visão do ambiente estudado, bem como a confiabilidade apresentada para a tomada de decisão.

O processo de levantamento bibliográfico apresentou-se como um dos principais precursores neste desenvolvimento, buscando alicerçar e fortalecer os passos do estudo. O método utilizado no desenvolvimento da pesquisa dar-se por características qualitativas e quantitativas, visto que estes tendem a aprofundar a análise.

No intuito de apresentar uma visão mais completa do processo reverso, e consequentemente, do reuso de equipamentos, a fim de um melhor embasamento para a tomada de decisão, utilizou-se três critérios para análise do processo. O primeiro apresenta uma abordagem sobre os agentes financeiros, analisando a capacidade que a organização tem de gerar logística reversa, bem como a quantidade que a empresa fez o reuso de equipamentos, bem como qual o impacto deste. Visto que na tomada de decisão de uma organização este é um critério é imprescindível a ser visualizado, pois sua alteração acaba por impactar todos os demais processos.

O segundo critério a ser levado em consideração é a identificação da organização, por meio da análise de seus colaboradores em relação a relevância do processo, bem como a sua implantação e utilização, fundamentando-se por meio de questionários. Para identificar o nível de informação da organização sobre o

processo reverso, buscou-se compreendê-los aplicando questionários com foco na importância e no impacto do processo reverso. O objetivo dava-se pelo posicionamento de todos, porém dos 15 (quinze) colaboradores atuantes 11 (onze) retornaram os questionários, esse mesmo questionário foi repassada aos gestores, com intuito de compreender a visão deste, bem como confrontar com a percepção de seus colaboradores.

Por fim buscou-se identificar a explanação dos clientes sobre o impacto de processos que tenham como foco o desenvolvimento sustentável, como também, a ciência e importância do reuso na organização, para estes foi elaborado um segundo questionário, abordando o cliente na empresa, solicitando responder a lista impressa, e envio de link para responder o questionário online para os demais clientes.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

6.1 Impacto financeiro do meio reverso

Como em toda organização e processos a serem implantados e utilizados, os quesitos financeiros precisam ser analisados e visualizados como pontos de grande relevância e impacto na tomada de decisão, porque o bom ou mau desempenho tende a afetar toda estrutura organizacional. Seguindo esse parâmetro será abordada na tabela 3 a visão econômica do processo reverso para a Master Cell, a fim de que este facilite a tomada de decisão a partir da análise da utilização do método para a organização.

Quadro 2: Análise financeira da utilização do processo reverso

Mês	Quant. de equipamentos retirados	Valor de 20% antenas	Valor de 20% decoder
MAI/15	55	220	93,5
JUN/15	20	80	34
JUL/15	59	236	100,3
AGO/15	56	224	95,2
SET/15	98	392	166,6
OUT/15	147	588	249,9
NOV/15	163	652	277,1
DEZ/15	135	540	229,5
JAN/16	193	772	328,1
FEV/16	102	408	173,4
MAR/16	186	744	316,2
ABR/16	219	876	372,3
MAI/16	216	864	367,2
TOTAL	1649	6596	2803,3
Valor unitário do reuso de antena: R\$ 20,00			
Valor unitário do reuso do decoder: R\$ 8,50			
Valor que poderia ter sido arrecadado 20% (R\$ 9.399,30)			
Quantidade de reuso executado pela empresa: 90 decoder = R\$ 795,00			

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

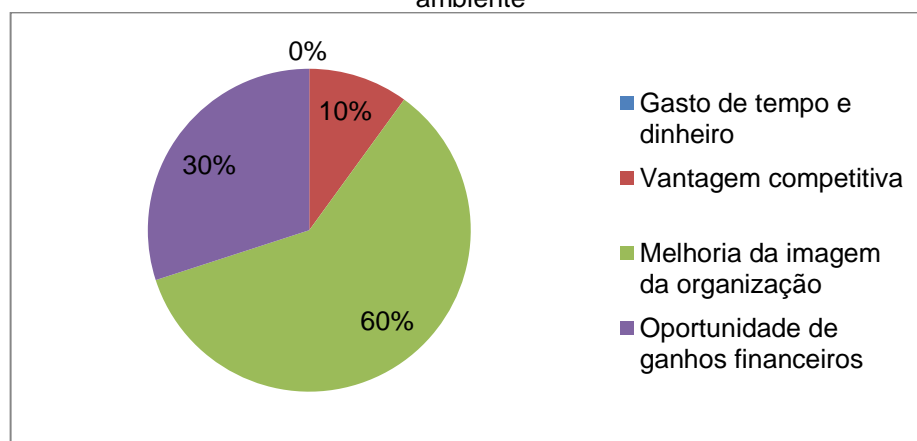
A referida tabela busca apresentar o impacto financeiro ocasionado à organização pela utilização do reuso, os valores explanados levam em consideração o fato de que se desde a inserção do projeto, este estivesse acontecido com 20% do material recolhido, onde a organização poderia ter arrecadado a quantia de R\$ 9.399,30 (nove mil trezentos e noventa e nove reais e trinta centavos), porém observa-se que conseguiu-se o montante de R\$ 795,00 (setecentos e noventa e cinco reais). Tomando-se o devido percentual por este representar a exigência da contratante para os próximos meses.

6.2 Análise da organização sobre o processo

A visão dos colaboradores sobre o processo tem muito a apresentar sobre a relevância e os impactos deste, haja vista que são os agentes diretos na implantação, utilização e captação dos resultados. Buscou-se verificação a percepção dos colaboradores pertinentes

A inserção de ações que possuam como foco a minimização de impacto ambiental pelas organizações, pode-se perceber logo mais no gráfico 1, a sua percepção do impactos dessa atitudes.

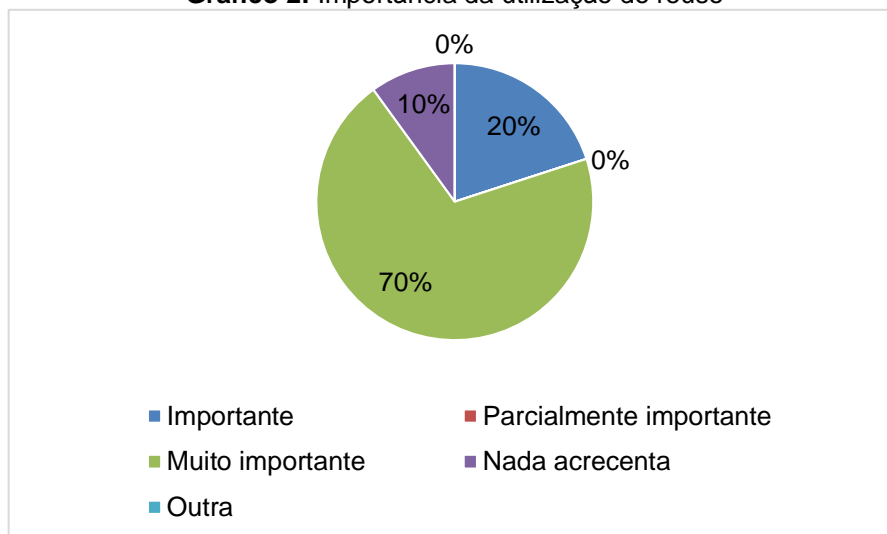
Gráfico 1: Como é visualizado o investimento empresarial em ações de preservação do meio ambiente



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

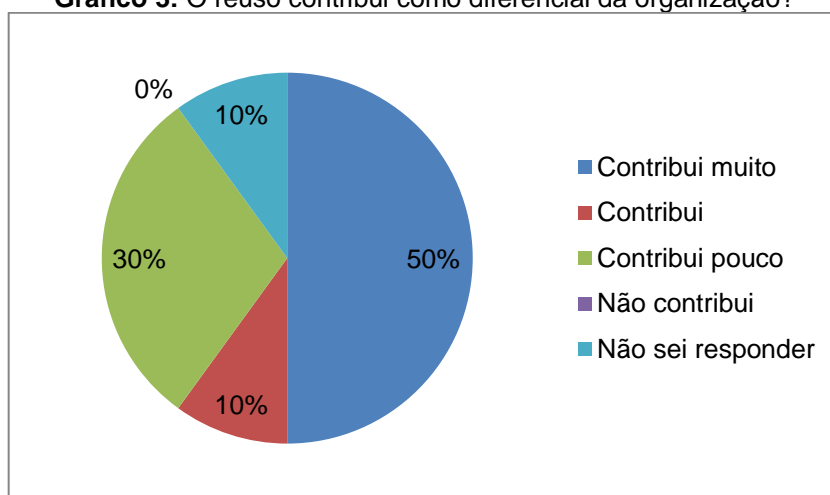
A percepção do impacto no investimento em ações de preservação ao meio ambiente pelas organizações acaba por mostrar-se como oportunidade de melhoria da imagem corporativa, a qual equivale a 60% do resultado obtido, seguindo-se de um percentual de 30% pelos ganhos econômicos possíveis com este desenvolvimento.

Pelo conceito científico de que o processo logístico reverso de pós-consumo, por meio da reutilização de equipamentos, caracteriza-se pela ação de minimização dos impactos ambientais causados pelas atividades empresariais, buscou-se analisar essa visão para a devida organização, podendo-se observar a seguir.

Gráfico 2: Importância da utilização do reuso


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A concepção da organização pertinente ao reuso mostra-se positivo, posto que 70% afirma como muito importante, 20% como importante, que o delimita com grande relevância para a organização segundo a visão de seus colaboradores. Para tanto, ainda foi questionado a sua contribuição para o diferencial da imagem corporativa como se pode observar no gráfico 3.

Gráfico 3: O reuso contribui como diferencial da organização?


Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A contribuição do reuso no diferencial competitivo da organização mostra-se favorável se analisado sobre a ótica dos colaboradores, onde metade equivale a 50%, apresenta que esse processo muito contribui no alcance da competitividade nos parâmetros de mercado atual. Para melhor identificação do impacto desse foi

questionado a real representação da utilização do processo, resultando na análise do gráfico a seguir.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos para a minimização dos impactos ambientais tem se mostrado com maior ênfase nas organizações, mediante grande enfoque que vem sendo dado aos mesmos pelas mídias, consumidores e legislações nos últimos tempos; o que para uns tornou-se uma ótima oportunidade de desenvolvimento de marketing sustentável perante o mercado, e oportunidades de ganhos diretos e indiretos. Porém muitas empresas ainda não despertam para esse fato, deixando-os em segundo plano, ou as implantaram sem muita preocupação na execução, o que se dar muitas vezes por um planejamento mal feito, ou não executado.

No que tange a empresa em questão observou-se que esta possui em sua rede de atividades, um processo para a minimização dos impactos ambientais, com retornos econômicos e melhoria da imagem organizacional por meio da reutilização dos equipamentos de pós-consumo, através do método de logística reversa. Tal processo encontra-se alicerçado em teorias viáveis e de grande eficácia, todavia, o mesmo não se desenvolve como proposto, devido a pouca ênfase dada pela alta administração e demais colaborações, ocasionando uma série de problemas em síntese, de abrangência interna e caráter motivacional, situação enfrentada devido à falta de conscientização e identificação dos impactos que estes podem apresentar para a melhoria da atividade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm> Acesso em: 10 de fev. 2016.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

DONATO, Vitorio. **Logística Verde.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa.** 2 ed. São Paulo: Atlas 2011.

FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. **A Logística Reversa do pós-consumo vista sob duas perspectivas na cadeia de suprimentos.** Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27041>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERNÁNDEZ, Cecilia Toledo. **Modelo de gerenciamento da logística reversa integrado às questões estratégicas das organizações**. Guaratinguetá:

UNESP/GUAR/ENGENHARIA MECÂNICA. Disponível em:

<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=187302> Acesso em: 03 nov. 2016.

LIMA, Maria do Carmo Ferreira. **A logística reversa como instrumento da gestão de resíduos Pós-consumo**: uma análise do setor de telefonia móvel. São Paulo:

UNINOVE, 2008. Disponível em:

<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&o_obra=161404> Acesso em: 03 nov. 2016.

RODRIGUES, Gisela Gonzaga; Pizzolato, Nélio Domingues. **A logística reversa nos centros de distribuição de lojas de departamento**. Ouro Preto: ENEGEP, 2003. Disponível em

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003_TR0112_0472.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016

TADEU, Hugo Ferreira Braga; et al. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VITORINO, Kelma Maria Nobre; et al. **Logística reversa e responsabilidade pós-consumo nas leis estaduais brasileiras para resíduos sólidos**. Disponível em:

<<http://www.redisa.uji.es/artSim2010/Impacto%20e%20Risco%20Ambiental/Log%C3%ADstica%20reversa%20e%20responsabilidade%20p%C3%B3s%20consumo%20nas%20leis%20estaduais%20brasileiras%20para%20res%C3%ADduos%20s%C3%B3lidos.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

**AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - A3P: UMA ANÁLISE
DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO IFRO**

Jackson Jose Sales Miranda Junior

Mestrando em Políticas Públicas e Desenvolvimento, UNILA
jackson.miranda7@gmail.com

Angelina Maria de Oliveira Licório

Professora EBTT, IFRO
angelina.licorio@ifro.edu.br

Lucimar Santos Silva

Aluno do Curso Técnico em Finanças, IFRO
luhleal_jipa@hotmail.com

RESUMO

As discussões acerca da sustentabilidade, responsabilidade social e gestão ambiental têm sido foco e repercussão de debates atualmente. O governo federal enquanto promotor de políticas públicas e ações que pautam o desenvolvimento sustentável, criou a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), o programa governamental visa alinhar os entes da administração pública as novas práticas que favoreçam o desenvolvimento sustentável. Desta forma a presente pesquisa buscará analisar o grau de adesão do Instituto Federal de Rondônia a A3P. Para alcançá-lo desenvolve-se três objetivos específicos: 1 Caracterizar a adesão do Instituto Federal de Rondônia a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com base em Freitas, Borgert e Pfitscher (2011) .2 Comparar às demandas da A3P as práticas de gestão socioambiental desenvolvidas pelo Instituto Federal de Rondônia. 3. Propor práticas inovadoras de ações de Responsabilidade Social e Ambiental na instituição para as tomadas de decisão estratégicas com foco em sustentabilidade. O estudo de caso, exploratório com abordagem qualitativa adotou a os conceitos da Teoria U e a ferramenta de checagem proposta por Freitas, Borgert e Pfitscher. Como resultados conclui-se que a instituição atende aos cinco objetivos propostos e existem práticas socioambientais implantadas e eficientes na instituição.

Palavras-chave: sustentabilidade, A3P, inovação, educação.

ABSTRACT

Discussions on sustainability, social responsibility and environmental management have been focus and repercussions of debates today. The federal government, as a promoter of public policies and actions that guide sustainable development, created the Environmental Agenda in Public Administration (A3P), the governmental program aims to align the public administration entities with new practices that favor sustainable development. In this way the present research will seek to analyze the degree of adhesion of the Federal Institute of Rondônia to A3P. In order to achieve this, three specific objectives are developed: 1 To characterize the adhesion of the Federal Institute of Rondônia to the Environmental Agenda in Public Administration (A3P), based on Freitas, Borgert and Pfitscher (2011).2 Compare the demands of A3P practices socio-environmental management developed by the Federal Institute of Rondônia. 3. To propose innovative practices of Social and Environmental Responsibility actions in the institution for strategic decision-making with a focus on sustainability. The exploratory case study with a qualitative approach adopted the U Theory concepts and the check tool proposed by Freitas, Borgert and Pfitscher. As a result, it is concluded that the institution meets the five objectives proposed and there are social and environmental practices implemented and efficient in the institution

Keywords: sustainability, A3P, innovation, education.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Kruger et al. (2011), a discussão sobre gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade não é recente e tem ganhado espaço e força nos últimos anos, a partir das exigências de uma sociedade contemporânea, atenta a novos padrões de produção e consumo.

Durante muito tempo as organizações preocuparam-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos. Esta noção, porém, revelou-se insuficiente, pois ficou evidente que o contexto de atuação se tornava mais complexo e que o processo decisório sofreria restrições cada vez mais severas (KRAEMER; TINOCO, 2011). Um dos componentes importantes dessa reviravolta nos modos de pensar e agir, segundo Kraemer e Tinoco (2011), foi o crescimento da consciência ecológica na sociedade, no governo e nas próprias empresas, que passaram a incorporar essa orientação em suas estratégias.

Nesse sentido, o governo brasileiro, alinhando as diretrizes de sustentabilidade, também para sua atuação e visando a promoção de práticas sustentáveis no cotidiano dos entes públicos, instituiu em 1999, o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que, embora não tenha obrigatoriedade legal, tem sido difundida e recomendada para os entes da administração pública (KRUGER, 2011).

As instituições de ensino, principalmente as públicas, tem papel primordial nesse processo, por serem, estas, centros de difusão do conhecimento e, portanto, entidades credenciadas para transmitir ações e exemplos de sustentabilidade à sociedade, através de suas práticas corriqueiras. Para Costa, Almeida, Freitas (2010, p.2) a universidade que é a detentora da grande virtude do compromisso social, pois consegue assimilar as demandas sociais e incorporá-las em seus currículos e ações.

Porém, ao se tratar da A3P no âmbito das instituições de ensino superior observa-se uma lacuna nas pesquisas nessa área, conforme evidenciado por Freitas, Borgert e Pfitscher (2011). Assim, tomando por base o referido trabalho, esta pesquisa questionará qual o grau de adesão do Instituto Federal de Rondônia a Agenda Ambiental da Administração Pública.

O problema defrontado neste estudo é a importância da conscientização quanto ao fator sustentabilidade, pretendendo responder a seguinte pergunta: Qual o grau de adesão do Instituto Federal de Rondônia a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P)?

1.1 Justificativa

A situação do meio ambiente mundial desafia a diferentes atores a preservar os recursos naturais e ao mesmo tempo, possibilitar um desenvolvimento social justo, permitindo que a sociedade humana, atinja uma melhor qualidade de vida em todos os aspectos (KRUGER, 2011).

A sociedade como um todo, cidadãos, órgãos governamentais e não governamentais, é responsável por preservar o meio ambiente de forma a assegurar o bem coletivo que representa. Todavia, vale destacar que entre esses atores da sociedade, o governo assume um papel essencial já que é responsável pela articulação e criação de diversas políticas públicas através de diferentes tipos de medidas e instrumentos que objetivam influenciar o comportamento de diferentes atores e fomentar a qualidade ambiental (STRAUCH, 2008).

Na busca de soluções para a promoção das mudanças dos padrões de consumo e produção, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) lançou, em 1999, o desafio às instituições governamentais na publicada “Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)”, juntamente com vídeo educativo e motivador de novos comportamentos. Em 2004, foi criada a chamada Rede A3P para viabilizar a troca de conhecimentos entre a Administração Pública e assim tornar palpáveis alguns dos conceitos do desenvolvimento sustentável (MMA, 2005).

Hoje, a temática ambiental está obrigatoriamente inserida nas atividades relativas ao sistema produtivo e a administração das organizações. Nesse contexto, as instituições públicas precisam nortear e administrar o meio ambiente como patrimônio de todos, na busca do desenvolvimento sustentável. Tal iniciativa pode começar pelo próprio gerenciamento das repartições públicas através de ações como uso otimizado de recursos e prevenção da poluição, além da abordagem tradicional de atendimento a padrões legais.

As instituições de ensino tem papel de vanguarda nesse processo, detentoras do conhecimento e multiplicadoras de boas práticas, que sirvam de modelo para a sociedade, sustentabilidade é um assunto é amplamente discutido na atualidade, mas carece de ações práticas efetivas e de resultados concretos, a curto e longo prazo, principalmente no que tange ao público, por isso a relevância da presente pesquisa.

1.2 Metodologia

Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa trata-se de um processo de prospecção de conhecimento e aprendizado. O seu princípio pode ser científico, tecnológico ou educativo, em ações integradas de desenvolvimento e reconstrução de competências.

Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto a sua natureza, que segundo Moresi (2013) objetiva gerar conhecimentos para aplicação práticos dirigidos á solução de problemas específicos que envolvem interesses locais. Descritiva, de abordagem quanti-qualitativa, com procedimentos de estudo de campo, bibliográfico e documental, utilizando-se de instrumentos variados para coleta de dados como questionários e entrevistas junto aos responsáveis pela implantação de práticas ambientais na instituição e da adesão a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). Por fim, após tabulação, se analisarão os dados e comparativos de teoria e realidade na instituição. Como resultados se espera obter um diagnóstico acerca das práticas ambientalmente sustentáveis praticadas do instituto, para auxiliar nas

tomadas de decisões acerca do tema e servir de modelo para outras organizações em relação à temática.

No intuito de atender ao proposto no primeiro objetivo, será aplicado o questionário baseado em Freitas, Borgert e Pfitscher (2011), onde se analisará, a adesão da instituição a A3P. No segundo objetivo se comparará às demandas da A3P as práticas de gestão socioambiental desenvolvidas pelo Instituto Federal de Rondônia. No terceiro objetivo concluirá propondo práticas inovadoras de ações de Responsabilidade Social e Ambiental na instituição para as tomadas de decisão estratégicas e que possam servir de modelo para outras instituições.

2 REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

2.1 Teoria U

Tendo como precursor Otto Scharmer, a Teoria U possui em sua essência a frase “aprender com o futuro à medida que ele emerge”, frase a qual nomeou como *Presencing* (combinação das palavras *presence* e *sensing* ou presença e sentir); explicar a Teoria U consiste em apresentar os pontos que a constituem e o que cada elemento significa para a inovação e construção da metodologia de crescimento na organização.

De acordo com Leão (2014) apud Nascimento et al (2016) a Teoria U busca um modelo de gerenciamento voltado para as mudanças, objetivando a liderança diante do processo de Inovação por meio do Conhecimento Social. Tinti (2014) complementa esse entendimento ao conceituar a Teoria U como o conglomerado de teorias, ferramentas e práticas que auxiliam os líderes empreendedores, organizações e comunidades a confrontarem os problemas da atualidade não somente com ideias abstratas, mas essencialmente por ações inovadoras e conscientes, mediante o aprendizado e mudanças da sociedade.

2.2 Agenda ambiental na administração pública (A3P)

Conforme o Ministério do Meio Ambiente – MMA (2011) a A3P, surge como forma de inserir os entes públicos no contexto de gestão ambiental e sustentabilidade, atendendo ao princípio da eficiência, estabelecido pela Carta Magna de 1988 e com reconhecimento da UNESCO.

Tal agenda é pautada por cinco objetivos: (i) sensibilização dos gestores públicos; (ii) promoção da economia de recursos naturais e gastos institucionais; (iii) redução do impacto socioambiental, provocado pelas atividades cotidianas; (iv) contribuição para a revisão dos padrões de produção e consumo, assim como adoção de novos referenciais na administração pública; e (v) melhoria da qualidade de vida (MMA, 2011).

Nesse sentido, para o efetivo atendimento dos objetivos a que se propõe a A3P, ela estrutura-se em cinco eixos temáticos que norteiam a execução de seus trabalhos. Tais eixos são desenvolvidos com base na política dos 5R’s (Reduzir,

Repensar, Reaproveitar, Reciclar, Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos):

1. Uso racional dos recursos naturais e bens públicos;
2. Gestão adequada dos resíduos gerados;
3. Qualidade de vida no ambiente de trabalho;
4. Sensibilização e capacitação dos servidores;
5. Licitações Sustentáveis (MMA, 2011).

Conforme bibliografia em Kruger (2011) apud Miranda Junior, Licório e Silva (2017), a adesão a A3P ainda é não o obrigatório, sendo sua adesão voluntária, mas recomendações do governo federal e do Ministério do Meio Ambiente, para que tal agenda seja adota e implantada nos diversos órgãos da administração pública.

2.3 Inovação em Instituição Pública

O Manual de Oslo (2004) define que a inovação de produto é a implantação de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novas ou aprimoradas. Tidd e Bessant (2013) apresentam inovação de produto como sendo os serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Para Tidd e Bessant (2013), a inovação de processo representa mudanças na forma de criar e entregar os produtos e serviços. Segundo Porto (2013), a identificação de oportunidades deve ser entendida como a possibilidade de constatar, perceber ou imaginar um potencial retorno na combinação de recursos que visem satisfazer uma necessidade de forma mais eficiente e menos dispendiosa, que podem ser possíveis em virtude da evolução do conhecimento científico e tecnológico, além de mudanças em variáveis políticas, legais, econômicas, sociais e demográficas.

Tigre (2014) afirma que uma inovação organizacional pode ser definida como a implementação de um novo método organizacional na rotina operacional de uma empresa, na organização do trabalho ou em suas relações externas.

Por isso, entende-se que as instituições de ensino independente da sua forma de organização, devem buscar por meio do ensino, pesquisa e extensão promover conhecimentos capazes de melhorar o meio onde se inserem e servir de modelo para as demais entidades, inclusive com práticas adequadas e responsáveis e prol da sustentabilidade ambiental. (KRUGER 2011).

3 ANÁLISE À ADESÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA À AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P), COM BASE EM FREITAS, BORGERT E PFITSCHER (2011)

3.1 Caracterização a adesão do Instituto Federal de Rondônia a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com base em Freitas, Borgert e Pfitscher (2011)

Por meio da checagem proposta por Freitas, Borgert e Pfitscher (2011) pretende-se verificar junto a instituição de ensino pesquisada se a mesma atende ou não os objetivos e critérios definidos da A3P, constatando quais dos 5 objetivos a mesma atende integralmente, conforme o Quadro 2. Tal pesquisa foi aplicada no Campus Zona Norte Porto Velho, diretamente a sua direção geral.

Quadro 2: Verificação da adesão aos objetivos da A3P

Objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)	Adere	Não adere	Observações
Objetivo 1 – Sensibilização dos gestores			Os gestores são sensíveis a responsabilidade social.
Há sensibilização dos gestores, em relação à gestão e responsabilidade socioambiental na instituição?	Sim		
Objetivo 2 – Economia de recursos naturais e redução de gastos institucionais			A instituição tem projetos efetivos sobre o tema.
A gestão ambiental na IFES promove o uso racional de recursos naturais e bens públicos?	Sim		
Objetivo 3 – Redução do impacto socioambiental negativo			A instituição aplica a gestão ambiental com intuito de contribuir para a redução de impacto socioambiental negativo, direto e indireto, provocado pelas atividades.
A gestão ambiental na IFES contribui para a redução de impacto socioambiental negativo, direto e indireto, provocado pelas atividades administrativas e operacionais da instituição?	Sim		
Objetivo 4 – Revisão de padrões de produção e consumo e adoção de novos padrões de sustentabilidade			
A gestão ambiental na IFES contribui para a adoção de novos padrões de sustentabilidade na administração pública?	Sim		A instituição busca propor novos padrões de sustentabilidade
A gestão ambiental na IFES contribui para a adoção e revisão dos padrões de produção e consumo?	Sim		A gestão ambiental na busca contribuir para a adoção e revisão dos padrões de consumo.
Objetivo 5 – Melhoria da qualidade de vida			A gestão ambiental na instituição contribui para a melhoria da qualidade de vida dos <i>stakeholders</i>
A gestão ambiental na IFES contribui para a melhoria da qualidade de vida dos stakeholders?	Sim		

Fonte: Adaptado de Freitas, Borgert e Pfitscher (2011)

Através do questionário propostos por Freitas, Borgert e Pfitscher, percebe-se que a instituição é aderente aos objetivos da A3P, os objetivos serão comprovando no próximo item.

3.2 Comparativo das demandas da A3P as práticas de gestão socioambiental desenvolvidas pelo Instituto Federal de Rondônia.

Nessa fase, levantou-se principais ações com foco ambiental e sustentáveis elaboradas e implementadas no instituto, comparadas demandas propostas pela A3P. Em relação ao objetivo 1 Objetivo 1 – Sensibilização dos gestores,, observa-se que há sensibilização dos gestores, em relação à gestão e responsabilidade socioambiental na instituição, principalmente por constar no Plano de Desenvolvimento Institucional abordagens relacionados a temática, mobilização do corpo docente, técnicos e gestores com iniciativas e projetos de extensão e ensino, propostos pelos mesmos.

Em relação ao objetivo 2 – Economia de recursos naturais e redução de gastos institucionais, conclui-se que a gestão ambiental na IFES promove o uso racional de recursos naturais e bens públicos, tal fato pode ser comprovado em projetos como: a implantação da Comissão permanente de monitoramento do consumo de água e energia elétrica da Reitoria, que foi constituída com finalidade implementar boas práticas de gestão e uso dos recursos disponíveis. Conforme o RELATÓRIO DE MONITORAMENTO DO CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA NA REITORIA/IFRO (2015), A comissão encaminha mensalmente a todos os Pró-Reitores e Diretores Sistêmicos uma síntese do consumo de energia elétrica e solicita apoio dos líderes para a redução dos desperdícios. Porém tais medidas ainda não resultaram em medidas efetivas redução do consumo de energia e de seus gastos na Reitoria e até o momento não há um relatório acerca da medição de consumo em outras unidades da instituição. Outra ação relevante, implantada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), através da Coordenação de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida, é, a campanha institucional “Atitude muda o mundo”. Que tem como objetivo resgatar as boas atitudes para com o próximo, o ambiente e o planeta, entre as ações destaca-se a substituição de copos descartáveis por canecas, diminuindo a compra e consequente geração de resíduos sólidos nas dependências dos campi.

O projeto sobre Economicidade e Sustentabilidade com o início da Campanha “Quero um planeta decente, meu consumo é consciente”, no *Campus* Ariquemes, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Várias ações serão realizadas durante os dois anos de duração do projeto. O lançamento foi feito na primeira reunião do ano no *campus*, com a participação de todos os servidores, que receberam orientações quanto ao consumo consciente de vários itens utilizados em seu dia a dia.

O objetivo da campanha é sensibilizar o servidor, promover a economicidade de forma que não afete a eficiência do serviço e cooperar com a sustentabilidade. Foram sugeridos aos servidores atitudes simples que visam à economia de materiais como sulfite, pincel, toner e copo descartável, bem como a redução do consumo de água e energia elétrica. “Incentivamos o uso dos dois lados da sulfite; sugerimos a implantação da letra Ecofonte, a qual pode garantir a economia de até 25% no uso de toners em cada computador ou notebook dos servidores. Além disso, os

servidores do *campus* também foram estimulados a usarem o cartucho de recarga para pincel de quadro branco dependendo da quantidade de recargas utilizando o mesmo pincel, pode gerar uma economia de 40% no valor das compras.

Objetivo 3 – Redução do impacto socioambiental negativo, A gestão ambiental na IFES contribui para a redução de impacto socioambiental negativo, direto e indireto, provocado pelas atividades administrativas e operacionais da instituição?

O Desenvolvimento Institucional do IFRO busca ocorrer de forma sustentável, porém quando se trata da temática da sustentabilidade logo se imagina a dimensão ambiental da sustentabilidade no sentido de mitigar os impactos ambientais e fomentar o consumo racional dos recursos disponíveis, como a sustentabilidade no âmbito do desenvolvimento institucional também envolve as dimensões econômica e social. Na dimensão social, o IFR objetiva instituir uma relação embasada na ética e equidade social com todos os públicos que se relacionam com o instituto, como alunos, servidores, fornecedores, comunidades do entorno e a sociedade como um todo.

Assim, sustentabilidade na dimensão social determina que a ação institucional deve promover o desenvolvimento local, a inserção econômica e social, a gestão participativa, o fortalecimento controle sociais, a produção de conhecimentos, tecnologia e serviços em benefício da sociedade.

Objetivo 4 – Revisão de padrões de produção e consumo e adoção de novos padrões de sustentabilidade

A gestão ambiental na IFES contribui para a adoção de novos padrões de sustentabilidade na administração pública? A gestão ambiental na IFES contribui para a adoção e revisão dos padrões de produção e consumo?

Além do consumo racional dos recursos disponíveis, o IFRO busca se constituir como um agente de mudanças na sociedade, na cadeia de fornecedores, ao disseminar boas práticas e exigir de seus fornecedores o compromisso com a sustentabilidade, tal afirmação pode ser comprovada em projetos institucionais citados anteriormente e também na implantação de pontos de coleta seletiva, em cursos com profissionais que lidam com reciclagem e repassam tais conhecimentos para o corpo acadêmico, além de iniciativas de redução de consumo de produtos que tem sua destinação final dificultosa.

Em relação ao objetivo 5 – Melhoria da qualidade de vida, A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), tem contribuído significativamente para através da gestão ambiental na IFES a fim de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders*, como citado anteriormente, através da Coordenação de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida, é, a campanha institucional “Atitude muda o mundo”. Que tem como objetivo resgatar as boas atitudes para com o próximo, o ambiente e o planeta, conscientizando acerca da coleta seletiva, uso racional e descarta, além do incentivo a ginástica laboral e práticas diárias mais humanas, melhorando na relação entre todos.

3.3 Propostas de práticas inovadoras de ações de Responsabilidade Social e Ambiental na instituição para as tomadas de decisão estratégicas com foco em sustentabilidade.

Quadro 3: Sugestões de Práticas Inovadoras

Projeto	Objetivo
Terra Cycle	Destinação correta de resíduos de difícil reciclagem, ponto de coleta seletiva.
Comissão de monitoramento de energia	Mensuração e redução de consumo de energia nos Campus
Compostagem	Diminuição da destinação de resíduos orgânicos para os aterros e lixões da cidade.
Parceria com Associação de Catadores	Destinação de material recolhido no campus, para tratamento nas associações. Cursos relacionados a temática.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a caracterização e análise das ações ambientais praticadas e da aplicação da checagem proposta por Freitas, Borgert e Pfitscher (2011) na instituição, buscou-se outras práticas inovadoras que podem ser implantadas na instituição.

A primeira delas é se tornar um ponto de coleta da *TerraCycle*, (2017) que, conforme Miranda Junior, Licório e Silva (2017) é uma empresa líder global em soluções para resíduos de difícil reciclabilidade. Possui diversos programas de coleta e reciclagem, por meio de seus programas de coleta e reciclagem já mobiliza 60 milhões de consumidores no mundo por meio de programas. A empresa tem a premissa reciclar o “não reciclável”. Desde esponjas de limpeza doméstica a instrumentos de escrita, a *TerraCycle* é líder no desenvolvimento de soluções ambientais para produtos e embalagens de difícil reciclagem. Presente em 21 países, a *TerraCycle* atua em parceria com times de coleta formados por consumidores, empresas, organizações sociais, órgãos públicos ou qualquer pessoa interessada em participar de nossos programas de reciclagem. A consiste ideia em se instalar pontos para recebimentos desses materiais, informar a comunidade envolvida dos tipos de materiais a serem recolhidos, juntar um quantidade estipulada de resíduos e enviá-los gratuitamente, pelos correios para a sede a empresa, onde serão corretamente tratados, evitando assim descarte incorreto e gerando grande mobilização e conscientização entre os envolvidos, no caso nos Campus do Instituto Federal de Rondônia.

A segunda é ‘expandir a atuação da comissão da reitoria que mensura o consumo de energia elétrica, para os *campus*, para diagnosticar o consumo e então se propor medidas para sua redução, diminuindo não só os custos, mas a degradação do meio ambiente, gerado pela produção de energia. Assim como buscar medidas para geração de outras fontes, como a solar, fonte abundante na região.

Em terceiro lugar, a implantação de uma composteira nos campus, para diminuir a destinação de resíduos orgânicos a serem despejados nos aterros da cidade, que pode ser utilizado com adubo em hortas e no gramado.

Em quarto lugar, parceria e a maior aproximação com as associações de catadores e lixo da cidade, através de levantamento dos principais matérias que tem valor economia para reciclagem e reutilização, cursos para os profissionais, conscientização para os alunos, da correta disposição e destinação de resíduos.

4 CONCLUSÃO

Através do estudo, é possível compreender que a importância da aplicação da agenda ambiental da administração pública, para uma instituição que pretende ser sustentável do ponto de vista ambiental, e como é uma eficaz ferramenta para o bom gerenciamento e obtenção de resultados positivos com propriedade.

Em resposta à pergunta de pesquisa, concluiu-se: Qual o grau de adesão do Instituto Federal de Rondônia a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P)? Conclui-se que a instituição é plenamente aderente aos objetivos da A3P, mesmo ainda não tendo assinado o termo de adesão do Ministério do Meio Ambiente, em relação à agenda. Em relação ao primeiro objetivo específico, o Ifro fica Caracterizado como aderente a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com base em Freitas, Borgert e Pfitscher (2011). No segundo, através das comparações das demandas da A3P as práticas de gestão socioambiental desenvolvida pelo Instituto Federal de Rondônia, conclui-se que a instituição tem práticas e iniciativas existentes eficazes, mas que podem ser expandidas. E no terceiro objetivo, as propostas de práticas inovadoras de ações de Responsabilidade Social e Ambiental na instituição para as tomadas de decisão estratégicas com foco em sustentabilidade, serão enviadas para a reitoria e demais gestores, a fim de contribuir com a temática e servir de modelo para outras instituições.

As organizações buscam excelência, necessitam criar vantagens competitivas, implantá-las e utilizar os meios mais eficazes, tornando-se necessário um modelo apropriado para cada situação, analisando as variações no ambiente para definir qual será a estratégia empregada e se ela realmente é a mais indicada. As instituições de ensino superior, tem papel de vanguarda nesse sentido, a fim de propor práticas de consumo consciente, assim como sua redução, descarte correto de resíduos e engajamento social.

REFERÊNCIAS

_____. A3P: **Agenda ambiental na administração pública**. Brasília, 2011b.

Disponível em:

<<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=36>>

Acesso em: 27 de jul. 2017.

COSTA, M. P.; ALMEIDA, M.O.D.P; FREITAS, T. S. Ensino, pesquisa e extensão:

DIAS, R. **Gestão ambiental:** Responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas,

FREITAS, C. L; BORGERT, A; PFITSCHER, E. D. Agenda **Ambiental na Administração Pública: Uma análise da Aderência de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P.** Florianópolis, 16p. Trabalho não publicado.

INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA. **Relatório De Monitoramento Do Consumo De Energia Elétrica Na Reitoria/lfro Biênio 2014/2015.**

KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental.** São Paulo: Atlas, 2011.

KRUGER, Silvana Dalmutt. FREITAS ,Claudio Luiz De. PETRI, Sergio Murilo. PFITSCHER, Elisete Dahmer. **Gestão Ambiental Em Instituição De Ensino Superior - Uma Análise Da Aderência De Uma Instituição De Ensino Superior Comunitária Aos Objetivos Da Agenda Ambiental Na Administração Pública (A3p)** . Rev. Gual., Florianópolis, V. 4, N. 3, P.44-62, Set/Dez. 2011 49.

MANUAL DE OSLO/ **Proposta de Diretrizes para coleta e Interpretação de dados sobre inovação Tecnológica.** Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 5 de Julho de 2017.

MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales; LICÓRIO; Angelina Maria de Oliveira; SILVA, Lucimar dos Santos. **Análise Da Aderência Do Instituto Federal De Rondônia A Agenda Ambiental Na Administração Pública (A3p).** (Org.) E-book da XII Jornada Científica CEDSA. Porto Velho: CEDSA, 2017.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.** Universidade Católica De Brasília – UCB, Pró-Reitoria De Pós-Graduação – PRPG Programa De Pós-Graduação Stricto Sensu Em Gestão Do Conhecimento E Tecnologia Da Informação. Brasília. 2003 Disponível em: <http://www.unisc.br/pt/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa.pdf>. Acesso em: 10/01/2018.

NASCIMENTO, Natalia Talita Araújo et al. **Inovação Organizacional com Foco na Teoria U: Estudo de Caso em um Instituto de Educação Rural.** PROFIAP – Mestrado Profissional em Educação Pública. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40885.pdf>. Acesso em: 22/06/2017.

PORTO, Geciane. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo.** Rio de Janeiro/RJ. Elsevier Editora Ltda, 2013.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2007.

STRAUCH, Manuel. **Instrumentos da política ambiental**. In: STRAUCH, Manuel; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. (Org.). Resíduos: como lidar com recursos naturais. São Leopoldo: Oikos, 2008.

TERRA CYCLE. <https://www.terracycle.com.br/> Acesso em 10 de ago de 2017.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro/RJ. Elsevier. 2014.

TINTI, Dione Lorena. **Teoria U e programação neolinguística: acessando o poder de presenciar**. In: Revista Global Manager. vol. 14. n. 1. Rio Grande do Sul, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5ª edição. Editora Bookman. Porto Alegre/RS, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br>> Acesso em: 18 de Julho de 2017.

**DESENVOLVIMENTO DE FÓRMULAS DE PONTO DE EQUILÍBRIO COMO
DIFERENCIAL ECONÔMICO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
IMPORTADORAS**

Raquel Antônia Sabadin Schmidt

Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones – UNAM

Professora no Curso de Administração e Ciências Contábeis, UNETRI

raquel_antonia@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal propor novas fórmulas de ponto de equilíbrio, que foram desenvolvidas a partir da premissa de que, quem dita o preço de venda é o mercado consumidor, ambiente externo, dessa forma nada mais justo que compor o preço partindo do preço de venda, usufruindo das condições externas para estabelecer as condições internas, no intuito de satisfazer os objetivos futuros. Adotou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a realização de entrevistas para coleta de dados “in loco” e em alguns casos envio de e-mail do questionário aos colaboradores e gestores das empresas importadoras, localizadas no município de Dionísio Cerqueira- SC. Nesse contexto de incertezas voltadas ao comércio exterior, no segmento de importação, a aplicabilidade do ponto de equilíbrio pode representar um indicador de sobrevivência na gestão empresarial, a pesquisa revela que as fórmulas de ponto de equilíbrio propostas foram aceitas pela maioria das empresas, e acreditam que podem ser utilizadas como ferramenta estratégica na gestão e oferecer as empresas a oportunidade de segurança no processo decisório e a possibilidade de crescimento.

Palavras-chave: ponto de equilíbrio, diferencial econômico, importação, gestão empresarial.

ABSTRACT

The present study aims to main propose new break-even-point formulas, that were developed from the premise that, whoever dictates the sale price is the consumer market, external environment, in this way nothing is more just that compose the price from the sale price, taking advantage of the external conditions to establish the internal conditions, in order to satisfy the future objectives. Methodological procedures were adopted for bibliographical research and interviews for data collect "in loco" and in some cases to send questionnaire e-mail for employees and managers of importing companies, located in Dionísio Cerqueira-SC city. In this context of uncertainties regarding foreign trade, in the importing segment, the applicability of the break-even-point may represent an indicator of survival in business management, the research reveals that the proposed equilibrium formulas were accepted by most companies, and believe which can be used as a strategic tool in management and offer companies the opportunity for security in the decision-making process and the possibility of growth.

Keywords: break-even-point, economic differential, import, business management.

1 INTRODUÇÃO

O artigo apresenta algumas fórmulas de ponto de equilíbrio desenvolvidas para PMEs importadoras, considerando que o segmento de importação é altamente competitivo, dessa forma o foco principal é manter-se no mercado; a visão limitada de alguns administradores é o que limita o mercado, onde o foco deve ser nas exigências do mercado somado às necessidades de seus clientes (LEVITT, 1960). De encontro a isto nos deparamos com algumas das possíveis causas de mortalidade nas empresas são: 72% Inexperiência do empreendedor, 20% fatores econômicos, (...), outras causas (CHIAVENATO, 2008).

Diante da crise surgem as oportunidades, com vista a colocar em prática o planejamento estratégico, voltado ao desenvolvimento de novas metodologias para o cumprimento das metas, representadas por ferramentas que dão suporte a gestão, neste cenário insurge o desenvolvimento de fórmulas diferenciadas de “ponto de equilíbrio”, que visa oferecer ao gestor maior segurança com relação ao lucro efetivo, ou seja, de uma forma simplória podemos dizer que: indica ao gestor a partir de que valor ou quantitativo (de venda) será obtido o tão desejado lucro; segundo o autor JIAMBALVO (2000), nos ensina que o ponto de equilíbrio é uma das principais ferramentas para a análise do custo volume lucro, outrossim elucida os quantitativos em unidades que precisam ser vendidos para uma empresa atingir o equilíbrio, para obter um resultado que não implique em lucro ou prejuízo mas sim um resultado zero.

Diante deste contexto que está sendo apresentado, pergunta-se: ***Quais as fórmulas de ponto de equilíbrio que poderão ser utilizadas como ferramenta facilitadora para conhecer de forma mais transparente os resultados das empresas Importadoras de pequeno e médio porte em geral de Dionísio Cerqueira/SC?***

Este estudo contribui para a gestão das empresas importadoras, ramo de negócio ainda carente de informações e maiores investigações empíricas, com a pretensão de contribuir com a comunidade científica, e servir de certa forma de ferramenta de suporte ao planejamento estratégico na gestão, propomos novos modelos de fórmulas de Ponto de Equilíbrio desenvolvidas com o intuito de minimizar a instabilidade na gestão. Além dessa introdução compõem o texto outras seis partes: (i) os objetivos, (ii) justificativa, (iii) referencial teórico, (iv) material e métodos, (v) resultados e discussões e (vi) conclusões. Por fim, nas referências bibliográficas são listadas as obras utilizadas no desenvolvimento e fundamentação do referencial teórico da pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral: Propor e desenvolver fórmulas facilitadoras para identificação do ponto de equilíbrio, como ferramenta de gestão contábil gerencial para empresas importadoras de Dionísio Cerqueira - Santa Catarina- Brasil, a fim de mensurar o lucro efetivo e dar suporte a gestão.

2.2 Objetivos Específicos: **(a)** Conceitualizar de forma teórica os Pontos de Equilíbrio já existentes; **(b)** Confirmar a aceitabilidade das empresas importadoras entrevistadas na aplicabilidade de uma fórmula de ponto de equilíbrio diferenciada; **(d)** Desenvolver fórmulas de cálculo para apuração do ponto de equilíbrio, visando um ponto de equilíbrio facilitador para empresas importadoras de forma a elucidar a gestão de lucros; e, **(e)** Apurar, analisar e demonstrar através de cálculos e gráficos as formas e as ferramentas que serão utilizados para alcançar objetivo geral, com relação aos custos, preço de venda e objeto de estudo ponto de equilíbrio.

3 JUSTIFICATIVA

No intuito de desenvolver um processo diferenciado metodológico, com o fim de facilitar o processo de gestão empresarial propomos através deste estudo alguns modelos de fórmulas de ponto de equilíbrio, partindo da premissa que atualmente o ambiente externo representado pelo mercado consumidor, é quem tem ditado o preço de venda, considerando a grande dificuldade na gestão dos custos e ponto do equilíbrio nas empresas atuantes na atividade de importação, em especial as pequenas e médias empresas, buscamos desenvolver fórmulas de Ponto de Equilíbrio que visam demonstrar de forma facilitada a partir de que momento a empresa passa obter lucros, considerando que este é o papel do ponto equilíbrio, logo conhecê-lo é fundamental para manter-se operante no mercado.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

4.1 Conceitualização de Importação

A importação configura o ingresso seguido da nacionalização de mercadorias estrangeiras no território brasileiro, a mercadoria só será considerada importada após sua nacionalização realizada por meio do desembaraço aduaneiro e efetivo recolhimento dos respectivos impostos; considerando que a lei aduaneira (DL 37/66, art. 31, inciso I) conceitua importador como “qualquer pessoa que promova a entrada de mercadoria estrangeira no Território Nacional”¹; corroborado a este entendimento temos as Normas Aduaneiras do Código Aduaneiro do Mercosul que assim definem importador: “a pessoa física ou jurídica que, em seu nome, introduza mercadoria no território aduaneiro, seja levadas por si ou por terceiros”².

¹ BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Decreto Lei nº 37, de 18 de novembro de 1966. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0037.htm#art178>. Acesso em: 10 jan. 2018.

² GUEIROS, Haroldo. Importador- Adquirente- Consignatário- Responsável. Enciclopédia Aduaneira. Disponível em: <<http://enciclopediaaduaneira.com.br/imp-adfq-consig-respon-ii/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

4.2 Diferencial Econômico na Gestão Empresarial

No tocante as fórmulas de ponto de equilíbrio desenvolvidas por entendermos que podem ser consideradas como um diferencial econômico na gestão empresarial quando considerarmos a capacidade de propor algo aplicável as empresas operantes na atividade de importação, que oferece aos gestores algo que possibilite a oportunidade de satisfazer os objetivos, não obstante a isso, buscamos algo que visa dar suporte as estratégias do negócio e, de toda sorte auxiliar na tomada de decisões. Corroborado com esse entendimento Schmidt (2017, p. 5) preconiza que: “[...] os gestores precisam sim, estar amparados por ferramentas que lhes permita obter segurança na tomada de decisão”.

Considerando os dados estatísticos do SEBRAE (2016) que apontam: (a) a falta de conhecimento técnica na área de gestão, (b) problemas relacionados aos custos contribui decisivamente para sobrevivência das pequenas e médias empresas, como comprovam estudos estatísticos, e a taxa de sobrevivência das empresas de 2 anos na região Sul é de até 76% e de mortalidade 24%. Nessa mesma linha de entendimento Iudícibus e Marion (2000) corroborado por Resnik (1990) atribuem a falta de competência dos gestores como elemento crítico ao empreendimento.

4.3 Critério de Classificação de Pequenas e Médias Empresas

Segundo estatísticas do SEBRAE (2014) evidenciam que os pequenos negócios representam em média 52% dos empregos gerados com carteira assinada e 40% dos salários pagos. Quanto aos critérios demonstrados na Figura 1, validamos que de maneira geral que as empresas utilizam-se dos mesmos critérios: faturamento e empregados, para o nosso estudo utilizaremos a Fonte do MDIC, em valores de faturamento aplicado ao comércio.

Figura 1: Critérios de enquadramento do porte das empresas

Fonte	Porte da Empresa	Critérios de Enquadramento
		Valor do Faturamento Bruto Anual
LC nº. 123/2006 (atualizada) Art. 3, inciso I e II	Microempresas	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00
	Pequeno Porte	Aufira em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
SEBRAE	Microempresas	Acima de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00
	Pequeno Porte	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
	Médias Empresas	-
	Grandes Empresas	-
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
	Pequeno Porte	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
	Médias Empresas	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
	Média-Grande Empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
	Grandes Empresas	Maior que R\$ 300 milhões
MDIC	Microempresas	Indústria: Até US\$ 400 mil; Comércio e Serviços: Até US\$ 200 mil
	Pequeno Porte	Indústria: Até US\$ 3,4 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 1,5 milhões
	Médias Empresas	Indústria: Até US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Até US\$ 7 milhões
	Grandes Empresas	Indústria: Acima de US\$ 20 milhões; Comércio e Serviços: Acima de US\$ 7 milhões
ANVISA	Microempresas	Faturam. Anual Inferior ou igual a R\$ 360.000,00 de acordo com a LC nº. 139/2011 c/c Lei n. 9.841/1999
	Pequeno Porte	Faturam. Anual Inferior ou igual a R\$ 4,8 milhões e Superior a R\$ 360.000,00, de acordo com a LC nº. 139/2011 c/c Lei n. 9.841/ 1999
	Médias Empresas	Igual ou Inferior a R\$ 20 milhões e Superior a R\$ 6 milhões (Grupo III); e, Igual ou Inferior a R\$ 6 milhões (Grupo IV), de acordo com a MP nº. 2.190-34/2001
	Grandes Empresas	Superior à R\$ 50 milhões (Grupo I); e, Igual ou Inferior a R\$ 50 milhões e Superior à R\$ 20 milhões (Grupo II), de acordo com a MP nº. 2.190-34/2001

Fonte: Adaptado de SCHMIDT (2016, p.6)

4.4 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio deve ser entendido como uma ferramenta indicativa que demonstra o quanto é necessário a empresa vender para dar cobertura às despesas e custos, a segurança do negócio está atrelada em grande parte a estas informações. Segundo Santos (2000, p. 166) elucida que: “o ponto de equilíbrio será obtido quando o total dos ganhos marginais, que é a somatória de todos os produtos comercializados, equivalerem ao custo estrutural fixo do mesmo período de tempo

objeto de análise”. Corroborado a estes entendimentos acrescenta Vanderbeck & Nagay (2003, p. 415) que o “Ponto de Equilíbrio pode ser definido como o ponto no qual a receita de vendas é adequada para cobrir todos os custos de manufatura e vender o produto, mas sem obter lucro”.

Para Bruni e Famá (2002, p.246)

Devemos ressaltar que o conceito de equilíbrio em Economia é similar ao conceito da Física, em que a situação de equilíbrio só se altera se outro fator ocorrer, tirando o corpo da inércia inicial. Em vista disso, há quem aconselhe o uso da denominação Ponto de Ruptura – do inglês break-even-point.

4.4.1 Tipos de Ponto de Equilíbrio

Considerando as referências bibliográficas ensinam que o ponto de equilíbrio pode ser desmembrado em pelo menos três fórmulas, que devem ser utilizadas com fim de atender a cada objetivo, essas três fórmulas podem ser calculadas tanto em unidades quanto em valores, quais sejam: **(a) PEC - Ponto de equilíbrio Contábil (com depreciações)**, entendemos ser o método mais simples, para o cálculo divide-se o valor das despesas fixas e custos pela margem de contribuição, o resultado obtido é a receita necessária para dar cobertura aos gastos; segundo o autor PADOVEZE (2000) alega que em determinadas situações, como por exemplo, quando a empresa trabalha com uma gama muito grande de produtos, ou quando percebe-se dificuldades na identificação dos custos e despesas fixas para cada produto, torna-se preferível buscar informações de forma global do ponto de equilíbrio em termos de valor; **(b) PEE - Ponto de equilíbrio Econômico (com lucro desejado)**, é aquele em que as receitas totais são iguais aos custos totais acrescidos de um lucro mínimo de retorno do capital investido (Santos, 2000, p.176), corrobora o entendimento de Wernke (2001, p. 53) o ponto de equilíbrio econômico distingue-se das demais fórmulas de ponto de equilíbrio por incluir a variável “Lucro Desejado”, tem como objetivo principal gerar informações aos investidores sobre o retorno do capital investido, evidenciando quanto deveria a empresa vender para recuperar o investimento, considerando a rentabilidade desejada; e, **(c) PEF - Ponto de equilíbrio Financeiro (sem depreciações)**, é importante que se conheça detalhadamente os custos fixos e variáveis da produção do produto, segundo LEONE (2008).

Martins (2000, p.278) elucida que dentro dos custos e despesas fixos registrados no período podem também estar incluídos custos e despesas que não representam saída de caixa, como é o caso da depreciação, para estes casos, os custos e despesas identificados como não desembolsáveis, isto é, que não representam saídas de caixa devem ser excluídos para se determinar o ponto de equilíbrio financeiro.

5 MATERIAL E METÓDOS

Quanto ao delineamento da pesquisa caracterizou-se por *exploratória* (utiliza-se fontes secundárias e experiências) e *empírica* (de campo- no intuito de comprovar no plano da experiência aquilo apresentado conceitualmente) considerando que este método associa um tratamento estatístico e subsequente análise e interpretações do questionário que busca a resposta para um problema enfrentado pelas PMEs importadoras e propõe a solução com apresentação das fórmulas de PE, bem como por se tratar de pesquisa bibliográfica e as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com tal problema; segundo Gil (1999, p.43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

No que tange ao aspecto da delimitação da investigação Cervo (1996, p.65) elucida que: “delimitar o assunto é selecionar um tópico ou uma parte a ser focalizada”. A pesquisa foi delimitada as empresas importadoras do município de Dionísio Cerqueira - SC, quanto à coleta de dados se deu por meio de entrevistas “*in loco*” e alguns casos envio de questionários por e-mails, os dados foram coletados em 2012 e alguns dados revalidados no mês de maio de 2017; com vista a mensurar resultados, após os questionários respondidos, utilizamos a metodologia da escala *Likert* para identificar os níveis de indicadores entre outras variáveis.

Utilizamos a metodologia de investigação classificada em *quantitativa* considerando que utilizou-se técnicas de análises estatísticas (gráficos e outros) para análise e interpretação dos dados, através de um questionário devidamente estruturado aplicado aos entrevistados.

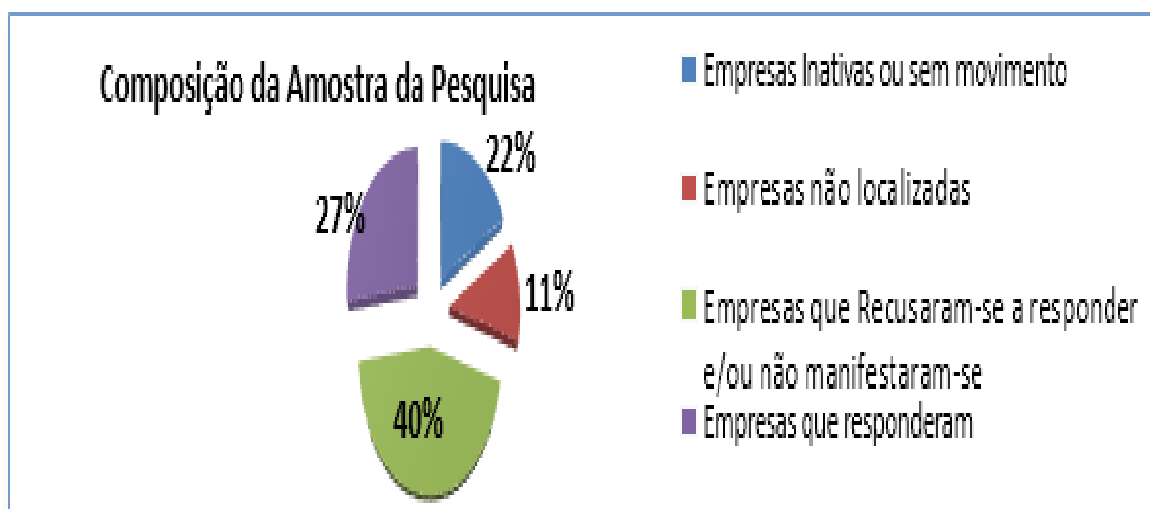
Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico afim de levantar todos os estudos correlatos por meio de pesquisa bibliográfica constituindo-se de livros, teses, dissertações e artigos, dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE e MDIC. Corroborando Lakatos e Marconi (1999, p.27) elucidando que a pesquisa bibliográfica “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes sobre o tema”. Utilizou-se também o conhecimento e a experiência acumulada da autora deste estudo no exercício da sua atividade profissional no grupo de empresas que atua por mais de 10 (dez) anos, como forma de validar, auxiliar e aprofundar o conhecimento sobre o problema objeto de estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Análise dos Dados da Pesquisa de Campo

Após identificado um total de aproximadamente de 45 empresas importadoras cadastradas no município Dionísio Cerqueira- SC, que corresponde a 100% da nossa amostra, obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 1: Composição da amostra da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Considerando os principais dados quanto ao **perfil das empresas e respondentes** temos: **(a)** principal produto importado: 67% alimentos; **(b)** receita bruta anual: 42% das empresas são enquadradas como de médio porte faturamento de até US\$ 7 milhões – médio porte e 33% das empresas a receita bruta anual é de até US\$ 1,5 milhões – de pequeno porte; **(c)** tempo de existência da empresa: 17% das empresas tem menos de 2 anos de vida empresas que oferecem maior risco segundo fontes estatísticas SEBRAE (2016); e, **(d)** experiência na área de importação: mais de 50% dos respondentes que estão atuando na área a menos de 3 anos, de experiência da área de comércio exterior.

6.2 Métodos utilizados x Aceitabilidade x Aplicabilidade nas Empresas Importadoras de Fórmulas de Ponto de Equilíbrio Diferenciadas

Quanto à metodologia de trabalho, temos: **(a) Ponto de Equilíbrio:** ultrapassa a 30% o número das respondentes que não calculam o ponto de equilíbrio; ao fazermos analogia ao que Anthony e Govindarajan (2008) nos ensinam: as estratégias norteiam a direção dos planos para atingir a meta; estes resultados confirmam os dados bibliográficos e estatísticos elucidados por Ludícibus e Marion (2000) corroborado por Resnik (1990) e SEBRAE (2016); **(b) Quando perguntamos se consideram que o “Ponto do Equilíbrio” pode e deve ser utilizado como uma ferramenta de gestão pelas pequenas e médias empresas importadoras, a fim de mensurar o lucro efetivo, bem como sendo um diferencial econômico?** 86% das empresas pesquisadas, entrevistadas responderam que sim, consideram; e, **(c) Após apresentado as fórmulas propostas questionamos se havia interesse de usar uma nova fórmula de Ponto de Equilíbrio denominada de Ponto de Equilíbrio Mark-up?** Obtivemos um resultado de 71% positivo para uso de uma nova fórmula, e 29% das empresas não souberam responder.

6.3 Fórmulas de Ponto de Equilíbrio Desenvolvidas como Diferencial Econômico para PMEs Importadoras

As fórmulas de Ponto de Equilíbrio desenvolvidas no intuito de facilitar que o gestor possa conhecer os custos efetivos, preço de venda e ao mesmo tempo já identificar o ponto de equilíbrio nas suas mais diversas formas, quer sejam: em unidades, receita total ou valor unitário, como passamos a transcrever no decorrer do texto.

Demonstrativo 1: Demonstrativo de Valores e Percentuais utilizado nos exemplos hipotéticos abaixo aplicados nas fórmulas abaixo

Produto: Farinha de trigo		NCM 1101.00.10	
Quantidade em toneladas	28,5	toneladas	
Descrição	Valor em R\$	%	
1. CUSTO DA MERCADORIA	R\$ 33.870,00		
2. GASTOS GERAIS FIXOS E VARIÁVEIS:			
2.1 Impostos Incidentes na Saída	R\$ 8.910,58	14,58%	
2.2 Demais despesas fixas e variáveis	R\$ 12.223,02	20,00%	
3. LUCRO DESEJADO	R\$ 6.111,51	10,00%	
Fator divisor		0,5542	
(=)PREÇO DE VENDA COM BASE NO MARK UP DIVISOR	R\$ 61.115,12	100%	
Fator multiplicador (Cálculo do Fator Multiplicador: 1/Fator Divisor)		1,8044027	
(=)PREÇO DE VENDA COM BASE NO MARK UP MULTIPLICADOR	R\$ 61.115,12	100%	

Fonte: Elaboração Própria

Precisamos conhecer os nossos custos efetivos, isso garantirá o sucesso ou insucesso do resultado, diante de qualquer equação aplicada, como saber identificar é fundamental para dar **sequência** aos cálculos/ fórmulas, estaremos demonstrando através dos cálculos no decorrer deste estudo meios de se chegar aos resultados utilizando-se o método de custeio mark-up. Com relação à identificação dos percentuais % TIS (Percentual Total de impostos de Saída), devemos nos certificar primeiramente o Regime Tributário optado pela empresa e, por conseguinte todos os impostos incidentes na saída, tais como: ICMS, PIS, COFINS, IRPJ e Adicional e CSLL, a soma destes percentuais será utilizado como sendo o total de %TIS.

Vejamos que o % GGFV (Percentual de Gastos Gerais Fixos e Variáveis), deve ser apurado com base nos valores contábeis levantados, os gastos gerais fixos e variáveis compreendem todo e qualquer valor que não entrou no custo do produto que deverá ser levantado e representado em um total de %GGFV. O % (percentual) do Lucro Desejado, fica a critério da empresa definir este percentual, e pode ser estabelecido seguindo alguns critérios como: preço praticado no mercado entre outros.

Legenda da Fórmula do Ponto de Equilíbrio abaixo é:

PE MkD em % = Ponto de Equilíbrio Mark-up Divisor em Porcentagem

PV total em \$ = Preço de Venda total em valor (\$)

CTM em \$ = Custo total da mercadoria em valor

% TIS = Percentual Total de impostos de Saída

% GGFV = Percentual Gastos Gerais Fixos e Variáveis, compreendendo todas as despesas fixas e variáveis, não inclusas no custo do produto.

/ = Dividido

- = subtração

6.3.1 Ponto de Equilíbrio Mark-up Divisor em Valor Total

A fórmula do PE MkD em valor total consiste na identificação custo total apurado (CTM) que servirá de base para a divisão do resultado obtido através das seguinte solução da equação: num primeiro momento considerando os 100% subtraído do percentual total de impostos (%TIS) e o percentual total de gastos gerais variáveis e fixos (%GGFV) subtraído ainda pelo percentual do lucro desejado (%lucro desejado), de posse deste resultado, divide-se pelo denominador de cem (100) para encontrar o fator divisor, encontrado o fator divisor; deve-se efetuar a seguinte divisão pelo valor do numerador do CTM pelo fator divisor, este resultado encontrado diminui-se do valor do lucro desejado. Concluída a operação teremos o valor da receita de vendas que precisa atingir para cobrir os custos e despesas, e a partir deste valor teremos efetivamente lucro.

Figura 2: Equação do ponto de equilíbrio Mark-up divisor em valor total

$$PE\ MkD\ em\ \$ = \left[\frac{CTM\ em\ \$}{((100\% - (\%TIS + \%GGFV + \%Lucro\ Desejado))/100)} \right] - lucro\ desejado\ em\ \$$$

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 1: Exemplo Hipotético do Cálculo do PE MkD em valor total

$$\begin{aligned}
 \text{PE MkD em \$} &= [33.870,00 / ((100\% - (14,58\% + 20\% + 10\%))/100)] - 6.111,51 \\
 \text{PE MkD em \$} &= [33.870,00 / (55,42/100)] - 6.111,51 \\
 \text{PE MkD em \$} &= 61.115,12 - 6.111,51 \\
 \text{PE MkD em \$} &= \underline{55.003,61}
 \end{aligned}$$

fator divisor

Fonte: Elaboração Própria

6.3.2 Ponto de Equilíbrio Mark-up Divisor em Valor Unitário

A equação do PE MkD em valor unitário visa a partir do resultado do PE total encontrarmos o valor unitário do PE para cada unidade, desta forma faz-se necessário também a correta identificação do custo total apurado (CTM) que servirá de numerador para a divisão do resultado obtido através da seguinte solução da equação: num primeiro momento considerando os 100% subtraído do percentual total de impostos (%TIS) e o percentual total de gastos gerais variáveis e fixos (%GGFV) subtraído ainda pelo percentual do lucro desejado (%lucro desejado), de posse deste resultado, divide-se pelo denominador cem (100) para encontrar o fator divisor, encontrado o fator divisor; deve-se efetuar a seguinte divisão o numerador do valor do CTM pelo denominador do fator divisor, este resultado encontrado diminui-se do valor do lucro desejado e por fim divide-se pelo quantidade total que será o denominador, em suas mais diversas especificações, quais sejam: unidades, Kg, Toneladas, etc. E, assim ao final da operação teremos o valor da receita de vendas que precisamos atingir para cobrir os custos e despesas, em unidades, e a partir deste valor teremos efetivamente lucro por unidade comercializada.

Figura 3: Equação do ponto de equilíbrio Mark-up Divisor em valor unitário

$$\text{PE MkD em \$ Unit.} = \left[\frac{\text{CTM em \$}}{((100\% - (\% \text{ TIS} + \% \text{ GGFV} + \% \text{ Lucro Desejado}))/100)} - \text{lucro desejado em \$} \right] / \text{Quant. Total}$$

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 2: Exemplo Hipotético do Cálculo do PE MkD em Valor (\$) Unit

$$\begin{aligned}
 \text{PE MkD em \$ Unit.} &= \{ [33.870,00 / ((100\% - (14,58\% + 20\% + 10\%)) / 100)] - 6.111,51 \} / 28,5 \\
 &\text{toneladas} \\
 \text{PE MkD em \$ Unit.} &= \{ [33.870,00 / (55,42 / 100)] - 6.111,51 \} / 28,5 \text{ toneladas} \\
 \text{PE MkD em \$ Unit.} &= \{ 61.115,12 - 6.111,51 \} / 28,5 \text{ toneladas} \\
 \text{PE MkD em \$ Unit.} &= \underline{1.929,95 \text{ por tonelada}}
 \end{aligned}$$

fator divisor

Fonte: Elaboração Própria

6.3.3 Ponto de Equilíbrio Mark-up Divisor em Quantidades

O PE MkD em quantidades visa descobrirmos quantos produtos será necessário vender para começarmos a obter lucro, desta forma é necessário a identificação do custo total apurado (CTM) que servirá de numerador para a divisão do resultado obtido através das seguinte solução da equação: os 100% subtraído do percentual total de impostos (%TIS), e pelo percentual total de gastos gerais variáveis e fixos (%GGFV) subtraído ainda pelo percentual do lucro desejado (%lucro desejado), de posse deste resultado, divide-se pelo denominador cem (100) para encontrar o fator divisor, encontrado o fator divisor; deve-se efetuar a seguinte divisão o numerador em valor do CTM pelo denominador do fator divisor, este resultado encontrado, diminui-se do valor do lucro desejado, e, por fim divide-se pelo denominador de preço de venda unitário.

Figura 4: Equação do ponto de equilíbrio Mark-up Divisor em Quantidades

$$\text{PE MkD em Quant.} = \left[\frac{\text{CTM em \$}}{((100\% - (\%TIS + \%GGFV + \%Lucro Desejado)) / 100)} - \text{lucro desejado em \$} \right] / \text{PV Unit.}$$

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 3: Exemplo Hipotético do Cálculo do PE MkD em Quant

$$\begin{aligned}
 \text{PE MkD em Quant.} &= \{ [33.870,00 / ((100\% - (14,58\% + 20\% + 10\%)) / 100)] - 6.111,51 \} / 2.144,39 \\
 \text{PE MkD em \$ Quant.} &= \{ [33.870,00 / (55,42 / 100)] - 6.111,51 \} / 2.144,39 \\
 \text{PE MkD em \$ Quant.} &= \{ 61.115,12 - 6.111,51 \} / 2.144,39 \\
 \text{PE MkD em \$ Quant.} &= \underline{25,65 \text{ toneladas}}
 \end{aligned}$$

fator divisor

Fonte: Elaboração Própria

6.3.4 Ponto de Equilíbrio Mark-up Divisor em Porcentagem

Para o cálculo do PE MkD em porcentagem, precisamos também, fundamentalmente conhecer o nosso custo total apurado (CTM) que servirá de numerador para a divisão do resultado obtido através da seguinte solução da equação: os 100% subtraído do percentual total de impostos (%TIS), e pelo percentual total de gastos gerais variáveis e fixos (%GGFV) subtraído ainda pelo percentual do lucro desejado (%lucro desejado), de posse deste resultado, divide-se pelo denominador cem (100) para encontrar o fator divisor, encontrado o fator divisor; deve-se efetuar a seguinte divisão o numerador em valor do CTM pelo denominador do fator divisor, este resultado encontrado, diminui-se do valor do lucro desejado, e, posteriormente divide-se pelo denominador de preço de venda total e multiplica-se por 100 (cem) para ter-se o percentual que representa do PV o PE.

Figura 5: Equação do ponto de equilíbrio Mark-up Divisor em Porcentagem

$$\text{PE MkD em \%} = \left\{ \left[\frac{\text{CTM em \$}}{((100\% - \% \text{ TIS} + \% \text{ GGFV} + \% \text{ Lucro Desejado}) / 100)} - \text{lucro desejado em \$} \right] / \text{PV total em \$} \right\} * 100$$

Fonte: Elaboração Própria

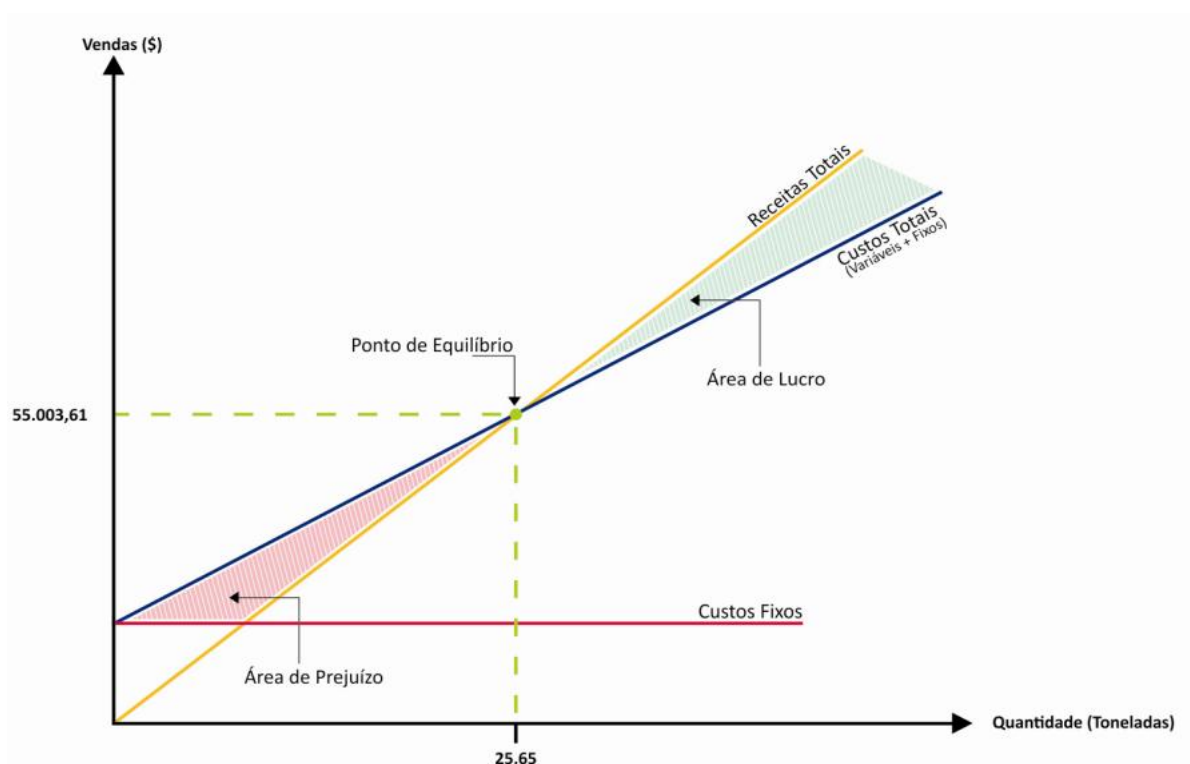
Quadro 4: Exemplo Hipotético do Cálculo do PE MkD em %

$$\begin{aligned} \text{PE MkD em \%} &= \left\{ \left[\frac{33.870,00}{((100\% - (14,58\% + 20\% + 10\%)) / 100)} - 6.111,51 \right] / 61.115,12 \right\} * 100 \\ \text{PE MkD em \%} &= \left\{ \left[\frac{33.870,00}{(55,42/100)} - 6.111,51 \right] / 61.115,12 \right\} * 100 \\ \text{PE MkD em \%} &= \left\{ \left[\frac{61.115,12 - 6.111,51}{61.115,12} \right] * 100 \right\} \\ \text{PE MkD em \%} &= \left\{ \frac{55.003,61}{61.115,12} \right\} * 100 \\ \text{PE MkD em \%} &= 90\% \text{ do preço de venda corresponde ao Ponto de Equilíbrio} \end{aligned}$$

fator divisor

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2: Demonstrativo detalhado do Ponto de Equilíbrio Mark-up em quantidade e valores



Fonte: Elaboração Própria

7 CONCLUSÃO

Considerando os resultados obtidos na pesquisa podemos afirmar as PMEs carecem de ferramentas ágeis e eficientes de gestão, que visam dar apoio à decisão e de suporte para os negócios; em que pese também nos surpreendeu o fato de ainda o Ponto de Equilíbrio ser pouco utilizado pelos gestores, segundo resultados

da pesquisa no que tange ao PE podemos observar que 86% acham que o PE pode ser usado como uma ferramenta de gestão, dessa forma as fórmulas desenvolvidas podem vir a ser utilizadas no processo de gestão das empresas.

Segundo Schmidt (2013), autora das fórmulas de Ponto de Equilíbrio Mark up dentre as vantagens do uso desta fórmula de ponto de equilíbrio desenvolvida decorre de fatores como simplicidade, facilidade e agilidade que se tem na manipulação dos dados/ informações.

Algumas das diferenças e principais vantagens das fórmulas desenvolvidas são: por utilizar como base Mark-up tem por base o custo da mercadoria como denominador; considera as despesas financeiras; Vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação da empresa em relação ao mercado para empresas Importadoras de Pequeno e Médio Porte; possibilita total cobertura aos custos e despesas; oferece suporte a tomada de decisões; visa buscar o equilíbrio em total de receitas, custos e despesas. (SCHMIDT, 2013, p. 177).

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert, N.; GOVINDARAJAN, Vijav. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto Lei nº 37, de 18 de novembro de 1966**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0037.htm#art178>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel**. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, Armado Luiz. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Ed. Makron Books Brasil, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GUEIROS, Haroldo. **Importador- Adquirente- Consignatário- Responsável. Enciclopédia Aduaneira**. Disponível em: <<http://enciclopediaaduaneira.com.br/imp-adfq-consig-respon-ii/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Tradutor: Tatiana Carneiro Quírico. Rio de Janeiro: ed. LTC, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3.ed.5.reimpr. São Paulo:Atlas, 2008.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Miopia_em_Marketing.htm>> Acesso em 26/06/2009 às 13h50.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.

SANTOS, Joel J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, Raquel Antônia Sabadin. **Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial**. XXX Congresso Internacional de Administração: Conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de Setembro de 2017. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>. Acesso em: 01/11/2017.

_____, Raquel Antônia Sabadin. **Desenvolvimento de fórmulas de ponto de equilíbrio como diferencial econômico para pequenas e médias empresas importadoras**. 2013. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica de Negócio) – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade de Misiones – Argentina.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. 284 p. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trab>

alho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 01/05/2017.

_____. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs no Brasil 2003-2005**. Brasília: 2007. Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca online](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca%20online).

Acesso em: 19/05/2017.

VANDERBECK, Edward J.; NAGAY, Charles F. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: ESTRATÉGIAS DO
EMPRESÁRIO COMO GESTOR**

Mayra de Sousa Gomes

Bacharel em Administração, UFPI
mayra.gsousa@hotmail.com

RESUMO

Dada a dinâmica no mundo dos negócios, os gestores devem considerar os fatores externos e internos, para avaliar e escolher as estratégias possíveis. Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi compreender as estratégias empregadas por pequenos empresários que, mesmo sem formação na área de gestão, têm se mantido competitivos no setor que atuam. A pesquisa foi feita em três pequenas empresas na cidade de Teresina - PI. Para coleta e análise dos dados foi utilizada a matriz *SWOT*, sob a ótica do modelo de Weihrich (1982). A pesquisa foi de natureza qualitativa, tendo como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica e o estudo de caso, com realização de entrevista semiestruturada com cada gestor. Concluiu-se que o processo administrativo, mesmo sem a teoria, é realizado com eficácia e foi identificada a estratégia de crescimento como a mais utilizada para diminuir as deficiências e fraquezas, tirando partido das oportunidades.

Palavras-chave: pequenas empresas, empresário gestor, estratégia, matriz *SWOT*.

ABSTRACT

Acknowledging the dynamics of the business world, managers should consider internal and external factors in order to evaluate and choose the possible strategies. In this context, this study aims at comprehending the strategies employed by small businessmen that, albeit without a management degree, have been competitive in their trade. This research was carried out in three small companies in the city of Teresina – PI. For that purpose, data was collected and analyzed by the means of the *SWOT* matrix under the perspective of Weihrich's model (1982). The research had a qualitative approach, with the addition of literature review and case study as methodological procedure, and, finally a semi-structured interview with each manager. It led to the conclusion that the business process, even without theory application, is carried out with efficiency by relying to the business' growth – with the benefit of opportunities – as the most common approach in dealing with weaknesses and shortcomings.

Keywords: small companies, managing businessman, strategy, *SWOT* matrix.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT, 2015), existem 16.379.855 empresas no Brasil. Desse valor total 93,2% são micro e pequenas empresas. Considerando-se que as empresas de pequeno porte possuem faturamento anual de até R\$ 3.600.000,00. Diante dessa porcentagem, deduz-se a relevância desses empreendimentos na criação de empregos, na valorização e alavancagem da economia local. O objeto de estudo deste trabalho é o pequeno empresário.

Com poucos meios o empresário gerencia sozinho de forma empírica e com pouco planejamento os pequenos setores. Seja qual for o seu porte as empresas precisam desempenhar quatro funções. Precisam produzir o produto ou prestar serviço, divulgar esse produto e vendê-lo, acompanhar os trâmites financeiros e contábeis e realizar as atividades de recursos humanos, como admitir e reter os colaboradores (LAUNDON, 2010). Através desta pesquisa foi possível verificar como os pequenos empresários fazem a gestão administrativa das finanças e das pessoas, além de identificar as estratégias mais utilizadas. Como ferramenta de análise utilizou-se a matriz *SWOT* na ótica do modelo de Weihrich (1982).

Quanto à sua estruturação este trabalho está dividido em seis seções consideradas essenciais. Primeiramente apresentamos esta introdução que expõe de forma resumida alguns pontos básicos e a relevância da pesquisa, seguida dos objetivos, justificativa, referencial teórico, o percurso metodológico onde caracterizamos a pesquisa, a análise dos dados coletados e por fim apresentamos as considerações finais do trabalho.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral é compreender, através do estudo de caso múltiplo, as estratégias de superação de desafios empregadas por empresários na sua atuação como gestores em três empresas de pequeno porte em Teresina - PI. Os objetivos específicos são: verificar como o empresário faz a gestão administrativa através de estudo de caso múltiplo em empresas de pequeno porte do setor comercial de Teresina; classificar segundo a matriz *SWOT* na ótica do modelo de Weihrich (1982) as estratégias adotadas pelos empresários; e identificar quais estratégias são mais utilizadas por EPP.

3 JUSTIFICATIVA

A justificativa pelo tema reporta à análise dos pequenos negócios através da compreensão de como é feita a gestão, assim como as estratégias utilizadas para impulsionar o sucesso dessas empresas, que representam uma parcela significativa na economia nacional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A empresa de pequeno porte

A classificação das empresas é discutida devido à variedade de critérios como o tamanho e as suas condições econômicas e produtivas. É considerada pequena empresa aquelas que alcançam, em cada ano, a receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

Outra característica das pequenas empresas está associada ao atendimento das necessidades de forma individualizada, atendendo aos interesses dos clientes de forma personalizada. O cliente tem rápido acesso ao dono da empresa, conseguindo resolver seus problemas de forma mais ágil. Desta forma, a pequena empresa também apresenta um processo decisório bem rápido, aproveitando melhor as oportunidades que exigem maior agilidade de prontidão (TAJRA, 2009, p. 85).

É perceptível como as pequenas empresas geram benefícios ao seu redor, principalmente as que prestam serviços e atuam no comércio. O diferencial desses empreendimentos está nas pequenas atividades, aquelas que são específicas.

4.1.1 O empresário como gestor

Tajra (2009, p. 56) explica que “[...] empresário é a pessoa que parte para a abertura do seu próprio negócio e a partir dele gera novas oportunidades de ganhos financeiros ou sociais”. O empresário com características empreendedoras se adapta às mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. É o fator de inovação da sua empresa.

A união dos perfis do empresário e do empreendedor pode constituir o empresário-empendedor, uma pessoa que tem as características de um empreendedor mais as de um empresário, que leva adiante o seu empreendimento, com determinação, responsabilidade e conhecimentos (TAJRA, 2009, p. 57).

O empreendedor de sucesso possui além dos atributos do administrador, atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa. O proprietário na função de empresário fica à frente de diversas etapas a serem analisadas e planejadas, para dar prosseguimento à estruturação da empresa, com gestão eficaz. Porém, devido às diversas limitações e pela própria inexperiência, o mau planejamento pode gerar resultados negativos que atingirão todos os setores do empreendimento.

4.1.2 Principais problemas enfrentados pela empresa de pequeno porte

Diferentes problemas são enfrentados constantemente pelas pequenas empresas. Problemas advindos do surgimento destes empreendimentos e que

perduram, dificultando o trabalho de gestão. Segundo Paiva (2008), alguns dos desafios são a dificuldade financeira, o desconhecimento das tecnologias, a ausência de estratégias e de um plano de viabilidade.

A entrada de novos competidores, as incertezas do mercado consumidor, a infidelidade dos clientes, as alterações no ambiente econômico e sociopolítico do país influenciam diretamente na gestão dos pequenos negócios, dessa forma os gestores devem estar preparados com estratégias e táticas para enfrentar e contornar as dificuldades que aparecem dia a dia (CASTOR, 2009). O conjunto desses elementos subordinados a uma pessoa tende a dificultar o processo administrativo das empresas de pequeno porte.

As micro e pequenas empresas têm mais flexibilidade e agilidade que as grandes empresas, isso devido a maior facilidade e rapidez que assimilam e capturam os sinais de mudanças de mercado, permitindo dessa forma que sejam mais dinâmicas e busquem por ações que as sustentem no mercado. A sobrevivência dos pequenos empreendimentos está relacionada às características do empresário, do ambiente interno das empresas e das condições do ambiente externo, surgindo dessa forma a necessidade de escolhas de ações estratégicas alternativas para auxiliar o processo de gestão do negócio (SANTOS, 2008).

4.2 Estratégia Organizacional

Conforme Hitt et al. (2013, p. 4) “[...] uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Segundo Castor (2009, p. 13), “[...] uma estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou”.

A escolha da estratégia adequada auxilia a empresa a sobreviver em um mercado competitivo e controlar o seu negócio. Porter (2002) vincula a estratégia ao tamanho da empresa e afirma que a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, independentemente do tamanho. Quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem imitar, ela apresenta vantagem competitiva (HITT *et al.*, 2013). Aliado à estratégia, um instrumento importante no processo administrativo é o plano. O planejamento é tipicamente um documento que guia a empresa em sua estratégia, nele contém uma descrição completa do ambiente organizacional e as intenções da empresa (GATES, 2010).

Um dos fatores de sucesso das empresas é possuir um bom planejamento. Pode-se dizer que planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e com que recursos utilizar.

4.2.1 Análise SWOT

A sigla *SWOT* é proveniente do inglês e é um acrônimo de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “[...] a função primordial da SWOT é possibilitar

a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Geralmente, é uma análise pouco adotada por pequenas empresas ou mesmo desconhecida. Se adotada, estimula o empreendedor a avaliar a empresa de forma simples e objetiva aprofundando o conhecimento sobre o negócio.

A análise externa é composta pelos fatores que vêm do macroambiente e do microambiente. Divide-se em oportunidades e ameaças. Para Hitt et al. (2013, p. 37) “[...] uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”, um aspecto externo positivo à empresa que pode potencializar a vantagem competitiva. Para o autor, “[...] uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (HITT *et al*, 2013, p. 38). A organização sofrerá menos as consequências das ameaças e aproveitará as oportunidades, ao perceber as alterações do meio externo.

A análise interna é representada pelos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa. As forças consistem nos recursos tangíveis ou intangíveis que a empresa pode mobilizar para satisfazer seus *stakeholders*; as fraquezas se referem às deficiências da empresa (CASTOR, 2009). A identificação das forças e fraquezas fornece à organização informações e dados relevantes à sua estratégia, que proporcionará maximizar as forças e a minimizar as fraquezas.

Baseada na análise SWOT, Weihrich (1982) buscou cruzar os dados de forma a conseguir uma moldura que permitisse apresentar estratégias importantes para o futuro da empresa. Para cada combinação de fatores ambientais internos com fatores ambientais externos, são gerados quatro tipos de estratégias possíveis:

- Combinação de Oportunidade e Força – Maxi-maxi: estratégia de desenvolvimento. É a situação mais desejável e a combinação mais importante, pois visa maximizar suas forças através do aproveitamento das oportunidades presentes no ambiente externo.
- Combinação de Oportunidade e Fraqueza – Mini-maxi: estratégia de crescimento. É a situação na qual a empresa não consegue aproveitar as oportunidades em virtude dos pontos fracos. Serve de base para um plano de conversão das fraquezas em forças, dadas as oportunidades.
- Combinação de Ameaça e Força – Maxi-mini: estratégia de manutenção. É a estratégia que as empresas organizam seus pontos fortes para diminuir o potencial das ameaças do ambiente externo.
- Combinação de Ameaça e Fraqueza – Mini-mini: estratégia de sobrevivência. É o cenário menos desejável, pois o evento das ameaças ganha mais força. Essa combinação deve ser utilizada como base para uma estratégia mais defensiva, ansiando minimização simultânea das ameaças externas e das fraquezas internas.

5 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo consta de uma pesquisa exploratória. A mesma foi escolhida, pois “[...] permite ao pesquisador testar a metodologia e experimentá-la para reunir dados, informações, ideias ou hipóteses sobre uma questão de pesquisa, mas que não possui um estudo anterior” afirma Braga (2007, p. 25).

Em uma visão mais cronológica, inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico para investigar e levantar estudos já realizados, através de artigos, livros, internet, para em seguida compor o embasamento teórico do assunto abordado. Em seguida, fez-se uma breve pesquisa para conhecer as empresas investigadas, coletando informações e suas características. Com os dados obtidos realizou-se uma entrevista semiestruturada com o proprietário de cada empreendimento para construir os casos. E por fim, executou-se um estudo de caso com cada uma das três empresas definidas. O método de estudo de caso

[...] visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 33 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 37)

Foram objetos de estudo deste trabalho três empresas de pequeno porte do setor comercial de Teresina, Piauí. Uma padaria, uma oficina mecânica e um supermercado, todas foram escolhidas aleatoriamente, porém tendo como características: ser regularizada como pequena empresa e estar sendo administrada pelo proprietário sem formação superior na área. Para a análise dos casos foram criadas duas tabelas para cada caso: a primeira relacionando os problemas, as visões para solução e o setor; e a segunda classificando as estratégias, com uma breve discussão segundo a análise *SWOT* sob a ótica do modelo de Weirich (1982). Os nomes das empresas foram preservados a pedidos dos gestores.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas escolhidas para o estudo de caso possuem características semelhantes em termos de porte e gestão, no entanto, atuam em ramos diferentes. Inicialmente os dados foram apresentados separadamente, em seguida as informações foram cruzadas, viabilizando uma análise mais profunda em termos de processos administrativos adotados e as estratégias utilizadas pelos gestores.

6.1 Primeiro caso: Padaria

A primeira empresa objeto deste estudo é uma panificadora de atividade industrial e comercial. Criada em 1997 quando a proprietária e seu marido fabricavam pães e comercializavam de maneira informal. Houve a necessidade de expandir as vendas, então em 2007 a empresa foi regularizada como pequeno porte.

Gerida pela proprietária juntamente com o seu marido, ele como responsável pela produção e ela pela gestão da empresa. Optaram pela padaria por aptidão e necessidade financeira, não possuem formação administrativa e não tiveram auxílio de profissional da área para abrir o negócio. Aprimoram técnicas de panificação com os fornecedores e participam de palestras do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Piauí) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). A panificadora possui dez colaboradores divididos entre atendimento e a produção.

Para a admissão de novos colaboradores a empresária faz uso dos seguintes critérios: pessoas que moram no bairro próximo a padaria e que ainda não tenham tido outras experiências profissionais, considerando que este seja o primeiro emprego para que haja uma capacitação interna na própria empresa. Tratando-se do controle financeiro a gestora realiza diariamente. As compras são efetuadas na maioria das vezes à vista ou com prazos pequenos de 7 a 10 dias para atenuar o preço, dessa maneira o poder de barganha é maior, o preço de compra é menor para poder chegar ao consumidor final por um preço razoável. Foca-se no desperdício mínimo.

Em Teresina existe o Grupo do Pão, uma reunião mensal de produtores de pão para troca de informações e conhecimentos. Como membro, a panificadora obtém informações de fornecedores que estão com os melhores preços. A compra não é feita em conjunto com demais panificadoras, mas simultaneamente, dessa forma o fornecedor diminui o preço já que o volume vendido é maior, apesar de se tratar panificadoras diferentes.

O planejamento da produção é realizado com base no fluxo passado. Há aumento ou diminuição, pois se sabe quanto deve produzir, no mês, na semana ou mesmo no dia. Não há ações de *marketing*, apenas a propaganda informal, boca a boca. Dessa forma, a gestora busca satisfazer constantemente seu cliente, pois acredita que assim ele será responsável por divulgar a empresa. Para melhor visualizar as soluções estratégicas acerca dos problemas enfrentados pela empresa, foi desenvolvido o Quadro 1.

Quadro 1: Inovações – Primeiro Caso: Padaria

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Falta de recursos financeiros.	A gestora trabalhou como atendente de farmácia paralelamente à padaria, para completar a renda.	Financeiro
Pouco conhecimento técnico na área de panificação.	Capacitação com cursos no SEBRAE e com os fornecedores da padaria.	Operacional
Adequação do pão Francês pela ABIP (Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria).	Através de muitas tentativas e adaptações no processo de fabricação de pães, a gestora antecipou-se, já que os pães da panificadora eram diferentes dos exigidos.	Produção
ANVISA solicitou adequação de vestiários e armários para os	A gestora decidiu fazer uma reforma total no espaço físico para também proporcionar conforto aos clientes. O novo layout melhor arranhou as máquinas	Produção

funcionários.	e o setor de atendimento.	
Necessidade de matéria prima a baixo custo, para ter competitividade	Participar do Grupo do Pão, uma reunião mensal de produtores de pão de pequeno e grande porte para troca de informações e conhecimentos.	Financeiro e Produção

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O Quadro 2 apresenta a análise de *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982) aplicada ao caso estudado.

Quadro 2: Classificação de estratégias – Primeiro caso: Padaria

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Trabalhar paralelamente à padaria.	Fraqueza - a empresa estava com pouco capital de giro.	Oportunidade – trabalhar em uma farmácia nesse período.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Capacitação	Fraqueza – a padaria precisava aperfeiçoar seus métodos de fabricação.	Oportunidade – SEBRAE e fornecedores ofereceram ajuda à padaria.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Proatividade às exigências da ABIP.	Força – Ao ter conhecimentos das futuras normas a gestora antecipou suas ações.	Ameaça – A padaria tem que estar operando de acordo com as normas exigidas pela ABIP.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção
Reforma total no espaço físico	Fraqueza – O espaço físico do setor de produção e de atendimento não estava adequado.	Ameaça – Sob pena de multa a ANVISA exigiu adequação do espaço.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Participação no Grupo do Pão.	Fraqueza – Sozinha a panificadora não tinha contato de fornecedores.	Oportunidade – atualização das técnicas e de bons fornecedores.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

6.2 Segundo caso: Oficina mecânica

A segunda empresa analisada foi uma oficina mecânica cuja atividade principal é o comércio de peças e serviços de manutenção de veículos automotores. Iniciou suas atividades em 2012, em Teresina, Piauí. Depois de 18 anos trabalhando como gerente em uma empresa do mesmo setor, o gestor pediu demissão com o propósito de montar o próprio negócio. Optou pelo segmento na qual ele tinha vocação. Não possui formação na área de gestão, a equipe é formada por sete colaboradores.

Para o recrutamento e seleção de colaboradores o empresário geralmente busca indicação de profissionais da área, ou através de currículo. Com relação ao controle financeiro, o gestor organiza as contas juntamente com a filha. As compras são feitas geralmente no boleto bancário por conta do alto valor e pagas de acordo com o vencimento. Ele opta pelo estoque quase zero, onde só permanecem os produtos de alta rotatividade, as demais peças são solicitadas de acordo com a necessidade. O gestor trabalha em parceria com os distribuidores, de forma que somente quando existe a necessidade da peça ela é enviada rapidamente através

de motoboy. Ele justifica esse método como forma de não ter capital imobilizado, como não correr o risco de o estoque ficar obsoleto.

Existe o planejamento dos serviços a serem realizados, constituindo uma sequência de veículos de acordo com a ordem de chegada. E no tocante ao marketing, não há. Segundo o empresário apenas a “boca a boca”. O gestor considera relevante para competir com outras empresas modernizar, equipar e treinar a equipe. Para melhor visualizar os problemas e as respectivas soluções são mostrados a seguir no Quadro 3:

Quadro 3: Inovações – Segundo caso: Oficina mecânica

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Falta de recurso financeiro.	Empréstimo bancário em longo prazo.	Financeiro
Espaço físico limitado para alocar as máquinas e automóveis.	Fez parcerias para trabalhar com pedreiros e metalúrgicos aos feriados e finais de semana. Trabalho e construção durante dois anos.	Operacional
Alta rotatividade de funcionários.	Contratação de profissionais da área.	Recursos Humanos
Oscilação no mercado. Vendas em picos extremos ou em volume pequeno.	Vendas externas, gestor fazia carga horária extra e contenção de despesas.	Comercial
Declínio de vendas	Vendas de produtos alternativos. Ex: pneus usados e baterias usadas (sucatas).	Comercial

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Foi elaborado o Quadro 4 que apresenta a análise *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982).

Quadro 4: Classificação De Estratégias – Segundo caso: Oficina mecânica

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Empréstimo bancário em longo prazo.	Fraqueza – a empresa estava com pouco capital de giro.	Oportunidade – o banco ofereceu boa taxa de juros e bom parcelamento.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento.
Parcerias	Força – o gestor possui bom relacionamento com os parceiros.	Oportunidade – os parceiros manifestaram interesse.	(Maxi-maxi) - Estratégia de Desenvolvimento
Contratação de profissionais da área.	Fraqueza – falta de profissionalismo afetou a qualidade dos serviços e gerou retrabalho.	Ameaça – houve a iminência de perda de clientes por insatisfação.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Vendas externas	Fraqueza – as vendas realizadas na empresa tiveram um declínio.	Oportunidade – o gestor fidelizou clientes externos que não tinham tempo para se deslocar à oficina.	(Mini-maxi) - Estratégia de Crescimento
Vendas de produtos alternativos	Força – os produtos substitutos possuem qualidade e garantia.	Oportunidade – os clientes procuravam alternativas aos produtos novos com preços mais baratos.	(Maxi-maxi) - Estratégia de Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

6.3 Terceiro caso: Supermercado

O terceiro caso foi feito em um supermercado que vende hortifruti e gêneros alimentícios em geral. Em 1998 o gestor abriu seu comércio como microempreendedor individual, sete anos depois mudou a situação para empresa de pequeno porte. O gestor relata que sempre teve aptidão e vocação para trabalhar no comércio. Antes de fundar seu próprio negócio ele era vendedor em uma empresa de mesmo setor. Pediu demissão e se arriscou como empreendedor.

O gestor não possui curso na área de gestão, não concluiu o ensino médio e não tem auxílio na administração de sua empresa. As compras são feitas em distribuidores e em comércios atacadistas da cidade. Nos distribuidores a compra é feita através de boleto pelo prazo ser melhor, geralmente de 45 dias, já nos atacadistas a compra é feita à vista. Através dessas ações o empreendedor busca melhores preços e vantagens de pagamento.

Para recrutamento e seleção de colaboradores o gestor coleta informações com terceiros e seleciona por meio de currículo. Atualmente são nove colaboradores. Com relação ao controle financeiro o gestor realiza sozinho. No que se refere ao *marketing* não há uma ação voltada para isso. Ocasionalmente é pago anúncio em programas de rádio e ainda é feita a divulgação da empresa através de patrocínio em eventos no bairro. Para competir com as empresas o gestor considera relevante o preço e um bom atendimento. A seguir no Quadro 5 estão relacionadas as soluções estratégicas utilizadas para superar os problemas da empresa:

Quadro 5: Inovações – Terceiro caso: Supermercado

PROBLEMA	VISÃO PARA SOLUÇÃO/ INOVAÇÃO	SETOR/ÁREA
Estoque: sem quantidade e qualidade	Para não recorrer a recursos de terceiros, o gestor fez contenção de despesas para acumular uma quantia necessária a investir, aumentar e diversificar o estoque.	Financeiro e Operacional
Estrutura física precária e limitada	Além da estrutura pequena e desgastada o gestor investiu em reforma e aumentou a área física do comércio	Operacional
Preço não competitivo em relação aos concorrentes	Negociou com fornecedores para estender o prazo de pagamento e optou por comprar em grandes atacadistas à vista.	Compras
Rotatividade de colaboradores.	Fidelização dos colaboradores, por conscientização e autonomia	RH

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Continuamente foi elaborado o Quadro 6, que apresenta a análise *SWOT* sob a ótica de Weirich (1982).

Quadro 6: Classificação De Estratégias – Terceiro Caso: Supermercado

Inovação	Força ou Fraqueza	Oportunidade ou Ameaça	Estratégia
Economia para investir no estoque.	Fraqueza – o estoque do comércio não tinha variedade de produtos e não tinha uma boa quantidade, era insuficiente.	Ameaça – Com a precariedade do estoque era inviável competir com os concorrentes.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Investimento na estrutura física.	Fraqueza – o teto, as paredes e o chão com estruturas comprometidas.	Ameaça – A estrutura desagradava aos clientes.	(Mini-mini) - Estratégia de Sobrevivência
Poder de compra	Força – o gestor possui um bom poder de barganha com seus fornecedores.	Ameaça – supermercado precisava de preços baixos de compra para poder competir.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção
Autonomia dos colaboradores	Força – o gestor possui bom relacionamento com os colaboradores, dando autonomia aos mesmos.	Ameaça – Se não investisse nos colaboradores o índice de rotatividade seria alto.	(Maxi-mini) - Estratégia de Manutenção

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

6.4 Cruzamento dos resultados da Pesquisa

Com base nas estratégias adotadas pelos gestores foi elaborada a Tabela 01. Observa-se cada empresa e os tipos de estratégias segundo Weirich (1982).

Tabela 1: Intersecção da estratégia com a empresa

	MAXI-MAXI	MINI-MAXI	MAXI-MINI	MINI-MINI
PADARIA	0	3	1	1
OFICINA	2	2	0	1
SUPERMERCADO	0	0	2	2
TOTAL	2	5	3	4

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Agora será analisada cada uma das estratégias com as respectivas empresas que as utilizaram.

6.4.1 Inovações relacionadas com estratégias de desenvolvimento (MAXI-MAXI)

Foi a estratégia menos utilizada, pelas empresas analisadas. Essa estratégia se baseia na exploração das forças para retirar vantagens das oportunidades advindas do ambiente externo (WEIRICH, 1982). Das quatorze estratégias identificadas nas empresas, apenas duas são estratégias de desenvolvimento, foi identificada apenas na oficina.

6.4.2 Inovações relacionadas com estratégias de crescimento (MINI-MAXI)

Essas estratégias na classificação de Weirich (1982) tentam minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades. Dentre as quatorze estratégias foram identificadas cinco, ou seja, as mais utilizadas. Empregada na padaria e na oficina.

6.4.3 Inovações relacionadas com estratégias de manutenção (MAXI-MINI)

Essas estratégias usam os pontos fortes para minimizar as ameaças. De acordo com Weirich (1982), por mais que a empresa seja forte e bem posicionada deve haver cautela ao utilizar as forças para enfrentar as ameaças, pois são fatores incontroláveis pela organização. Foram identificadas três estratégias Maxi-mini dentre as quatorze. Utilizada pela padaria e pelo supermercado.

6.4.4 Inovações relacionadas com estratégias de sobrevivência (MINI-MINI)

A Mini-mini deve ser evitada, tendo em vista que é a estratégia de retirada e sobrevivência. De quatorze estratégias identificadas quatro foram estratégias Mini-mini, seu diferencial, é o fato de ser a única encontrada nas três empresas.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido para compreender as estratégias utilizadas pelo empresário de pequeno porte na sua atuação como gestor, onde o mesmo não possui formação acadêmica na área de administração. Com pesquisa realizada em três pequenas empresas do setor comercial na cidade de Teresina, Piauí.

A gestão dos três empreendimentos é feita e centralizada pelo empresário. No setor financeiro da padaria, da oficina e do supermercado, o controle do fluxo diário, de entradas e saídas é controlado e acompanhado pelo gestor diariamente, não há um planejamento das contas a serem pagas, e há uma proximidade com os fornecedores. Os colaboradores possuem um contato muito próximo com seus gestores, o que gera um clima organizacional agradável, as relações são informais e estes possuem autonomia. Todos compreendem a importância da união de esforços para crescimento da empresa e como profissionais.

Não há nas empresas formas de divulgação ou estratégia de marketing, é quase unânime a convicção da propaganda “boca a boca” como a mais barata e eficaz. Exceto o gestor do supermercado que ainda promove a marca dele, sob a forma de patrocínio. O planejamento das atividades é baseado na realização e desempenho dessas mesmas atividades em período anteriores e o gestor tem profundo conhecimento em todas as atividades realizadas, conhecimento este, adquirido por ter trabalhado anteriormente em empresa do mesmo setor.

Segundo a matriz *SWOT*, sob a perspectiva do modelo teórico de Weirich (1982), foi verificada a utilização das quatro estratégias nas empresas. A estratégia

de desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência. Conclui-se que dos quatro tipos de estratégias a que foi menos utilizada foi a estratégia de desenvolvimento, Maxi-maxi e a mais utilizada pelas empresas de pequeno porte foi a estratégia de crescimento – Mini-maxi. A estratégia de crescimento serve de embasamento a um plano de desenvolvimento que objetiva a conversão das fraquezas em forças, dadas as oportunidades presentes no ambiente externo. Saber aproveitar as oportunidades em detrimento dos seus pontos fracos.

REFERÊNCIAS

BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, P. M. (org.). **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: 30 de maio de 2015.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

IBPT. **Empresômetro MPE**. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>> Acesso em: 25 de setembro de 2015.

FONSECA, J.J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002, Apostila. In: SILVEIRA, Denise T.; CÓRDOVA, Fernanda P. A Pesquisa Científica. In: SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. (Org.). **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER/UFRGS. 2009.

GATES, L. P. **Strategic planning with critical success factors and future scenarios: an integrated strategic planning framework**. Hanscom: Carnegie Mellon, 2010

HITT, M. A.; IRELAND R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2013.

PAIVA, L. **10 desafios do empreendedor**. Disponível em: <<http://ogerente.com/empreendaja/2008/09/03/10-desafios-do-empendedor/>> Acesso em: 13 de Julho de 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e AffonsoEditores, 2004.

TAJRA, S. F.; SANTOS, F. T. **Empreendedorismo**: questões na área de saúde, social e educacional. São Paulo: Érica, 2009.

WEIHRICH, H. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. **Journal of Long Range Planning**, v. .15, n. 2, 1982.

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO COMO UMA
FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO**

Daniel Rodrigues Cordeiro

Mestrando em administração e Bolsista da FAPERJ, UFRRJ
danielrodriguesco@gmail.com

Josiel do Nascimento Oliveira

Mestrando em administração, UFRRJ
josiel.financas@gmail.com

Everlam Elias Montibeler

Doutor em Economia Internacional, UFRRJ
everlamelias@gmail.com

RESUMO

O elevado nível de complexidade do Sistema Tributário Nacional, devido as diversas legislações que compõe a sua estrutura, e a sua elevada carga tributária, acaba dificultando o funcionamento de algumas empresas, principalmente, as micros e pequenas empresas, que não tem tanto recurso quanto as empresas maiores, para entender toda esta sistemática tributária do país. Sendo assim, uma alternativa para que as empresas não fiquem pagando uma tributação excessiva, surge com a possibilidade de adotar como uma ferramenta estratégica, o planejamento tributário, que pode ser entendido como a busca da redução do pagamento de tributos de maneira lícita. Com isso, o objetivo desta pesquisa foi o de demonstrar como o planejamento tributário é importante e pode ser utilizado de forma estratégica. Foi realizado um estudo de caso em uma microempresa prestadora de serviços contábeis, adotando análise descritiva dos documentos fornecidos pela mesma, e o resultado encontrado foi o de que a melhor escolha de regime tributário para esta empresa seria o Simples Nacional, que a levaria a obter uma lucratividade maior.

Palavras-chave: planejamento tributário, estratégia, microempresa, lucratividade.

ABSTRACT

The high level of complexity of the National Tax System, due to the various legislations that make up its structure and its cargo load, ended up working for companies, mainly micro and small companies, which do not have as much resources as larger companies, to understand all this systematic tax system of the country. Thus, as an alternative for these companies not to pay excessive taxation, it arises with the possibility of adopting as a strategic strategy, tax planning, which can be understood as the search for reduction of payment of taxes in a licit manner. With this, the objective of this research was to demonstrate how tax planning is important and can be used strategically. A case study was developed in a microenterprise providing accounting services, adopting descriptive analysis of the documents provided by same, as well as result of a better choice of tax regime for this company, would be the Simple National, which would lead to greater profitability.

Keywords: tax planning, strategy, micro enterprise, profitability.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao complexo sistema tributário, a elevada carga tributária e as constantes alterações nas legislações brasileira, é necessário que as empresas mantenham um planejamento tributário que implique em economia fiscal com menor incidência de impostos e contribuições, em seus negócios. Segundo Gitman (2010, p. 24), "os impostos são inevitáveis e as empresas, assim como as pessoas físicas, precisam pagar impostos sobre seus rendimentos". Desta forma, torna-se inevitável o não pagamento dos tributos, sendo assim, uma alternativa possível para as empresas é a boa elaboração do planejamento tributário.

Com a competitividade cada vez mais forte e crescente, os gestores atuais devem procurar medidas estratégicas diferentes das convencionais e se organizarem melhor, para tentarem estar sempre um passo à frente de seus concorrentes. Como parte dos gestores das micros e pequenas empresas, geralmente, desconhecem a carga tributária aplicada em cima de seus negócios, o gestor que conseguir elaborar um bom planejamento tributário, pode sair na frente dos demais. De acordo com Andrade Filho (2009, p. 07),

[...] em sentido comum, a expressão "planejamento tributário" é utilizada para fazer referência a uma atividade ou uma técnica de prospecção de alternativas de redução da carga tributária suportada pelas pessoas e pelas empresas, sempre em consonância com o ordenamento jurídico em vigor.

Os principais regimes de tributação existentes no Brasil hoje são: o **Lucro Presumido**, que pode ser entendido como a forma de tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL); **Lucro Real**, que se dá mediante a apuração contábil dos resultados, com os ajustes determinados pela legislação fiscal; e o **Simples Nacional**, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias. Diferente do Lucro Presumido e do Lucro Real, o Simples Nacional busca simplificar a forma de recolhimento dos tributos dentro de uma única guia de pagamento (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2012; 2014; 2016).

1.1 Objetivo

O objetivo deste artigo foi o de encontrar a forma de tributação menos onerosa, que permitisse o recolhimento de seus tributos de forma correta, demonstrando que o planejamento tributário é de grande importância para a saúde financeira da empresa, pois, com esta ferramenta a empresa consegue analisar se está ou não na direção correta no que diz respeito ao pagamento dos tributos, não cometendo nenhum tipo de evasão fiscal, possibilitando reduzir a carga tributária das empresas. E isto foi realizado com a comparação das últimas cinco

demonstrações dos resultados dos exercícios, fornecidas pela empresa estudada, utilizando os regimes de tributações do Lucro Presumido e do Simples Nacional, para efeito de comparação.

1.2 Justificativa

O mundo globalizado está cada vez mais competitivo, exigindo cada vez mais dos gestores e fazendo com que as organizações para se posicionarem na frente das demais, necessitem fazer ações diferenciadas, assim como, elaborar estratégias e planejamentos que visam a economia financeira e otimização em suas margens de lucro. Sendo assim, o planejamento tributário pode ser entendido como uma ferramenta estratégica, que contribui para uma melhor operacionalização da empresa, no que se refere ao recolhimento de tributos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Devido à complexidade do tema, algumas termologias podem acabar gerando controvérsias, devido à falta de clareza na legislação e/ou devido ao fato do não conhecimento total sobre o tema por parte dos empresários das micros e pequenas empresas, o que muitas vezes fica a encargo do contador, que muitas vezes não tem contato direto com o dono da empresa, o que acaba deixando um pouco distante a relação entre ambos com a temática abordada, desta forma, parece importante ressaltar que há diferença entre elisão fiscal e evasão fiscal, havendo entre elas um abismo significativo. De acordo com Andrade Filho (2009, p. 09),

[...] a **elisão fiscal**, é a atividade lícita de busca e identificação de alternativas que, observados os marcos da ordem jurídica, levem a uma menor carga tributária. Essa atividade, também chamada “planejamento tributário”, requer o manejo competente de duas linguagens: a do direito positivo e a dos negócios, e, portanto, não se restringe à descoberta de lacunas ou “brechas” existentes na legislação.

Já a evasão ou sonegação fiscal, por outro lado, é resultado de ação ilícita punível com pena restritiva de liberdade e de multa pecuniária. Ainda conforme Andrade Filho (2009, p. 09),

[...] **sonegação fiscal** é o resultado de ação dolosa tendente a impedir ou retardar, total ou parcialmente, o conhecimento por parte da autoridade fazendária da ocorrência do fato gerador da obrigação principal, sua natureza ou circunstâncias materiais e das condições pessoais do contribuinte, suscetíveis de afetar a obrigação tributária principal ou o crédito tributário correspondente.

Com isso, faz-se necessário saber discernir elisão fiscal ou planejamento tributário de sonegação ou evasão fiscal, assim, sabendo diferenciar o lícito do

ilícito. Uma vez que não parece ser tarefa tão fácil no cotidiano dos empresários das micros e pequenas empresas.

Além destas ocorrências citadas acima, nos últimos anos as empresas vêm enfrentando uma forte pressão político-econômica em que o país vive. Diferentemente das grandes organizações, que tem recursos para se manterem em períodos de queda de vendas prolongados e até mesmo se reestruturar, muitos dos micros e pequenos empresários não podem fazer o mesmo, devido à falta de recurso e o pouco crédito liberado pelos bancos nesse período de resfriamento econômico.

Existem alguns tipos de quebra de empresas. Uma empresa pode quebrar porque seus retornos são negativos ou baixos, desta forma, se não for capaz de cobrir o seu custo de capital, pode-se dizer que ela quebrou. Outra forma de quebra é a insolvência técnica, que ocorre quando uma empresa não consegue arcar com os seus compromissos no prazo. Seus ativos ainda são superiores aos passivos, mas ela enfrenta uma crise de liquidez. E o terceiro, e mais grave tipo de quebra, é a falência. Ela ocorre quando o valor contábil dos passivos supera o valor justo de mercado dos ativos da empresa, ou seja, quando seu patrimônio líquido é negativo (GITMAN, 2010).

Alguns fatores podem contribuir para que a empresa chegue a este estágio de quebra e uma das principais causas para que isso ocorra é a má administração, que corresponde por mais de 50% dos casos. Diversos erros administrativos específicos podem, individualmente ou combinados, levar uma empresa a quebrar (GITMAN, 2010).

Sendo assim, uma das formas de diminuir estes fatores, pode ser com a adoção do planejamento tributário por parte das micros e pequenas empresas, como uma ferramenta estratégica. De acordo com Henderson (1998, p. 05), a estratégia pode ser entendida como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Com isso, o planejamento tributário se enquadraria em um plano de ação que resultaria em economia financeira para a empresa (de maneira lícita), e que, conseqüentemente, geraria uma vantagem competitiva para a mesma, uma vez que poderá aplicar estes recursos economizados em outra parte de sua atividade econômica.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para esta pesquisa foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que de acordo com YIN (2001, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos (...)”. Em relação a coleta de dados, foram disponibilizados pela empresa estudada, as suas Demonstrações dos Resultados dos Exercícios (DREs) dos anos de 2012 a 2016, levando em consideração apenas os dados tributários e previdenciários, que são os que sofrem maior impacto de um regime tributário para o outro. E quanto a análise realizada neste trabalho, foi feita

uma análise descritiva que de acordo com Reis e Reis (2002, p. 05), é “onde utiliza-se métodos de estatística descritiva para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos”.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos neste trabalho, foram das análises feitas através das DREs disponibilizadas pela empresa, conforme comentado anteriormente. E os mesmos foram divididos em tabelas de 1 a 5, sendo cada ano comentado as variações ocorrentes nele e no final a ilustração dos cinco anos analisados em uma única figura.

Tabela 1: DRE 2012 – Simples Nacional e Lucro Presumido.

DRE (2012) – SIMPLES NACIONAL		DRE (2012) – LUCRO PRESUMIDO	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	38.954,20	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	38.954,20
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL (6%)	2.337,25	PIS (0,65%), COFINS (3%), CSLL (2,88%), IR (2,4%), ISS (5%)	5.426,32
LUCRO BRUTO	36.616,95	LUCRO BRUTO	33.527,88
DESPESAS OPERACIONAIS	19.015,67	DESPESAS OPERACIONAIS	23.212,55
PRÓ-LABORE	6.916,64	PRÓ-LABORE	6.916,64
ORDENADOS E SALÁRIOS	10.498,33	ORDENADOS E SALÁRIOS	10.498,33
INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	760,83	INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	760,83
INSS (SALÁRIOS = 8%)	839,87	INSS (SALÁRIOS = 8%)	839,87
INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	-	INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	4.196,88
RESULTADO DO EXERCÍCIO	17.601,28	RESULTADO DO EXERCÍCIO	10.315,33

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2012, a empresa teve um faturamento de R\$ 38.954,20 e despesas com pró-labore de R\$ 6.916,64 e ordenados e salários de R\$ 10.498,33, que foram aplicados em ambos os regimes.

Nos dois regimes tributários, notou-se que do regime do Simples Nacional para o Lucro Presumido, houve uma variação de, aproximadamente, 132% no nível da alíquota e no valor dos tributos pagos sobre serviços, passando de R\$ 2.337,25 para R\$ 5.426,32. Desta forma, a empresa teria desembolsado R\$ 3.089,07 a mais, caso não estivesse enquadrada no regime do Simples Nacional.

No que tange aos aspectos previdenciários, notou-se que as retenções seriam as mesmas, independente do regime escolhido pela empresa. A maior mudança percebida foi no INSS que engloba o RAT, OUTROS e a PATRONAL, onde em um regime não se tem estas contribuições, e no outro sim (Lucro Presumido). Com isso, a variação total seria de R\$ 4.196,88, que seria o valor desembolsado a mais pela empresa, caso optasse por este regime.

Desta forma, o impacto destas variações pôde ser percebido no resultado da empresa, que com o Simples Nacional obteve um lucro de R\$ 17.601,28, enquanto no Lucro Presumido R\$ 10.315,33 de lucro.

Tabela 2: DRE 2013 - Simples Nacional e Lucro Presumido.

DRE (2013) – SIMPLES NACIONAL		DRE (2013) – LUCRO PRESUMIDO	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	37.490,36	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	37.490,36
IMPOSTO NACIONAL (6%)	2.249,42	PIS (0,65%), COFINS (3%), CSLL (2,88%), IR (2,4%), ISS (5%)	5.222,41
LUCRO BRUTO	35.240,94	LUCRO BRUTO	32.267,95
DESPESAS OPERACIONAIS	27.146,88	DESPESAS OPERACIONAIS	33.269,51
PRÓ-LABORE	8.136,00	PRÓ-LABORE	8.136,00
ORDENADOS E SALÁRIOS	16.774,00	ORDENADOS E SALÁRIOS	16.774,00
INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	894,96	INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	894,96
INSS (SALÁRIOS = 8%)	1.341,92	INSS (SALÁRIOS = 8%)	1.341,92
INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	-	INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	6.122,63
RESULTADO DO EXERCÍCIO	8.094,06	RESULTADO DO EXERCÍCIO	-1.001,56

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2013, a empresa teve um faturamento de R\$ 37.490,36, um pouco menor que o do ano anterior, e despesas com pró-labore de R\$ 8.136,00 e ordenados e salários de R\$ 16.774,00, estas foram aplicadas em ambos os regimes. Importante perceber que os valores do pró-labore e dos ordenados e salários, sempre terão aumento em comparação com o ano anterior, isso se deve ao fato de que todo ano se tem reajustes salariais, de acordo com a classe à qual pertence. No caso da empresa estudada, o recolhimento do pró-labore foi feito com base no salário mínimo, o que conseqüentemente, geram aumento nos aspectos previdenciários também.

Levando em consideração os dados expostos, notou-se a mesma variação de, aproximadamente, 132% no nível de alíquota dos tributos incidentes sobre o faturamento, que passaram de 6% para 13,93%. Essa diferença em valores nominais seria de R\$ 2.249,42 para R\$ 5.222,41, que representaria um desembolso a mais de R\$ 2.972,99, caso a empresa optasse pelo regime do Lucro Presumido.

No caso dos aspectos previdenciários, notou-se a mesma variação total do INSS 2 (nomenclatura adotada para facilitar o entendimento), que passou de R\$ 0,00 para R\$ 6.122,63.

O impacto destas variações foi notado no resultado da empresa, que em um regime apresentou um lucro de R\$ 8.094,06 e no outro, um prejuízo de R\$ 1.001,56, ocorrendo uma redução de 112,37% do lucro.

Tabela 3: DRE 2014 - Simples Nacional e Lucro Presumido.

DRE (2014) – SIMPLES NACIONAL		DRE (2014) – LUCRO PRESUMIDO	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	34.058,27	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	34.058,27
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL (6%)	2.043,50	PIS (0,65%), COFINS (3%), CSLL (2,88%), IR (2,4%), ISS (5%)	4.744,32
LUCRO BRUTO	32.014,77	LUCRO BRUTO	29.313,95
DESPEAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	31.988,88	DESPEAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	39.271,40
PRÓ-LABORE	8.688,00	PRÓ-LABORE	8.688,00
ORDENADOS E SALÁRIOS	20.690,00	ORDENADOS E SALÁRIOS	20.690,00
INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	955,68	INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	955,68
INSS (SALÁRIOS = 8%)	1.655,20	INSS (SALÁRIOS = 8%)	1.655,20
INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	-	INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	7.282,52
RESULTADO DO EXERCÍCIO	25,89	RESULTADO DO EXERCÍCIO	-9.957,45

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2014, a empresa teve um faturamento de R\$ 34.058,27, ainda menor que o do ano anterior e despesas com pró-labore de R\$ 8.688,00 e ordenados e salários de R\$ 20.690,00, que foram aplicados em ambos os regimes.

Notou-se a mesma variação já explicada anteriormente, em relação ao nível de alíquota incidente nos tributos sobre o faturamento, que passaria de R\$ 2.043,50 para R\$ 4.744,32, o que representaria um desembolso a mais de R\$ 2.700,82, caso a empresa estivesse optado pelo regime do Lucro Presumido.

No que diz respeito aos dados previdenciários, notou a mesma variação total, que passou de R\$ 0,00 para R\$ 7.282,52, sendo este o valor do desembolso a mais que a empresa teria que fazer, caso optasse pelo regime do Lucro Presumido.

Pôde-se notar o impacto destas variações de um regime para o outro no resultado da empresa, que passou de um lucro de R\$ 25,89, para um prejuízo de R\$ 9.957,45.

Tabela 4: DRE 2015 - Simples Nacional e Lucro Presumido.

DRE (2015) – SIMPLES NACIONAL		DRE (2015) – LUCRO PRESUMIDO	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	42.786,90	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	42.786,90
IMPOSTO SIMPLES NACIONAL (6%)	2.567,21	PIS (0,65%), COFINS (3%), CSLL (2,88%), IR (2,4%), ISS (5%)	5.960,22
LUCRO BRUTO	40.219,69	LUCRO BRUTO	36.826,68
DESPEAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	33.798,82	DESPEAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	40.759,13
PRÓ-LABORE	18.912,00	PRÓ-LABORE	18.912,00
ORDENADOS E SALÁRIOS	11.857,87	ORDENADOS E SALÁRIOS	11.857,87
INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	2.080,32	INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	2.080,32
INSS (SALÁRIOS = 8%)	948,63	INSS (SALÁRIOS = 8%)	948,63
INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	-	INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	6.960,31
RESULTADO DO EXERCÍCIO	6.420,87	RESULTADO DO EXERCÍCIO	-3.932,44

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2015, a empresa teve um faturamento de R\$ 42.786,90, representando um aumento em relação ao ano anterior, sendo o maior faturamento da empresa dentre os anos analisados. Em termos percentuais, se trata de um aumento de 9,84%, em comparação com o faturamento do ano de 2012. Neste ano as despesas com pró-labore foram de R\$ 18.912,00 e com ordenados e salários foram de R\$ 11.857,57, aplicados em ambos os regimes.

Com base nos dados, notou-se a mesma variação em relação aos tributos incidentes sobre o faturamento dos serviços prestados, que passaria de R\$ 2.567,21 para R\$ 5.960,22, ocorrendo desta forma, um aumento de R\$ 3.393,01 que seriam desembolsados caso a empresa não optasse pelo regime do Simples Nacional.

No caso dos dados que representam os aspectos previdenciários, levando em consideração somente o INSS 2, que é o item variável entre os dois regimes, notou-se a variação de R\$ 6.960,31.

Em virtude dos fatos mencionados, notou-se de maneira evidente os impactos destas variações no resultado do exercício apresentado, que foi de um lucro de R\$ 6.420,87 para um prejuízo de R\$ 3.932,44 no resultado final do exercício.

Tabela 5: DRE 2016 - Simples Nacional e Lucro Presumido.

DRE (2016) – SIMPLES NACIONAL		DRE (2016) – LUCRO PRESUMIDO	
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	39.558,47	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	39.558,47
IMPOSTO NACIONAL (6%)	2.373,51	PIS (0,65%), COFINS (3%), CSLL (2,88%), IR (2,4%), ISS (5%)	5.510,49
LUCRO BRUTO	37.184,96	LUCRO BRUTO	34.047,98
DESPESAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	36.190,38	DESPESAS OPERACIONAIS COMERCIAIS	43.577,56
PRÓ-LABORE	21.120,00	PRÓ-LABORE	21.120,00
ORDENADOS E SALÁRIOS	11.802,94	ORDENADOS E SALÁRIOS	11.802,94
INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	2.323,20	INSS (PRÓ-LABORE = 11%)	2.323,20
INSS (SALÁRIOS = 8%)	944,24	INSS (SALÁRIOS = 8%)	944,24
INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	-	INSS (RAT, 1% + OUTROS, 5,8% + PATRONAL, 20%)	7.387,19
RESULTADO DO EXERCÍCIO	994,59	RESULTADO DO EXERCÍCIO	-9.529,59

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2016, a empresa teve um faturamento um pouco menor, totalizando um valor de R\$ 39.558,47, que representou uma queda de 7,54% (R\$ 3.228,43), em comparação com o faturamento do ano anterior. As despesas com

pró-labore foram de R\$ 21.120,00 e com os ordenados e salários foram de R\$ 11.802,94, que foram aplicados nas análises de ambos os regimes.

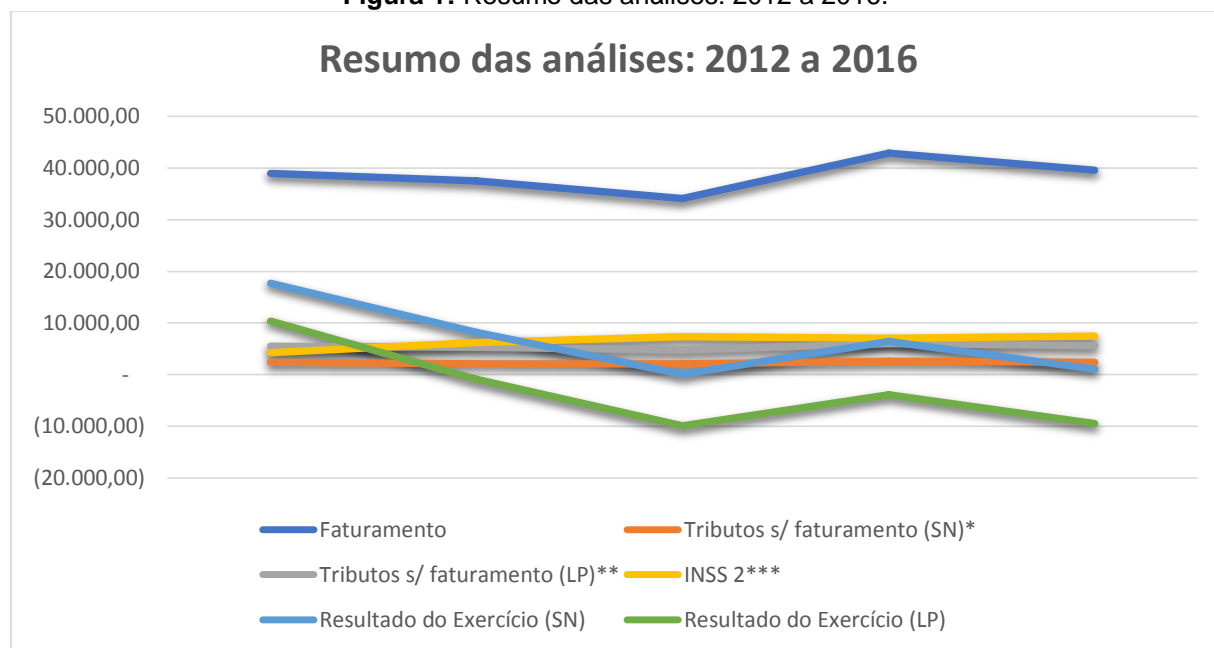
Notou-se uma variação em relação aos tributos incidentes sobre o faturamento dos serviços prestados, passando de R\$ 2.373,51 no regime do Simples Nacional para R\$ 5.510,49 no regime do Lucro Presumido.

Em relação aos aspectos previdenciário, notou-se a mesma variação total, que passou de R\$ 0,00 para 7.387,19, que representaria o valor a ser desembolsado pela empresa, se ela estivesse optado pelo Lucro Presumido.

Tendo em vista os aspectos observados, notou-se que os resultados do exercício variaram, passando de um lucro de R\$ 994,59 para um prejuízo de R\$ 9.529,59, o que levaria a uma perda de R\$ 10.524,18, caso optasse pelo regime do Lucro Presumido. Percebeu-se que enquanto em um regime apresentava-se uma lucratividade, relativamente baixa, no outro demonstrava-se um prejuízo.

Após analisar separadamente cada Demonstração de Resultados da empresa, dos exercícios dos anos de 2012 até 2016, foi elaborada figura 1 que trouxe o resumo de todas as análises de forma conjunta.

Figura 1: Resumo das análises: 2012 a 2016.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela empresa.

Legenda: (*) tributos sobre faturamento no regime do Simples Nacional (SN); (**) tributos sobre o faturamento no regime do Lucro Presumido (LP); e (***) INSS 2 somente do regime do Lucro Presumido, uma vez que no Simples Nacional não tiveram valores para esta variável durante todos os anos de análise.

Com a elaboração da figura, foi permitida a visualização das variações entre os faturamentos; os tributos sobre os faturamentos; o INSS 2; e os resultados dos exercícios.

Como pôde-se notar, o faturamento de 2012 chegou a quase R\$ 40mil, passando pela casa dos R\$ 37,5mil em 2013, tendo seu ponto mais baixo no ano de 2014 (R\$ 34mil), com o seu ponto mais alto no ano de 2015, atingindo aproximadamente R\$ 43mil, e finalizando com um faturamento de R\$ 39,5mil em 2016.

No caso dos tributos incidentes sobre o faturamento da empresa, tanto no regime do Simples Nacional, como na simulação do Lucro Presumido, os valores mantiveram-se constantes. Na análise do Simples Nacional a constância manteve-se em cima do percentual referente a este regime, que foi o de 6%, e no simulado do Lucro Presumido a constância manteve-se em cima do percentual de 13,93%.

O INSS 2, considerou somente com os valores demonstrados na simulação do regime do Lucro Presumido, uma vez que no caso do Simples Nacional, os valores eram sempre zero. Desta forma, pôde-se perceber um processo evolutivo nos valores desta variável, uma vez que ela independe do valor do faturamento. Ela é incidente sobre a folha de pagamento, assim, mesmo que o faturamento da empresa caísse, os salários e os pró-labores sempre eram reajustados.

Por fim, os resultados dos exercícios mostraram-se variáveis, uma vez que o faturamento teve bastante oscilação, assim como os aumentos dos salários e do pró-labore. Desta forma, o que pôde-se perceber foi que no regime do Simples Nacional a empresa obteve melhores resultados do que no regime do Lucro Presumido. Isso significa dizer que ainda que no Simples Nacional o lucro mantivesse queda durante os anos de 2013 e 2014 (anos da lucratividade mais baixa), os resultados se mantinham positivos, diferentemente do que ocorreu no caso do Lucro Presumido. Com este último regime a empresa obteve prejuízos nos anos de 2013 a 2016, ao contrário do que ocorre no regime do Simples Nacional.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de demonstrar a importância de se elaborar um planejamento tributário, tendo como foco do estudo as micros e pequenas empresas, que no caso estudado, foi uma microempresa prestadora de serviços contábeis, onde pôde-se concluir que a escolha do regime tributário mais adequado para a empresa (neste caso foi o regime de tributação do Simples Nacional), onde notou-se que a empresa obteve maiores lucros quando adotava esta sistemática de recolhimento de tributos, que além de beneficiar a empresa monetariamente (elevando sua lucratividade), a beneficia na facilidade de recolhimento dos tributos, sendo o mesmo feito em uma única guia e também no que tange as obrigações acessórias, que são reduzidas no regime simplificado.

Lembrando que este aumento da lucratividade se daria com a redução do pagamento de tributos sobre os serviços prestados e os encargos previdenciários, desta forma, estas reduções ocorreriam dentro da lei. Sendo assim, a empresa estaria aplicando a estratégia de elisão fiscal, aquela que é considerada lícita pelo fisco, e não cometendo evasão fiscal, que aquela ilícita, também conhecida como sonegação fiscal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Planejamento tributário**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HENDERSON, B. D. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Significado do regime de tributação Lucro Real**. Publicado em dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_real.html>. Acessado em: 19/07/2016.

_____. **Significado do regime de tributação Lucro Presumido**. Publicado em setembro de 2014. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido.html>. Acessado em: 19/07/2016.

_____. **Significado do regime de tributação Simples Nacional**. Publicado em novembro de 2016. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html>>. Acessado em: 19/07/2016.

REIS, E. A.; REIS, I. A. Análise Descritiva de Dados. **Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**. Minas Gerais: Departamento de Estatística (UFMG), 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**A IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NA AREA DE SEGURANÇA DO TRABALHO
EM INSTITUIÇÃO ENSINO SUPERIOR PRIVADO EM BELO HORIZONTE**

Carlos Eduardo de Carvalho

Estudante de Administração, Newton Paiva
carlosluster01@hotmail.com

Mateus Figueiredo Abreu Viana

Estudante de Administração, Newton Paiva
mateusabreuviana@gmail.com

Shirley Coimbra Gomes

Suporte Técnico
shirley.coimbra@yahoo.com.br

RESUMO

Projeto realizado através do decreto 8373/2014 pela receita federal, com o objetivo de unificação de todas as informações previdenciárias, trabalhista e fiscal. Sendo que todos os dados gerados pela empresa são enviados eletronicamente para o governo. A partir da publicação do decreto é realizado um cronograma de implantação do sistema de escrituração digital para as empresas que participam do projeto piloto para levantamento dos problemas, buscando soluções para dificuldades e foi observando a falta de empresas da área educacional na participação deste projeto. A empresa ao entregar informações exigidas por lei terá segurança jurídica e com isso mais transparência real. Os setores que estão envolvidos no esocial são o departamento de pessoal, contabilidade que já realizam a transmissão de dados para o governo, porém a área importante de segurança do trabalho transmite apenas os dados de acidentes do trabalho, já que os demais dados são apresentados de forma física. Portanto será analisada a aplicação do esocial na área de segurança do trabalho em uma instituição de ensino superior privado, com o objetivo de comparar as rotinas aplicadas com as mudanças, apresentar os benefícios com a ajuda da integração dos dados.

Palavras-chave: trabalho, esocial, empresa.

ABSTRACT

Project carried out through decree 8373/2014 by federal revenue, with the objective of unifying all social security, labor and tax information. Since all the data generated by the company will be sent electronically to the government. As of the publication of the decree, a schedule of implementation of the digital bookkeeping system for companies participating in the project was carried out. In order to survey the problems seeking solutions to difficulties, we observed the lack of educational companies in the participation. The company when delivering information required by law will have legal certainty and with it more real transparency. The sectors that are involved in the field are the personnel department, accounting that already carry out data transmission to the government, but the important area of work safety transmits only the data of work accidents, since the other data are presented in physical form. Therefore, it is analyzed the application of the social in the area of work safety in a private higher education institution, with the purpose of comparing the routines applied with the changes and presenting the benefits with the help of data integration.

Keywords: work, that's cool, company.

1 INTRODUÇÃO

O Esocial é um projeto governamental que unifica as informações das pessoas e empresas afetando os setores contábeis, recursos humanos e segurança do trabalho. A escrituração digital tem como princípios previdenciários, trabalhistas, racionalizar e simplificar o cumprimento de obrigações. O atual cenário mostra, na sua grande maioria, uma inexistência ou deficiência no uso da informação de segurança pelas empresas, incluindo aquelas que não contam com um profissional capacitado. Como tem sido citado, o esocial vem trazer uma mudança cultural e foram percebidos alguns desafios que a instituição precisa vencer.

Nesse artigo iremos mostrar o impacto do esocial na segurança do trabalho de uma instituição de ensino superior privado, mostrando que a gestão de riscos ocupacionais, ergonômicos e psicossociais serão transformadas em dados para o envio ao governo. Outra realidade é a reorganização das ocupações com as descrições das atribuições, funções e jornada dos empregados. Durante a implementação do esocial estabeleceu-se novos processos como redefinição de responsabilidades e o preenchimento conjunto entre áreas da empresa.

Primeiramente foi considerado o serviço especializado em segurança e medicina do trabalho (SESMT) como parte integrante dos processos operacionais da empresa, para que o mesmo seja ainda informatizado, o esocial foi uma oportunidade para que isso acontecesse.

A chegada do esocial tornou-se ainda mais importante na integração dos processos de saúde e segurança do trabalho dentro dos processos gerais da empresa, inclusive em relação aos recursos humanos e tributários em cumprimento a nova exigência da receita federal. O Esocial facilita o cumprimento de regras e normas propostas pela lei, isso significa que os diversos processos deverão ser revisados, visando possibilitar o envio de dados com qualidade e em tempo hábil.

1.1 Objetivos

Objetivo Geral

Analisar os impactos nas rotinas de segurança do trabalho na implementação do esocial em uma instituição de ensino superior privada de Belo Horizonte.

Objetivos específicos

- Identificar as principais rotinas no processo de implementação social;
- Comparar as rotinas aplicadas anteriormente com as mudanças recentes;
- Apresentar os principais benefícios com a ajuda da integração dos dados.

1.2. Justificativa

O setor de segurança e medicina do trabalho terá grande participação na implantação do Esocial. A Receita Federal afirmar que cerca de 25% das informações, ou seja, as empresas que tem conduta de conformidade com as normas legais, estão começando bem a preparação para o esocial, enquanto

aquelas que não adotam esta conduta, não têm ideia do risco que estarão gerando para si.

De acordo com a resolução do comitê diretivo do esocial em seu artigo 5º. aquele que deixar de prestar as informações no prazo fixado ou que a apresentar com incorreções ou omissões ficará sujeito às penalidades previstas na legislação. De acordo com Maia membro do Comitê Gestor do esocial, “área de Saúde e Segurança do Trabalho é a área mais atingida pelo esocial devido à falta de controles atuais. As empresas precisam se adequar e ajustar os seus processos, sistemas e controles em relação à Medicina e Segurança do Trabalho”.

As mudanças de paradigma devem representar para a empresa uma mudança de adequação das práticas de Segurança do Trabalho visando evitar o encaminhamento de informações equivocadas e que podem representar muitos impactos no que ainda não é cumprido em relação às normas de segurança exigida pelo ministério do trabalho.

O mercado ainda não pode exigir experiência, ou seja, o mercado está aberto para todos que queiram aprender e pleitear uma dessas vagas. Certamente até os concursos públicos exigirão conhecimento em Esocial, particularmente os concursos para auditores fiscais do Ministério do Trabalho e da Receita Federal. Portanto, antes de ver o Esocial como mais uma obrigação de governo, veja como uma oportunidade de crescimento na carreira profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O esocial é a unificação de todas as informações dos trabalhadores seja pelo regime de CLT ou autônomo, ou seja, os dados informados pelos colaboradores são enviados para as empresas de forma física e são transformados em digitais. Não mudou nada na legislação da norma regulamentadora até o momento, porém o sistema é mais exigente no cumprimento de normas porque todas as informações lançadas deverão ser sustentadas através de documentos como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico Saúde Ocupacional (PCMSO) sendo que o Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT) é o documento que caracteriza os reflexos da Insalubridade e Periculosidade encontrados dentro do ambiente da empresa e tem como objetivo o reconhecimento, avaliação e controle dos riscos ambientais.

Esse programa tornou-se o documento mais importante visando à comprovação da exposição aos agentes nocivos, permitindo a elaboração dos laudos de insalubridade e caracterização de atividade especial para fins de atendimento a legislação previdenciária. Destaca-se a sinergia cada vez maior entre a legislação previdenciária e trabalhista (MORAES, 2011, p.427).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), informa que o principal objetivo da avaliação médica ocupacional é: investigação da origem e causas subjacentes dos incidentes, lesões e enfermidades, deveria permitir a identificação de qualquer deficiência em um sistema de gestão de SST e estar documentada [...] as medidas corretivas resultantes das investigações deveriam aplicar-se com o fim

de evitar que se repitam os casos de lesão, enfermidades ou incidentes relacionados ao trabalho.

É uma oportunidade para as empresas reverem e se organizarem identificando quaisquer erros que sejam contra a legislação. É de extrema importância que o envio dos dados ao esocial seja feito com responsabilidade e com ciência do que está sendo feito, pois eles servem para os órgãos dos governos consultarem e dependendo da irregularidade podendo ocasionar uma fiscalização diretamente na empresa.

O Esocial não traz mudanças drásticas na legislação trabalhista, fiscal ou previdenciária. Mas exige o cumprimento das regras atuais. E controla. E dará elementos aos entes fiscalizadores para autuações, porque o próprio empregador enviará os dados, como declaração (CARVALHO, 2017, p.24).

O esocial é um sistema tecnológico simplificado e faz uma revolução para a área de segurança do trabalho das empresas com a sua aplicação e integração de informações para o empregador, trabalhador e governo. Hoje em dia muitas empresas já estão à procura de pessoas que sabem fazer o uso da ferramenta justamente porque ele é uma tendência para todas as empresas, microempresas e até trabalhadores domésticos.

É uma mudança de paradigma e cultural. Haverá muita obrigação nova, muitas mudanças organizacionais serão necessárias. Provavelmente será necessário até contratar mais pessoas para cumprir todas as exigências do eSocial (CARVALHO, 2017, p.34).

O manuseio das informações da área de segurança do trabalho dentro da instituição é de grande valia. E para traçar planejamentos para adquirir resultados melhores. O esocial vai ajudar na perspectiva multidisciplinar entre as áreas da empresa e deve existir uma colaboração na gestão que antes era passiva e agora passa a ganhar valor em sistema eletrônico. Todo sistema tem seus desafios e seus propósitos a serem cumpridos e objetivo principal do Esocial além da velocidade e da praticidade dos dados seria prezar pela qualidade dos dados. O sistema será através de fases para não ocorre sobrecarga e lembrando que área de segurança do trabalho somente começa a participar de forma integralmente no ano de 2019. No entanto existe algumas atividades que já fazem parte do processo de cadastro de colaborador.

O conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para que com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos (PADOVEZE, 1997, p.34)

É preciso se atualizar sempre para usar os meios tecnológicos ao seu favor, pois a tecnologia está em constante mudança e por mais difícil que seja uma mudança devemos nos atualizar para não ficar para trás. Os benefícios que esse sistema traz é o processamento de grande quantidade de informações colocando um caminho de grandes desafios, novas oportunidades e grandes conquistas para os profissionais da segurança e medicina do trabalho.

3 METODOLOGIA

Esse artigo, irá demonstrar com maiores detalhes a dimensão do impacto do esocial na área de segurança e medicina do trabalho. A metodologia aplicada foi à pesquisa bibliográfica e estudo em publicações de alguns escritores em relação ao conteúdo, a leis atuais e buscas de sites. Todo o projeto de levantamento foi acompanhando pela empresa terceirizada e responsável pelo treinamento das pessoas que participam do lançamento das informações. O processo de implantação do esocial ocorreu na instituição de ensino superior privado em Belo Horizonte com 940 funcionários ativos e dividido em três campi na cidade, porém o setor de segurança e medicina do trabalho fica localizado no prédio da reitoria e subordinado a coordenação de recursos humanos. Após algumas reuniões presenciais na instituição foi elaborado um plano de ação descrevendo o passo a passo para o levantamento da documentação pertinente a segurança do trabalho e estabelecido algumas atividades a serem executadas durante o período de treinamento realizado pela empresa contratada.

Figura 1: Plano de Ação

Data	Conclusão	Descrição	Cri	Solução/Observação	Subprocesso	Processo	Status
16/08/2017	05/09/2017	Montar a estrutura de perfis de exame conforme solicitado durante fase de levantamento de processos do SESMT.	A		PCMSO	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
16/08/2017	05/09/2017	Fazer levantamento dos EPIs para cadastro no sistema.	A		EPI	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
16/08/2017	05/10/2017	Montar planilha com a estrutura dos riscos por lotação conforme solicitado durante a fase de levantamento de	A	A tabela de fonte geradora deverá ser adequada a tabela do esocial.	PPRA	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
17/08/2017	21/09/2017	Ajustar os erros dos eventos S-2100, S-2300, S-1010.	A		Cadastros - Validador	Folha de Pagamento	Concluído
22/08/2017	21/09/2017	Cadastrar a "Descrição de cargos" nas funções e informar o "CAMPUS" nas	A		Cargos	Gestão de Pessoas	Concluído
22/08/2017		Revisar os códigos de CBO das funções.	A		Cargos	Gestão de Pessoas	Concluído
05/09/2017	21/09/2017	Cadastrar os perfis de exames conforme planilha montada.	A		PCMSO	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
05/09/2017	22/09/2017	Cadastrar ou importar as consultas médicas para os funcionários.	A	Carlos já entrou em contato com a SOC para verificar a possibilidade de criação do arquivo XML	PCMSO	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
14/09/2017	21/09/2017	Cadastrar os C.A. (Certificado de Aprovação) para realizar o fornecimento	A	Cadastrar em Anexo do EPI (Lote).	EPI	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
14/09/2017	21/09/2017	Cadastrar os riscos com suas respectivas informações (Tipo de agente, Fonte Geradora, Meio de propagação, etc.)	A		PPRA	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
22/09/2017	04/10/2017	Cadastrar as comissões de CIPA com suas informações (Reuniões, Representantes,	A		CIPA	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído
22/09/2017	05/10/2017	Revisar os cadastros de Riscos.	A		PPRA	Segurança e Saúde Ocupacional	Concluído

Fonte: Elaborado pelo grupo a partir dos dados de pesquisa.

As documentações pertencentes à segurança do trabalho foram transferidas para planilhas para melhor manipulação das informações, como as descrições das funções, reconhecimento de risco, enquadramento da insalubridade e periculosidade. Após o levantamento das informações foi informado que qualquer mudança de função, mudança de layout do espaço físico e mudança no processo que resulta na alteração dos riscos deverá ser informada ao setor de segurança e medicina do trabalho para não ocorrer erros ao transmitir informações ao esocial.

4 RESULTADOS

4.1 Personagem principal da área de segurança e medicina do trabalho no Esocial.

De acordo com a Portaria nº 3.275 de 21 de setembro de 1989 A MINISTRA DE ESTADO DO TRABALHO, no uso de suas atividades, considerando o disposto no artigo 6º do Decreto nº 92.530, de 09 de abril de 1986, que dá competência ao Ministério do Trabalho para definir as atividades do Técnico de Segurança do Trabalho.

O técnico de segurança tem papel fundamental dentro da instituição porque trabalha com vidas, não permitindo erros nesta função. Dentre as suas atribuições como profissional, a principal delas é a conscientização dos colaboradores e empregador usando como base de orientação as normas regulamentadoras estabelecidas pelo Ministério do Trabalho.

O esocial fará com que o profissional da segurança do trabalho trabalhe de forma correta, não há possibilidades de se cumprir simplesmente uma parte, porque vão ocorrer erros e ficar pendentes com documentos assim comprometendo as guias de recolhimento do esocial compartilhadas pelo sistema do governo.

4.2. Principais atividades do Técnico de Segurança do Trabalho na Instituição Privada.

A rotina pode ser dividida em três etapas, as diárias, mensais e anuais. As rotinas diárias se resumem em sinalização dos extintores; realizar diálogo diário de segurança; verificar uso, guarda e conservação dos equipamentos de proteção individual e a entrega do mesmo, treinamento admissional dos colaboradores contratados e verificação das proteções das máquinas. As atividades mensais são feitas para verificação da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA) se estão sendo feitas as reuniões e recolhimento das assinaturas, verificar se Mapa de Risco está em bom estado e atende a realidade; acompanhar a validade dos Atestados de Saúde Ocupacional – ASO; e checar validade dos treinamentos para registrá-los.

As rotinas anuais são muito importantes, um novo ciclo dentro da área de segurança do trabalho como a eleição de nova CIPA; realizar a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) e a renovação dos documentos do programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA), programa de controle médico saúde ocupacional (PCMSO) e a criação do cronograma anual de palestras para os colaboradores da instituição.

4.3. Identificar as principais rotinas no processo de implementação social.

As principais rotinas de implantação do esocial são divididas em eventos e cada rotina tem um código de referência para a atividade a ser executada conforme o quadro descrito abaixo:


```
graph TD; S1060[S-1060 (Tabela de Ambientes de Trabalho) - Descrição dos ambientes da empresa e dos riscos neles existentes] --> S2240[S-2240 (Condições Ambientais do Trabalho - Fator de Risco) - Vinculação do trabalhador a determinado ambiente, individualizando, por trabalhador, os fatores de risco declarados no S-1060.]; S1060 --> S2220[S-2220 (Monitoramento da Saúde do Trabalhador)]; T23[Tabela 23 - Fatores de Riscos Ambientais] --> S2240; S2240 --> S2241[S-2241 (Insalubridade, Periculosidade e Aposentadoria Especial) - Individualiza a exposição descrita no evento S-2240 combinando com demais requisitos específicos de forma a ensejar pagamento de insalubridade, periculosidade ou o recolhimento do FAE (Financiamento Aposentadoria Especial)];
```

S-1060 (Tabela de Ambientes de Trabalho) – Descrição dos ambientes da empresa e dos riscos neles existentes

Tabela 23 - Fatores de Riscos Ambientais

S-2240 (Condições Ambientais do Trabalho - Fator de Risco) – Vinculação do trabalhador a determinado ambiente, individualizando, por trabalhador, os **fatores de risco declarados no S-1060.**

S-2220 (Monitoramento da Saúde do Trabalhador)

S-2241 (Insalubridade, Periculosidade e Aposentadoria Especial) – Individualiza a exposição descrita no evento **S-2240** combinando com demais **requisitos específicos** de forma a ensejar **pagamento** de insalubridade, periculosidade ou o **recolhimento** do FAE (Financiamento Aposentadoria Especial)

Para Todos os NIT

Apenas para os NIT Ensejadores

4.4 comparar as rotinas aplicadas anteriormente com as mudanças recentes;

Porém, com as mudanças do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (Esocial) a área de segurança do trabalho está participando ativamente do ciclo de vida do funcionário dentro da instituição, incluindo desde admissão à demissão do colaborador.

O manual do esocial 2.4: informa que a atribuição de um código para cada ambiente impedirá a redundância das informações, evitando que seja exigida a descrição do ambiente para cada trabalhador. A partir da implantação do esocial todos os riscos de ambiente de trabalho da instituição têm que seguir como padrão a tabela 23 (Fatores de Riscos do Meio Ambiente do Trabalho) que está no manual de

orientação do esocial. Os equipamentos de proteção individual (EPI), como são exigidos por lei a entrega gratuita aos colaboradores, agora deverão ser informados ao sistema do esocial o nome do equipamento, o número do certificado de aprovação e data de validade estabelecida pelo Inmetro ou pelo ministério do trabalho.

4.4.2 Monitoramento da Saúde do Trabalhador.

De acordo com norma regulamentadora NR-01 DISPOSIÇÕES GERAIS do M.T.E. (item 1.1), as normas relativas à segurança e medicina do trabalho são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário que possuam empregados contratados sob o regime de C.L.T.

A instituição se utiliza de medicina ocupacional terceirizada onde são realizados todos os exames admissionais, periódicos, monitoração, retorno ao trabalho, demissional e mudança de função. Uma das grandes mudanças foi com os atestados de saúde ocupacional (ASO), anteriormente os vencimentos eram controlados por planilhas e agora as informações do ASO's como data, número do registro e o estado do médico examinador deverão ser informados ao esocial através do sistema da instituição.

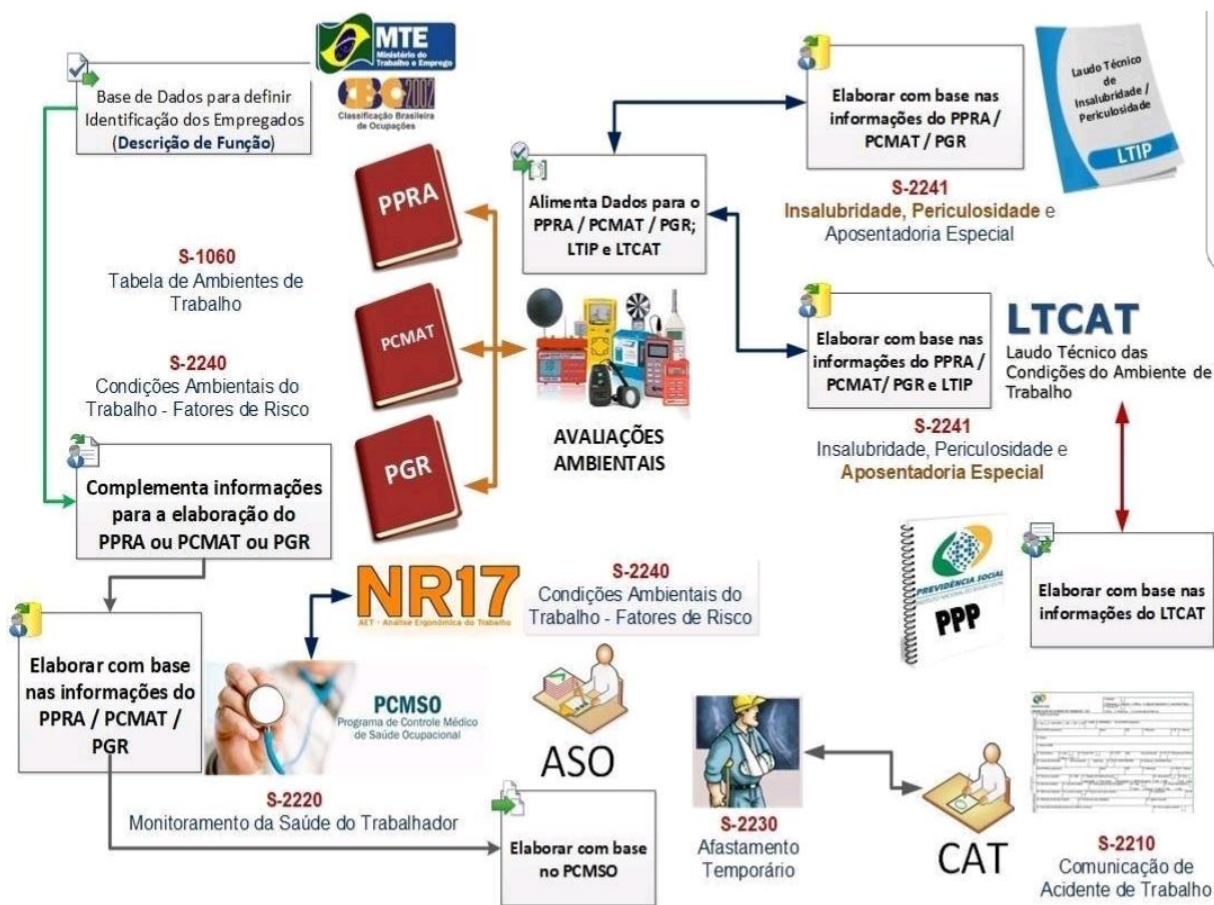
A licença maternidade é um dos eventos de afastamentos temporários e as colaboradoras estavam continuando com as férias e acordo com a NR- 7 item 7.4.3.3 (PCMSO): Os exame médico de retorno ao trabalho, deverá ser realizado obrigatoriamente no primeiro dia da volta ao trabalho de trabalhador ausente por período igual ou superior a 30 (trinta) dias por motivo de doença ou acidente, de natureza ocupacional ou não, ou parto. Para que este fato não volte a ocorrer foi estabelecido que antes de entrar de férias as funcionárias serão submetidas aos exames de retorno ao trabalho para cumprir as exigências do ministério do trabalho.

5 OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DOS DADOS

Antes de falar em benefícios ou agilidade no processo, com esta nova etapa de exigência do governo a área de segurança do trabalho terá um papel importante dentro da instituição. Isto requerera muita atenção na gestão do esocial. Não poderão ocorrer erros como o vencimento de atestado de saúde ocupacional (ASO) ou entrega de equipamento de proteção individual (EPI) vencidos ao colaborador.

Com esta nova realidade de ambiente de trabalho a valorização do técnico de segurança será automático. Com a integração das informações via sistema informatizado, melhores técnicas poderão ser desenvolvidas. O cruzamento de várias informações da área de segurança do trabalho gerara grandes impactos como podemos observar neste fluxo descrito abaixo.

Figura 3: Implementação do Esocial na Área de Segurança do Trabalho



Fonte: <http://vitalsaudeocupacional.com.br/blog/?cat=1&paged=8>

As vantagens para instituição foram à redução de custo e de tempo devido a simplicidade do sistema e por ser canal único de envios de informações para lançamentos de informações. As validações das informações serão informadas automaticamente através do sistema esocial. Caso ocorra alguma inconsistência nos dados prestados não será enviado o comprovante de entrega dos eventos que é para autenticar a remessa de enviada ao esocial.

6 CONCLUSÃO

Neste presente artigo apresentamos dados para uma reflexão sobre a saúde e o trabalho na implementação do esocial de uma instituição privada em Belo Horizonte. Por sequência gera as informações no ambiente corporativo e transmite para o ambiente nacional do esocial, recepcionar esses arquivos, aplicar as validações com o retorno de arquivos respostas junto com o protocolo de envio e recibo de entrega.

A saúde, por sua vez, expressa a sinergia com as condições de vida e trabalho e só pode ser pensado nas condições ambientais de trabalho. No sistema do governo este evento é utilizado para registrar as condições ambientais de trabalho do empregado. O mesmo dado é utilizado para comunicar a mudança dos

ambientes com a exposição a fatores de risco e para comunicar o encerramento de exercício das atividades nestes ambientes. Com a centralização das informações da instituição tem se buscando sempre manter a qualidade dos dados do Esocial para proporcionar para a empresa as consultas e o arquivamento. O sistema do governo ajuda a instituição, porém toda mudança tem suas dificuldades, mas um bom planejamento está sempre em constante mudança e adaptação.

Com certeza, é uma tarefa muito difícil para área de segurança do trabalho, tendo em vista a tamanha organização e gestão a ser feita com muita atenção no presente tema. Os avanços obtidos na implementação do esocial foi com a construção de um plano de ação. É importante ficar atento não apenas na fiscalização, mas também no processamento das informações por parte da receita federal, a partir da qual a mesma poderá contatar eletronicamente a instituição.

A obrigatoriedade do Esocial não é apenas um problema, e sim uma oportunidade para rever os processos do SESMT e será necessário investimento para a informatização da área de segurança e saúde do trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Resolução 01, de 20 de fevereiro de 2015. **Dispõe sobre o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial).**

BRASIL. Decreto 3.048, de 06 de maio de 1999. **Aprova o Regulamento da Previdência Social e dá outras providências., Brasília, 1999.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm. Último Acesso em 09 de jan. de 2018.

CARVALHO, Zenaide: **eSocial – guia prático para implantação nas empresas e escritórios contábeis.** Santa Catarina: Ed. Lura, 2. ed. 2017.

ILO. **Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo:** ILO-OSH 2001. Ginebra, 2002. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9223116341es.pdf>. Acesso em: 04 de jan. de 2018.

Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Brasília, 2015. Disponível em <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=80&data=24/02/2015>. Último acesso em 03 de jan. de 2018.

MORAES, Giovanni: **Normas Regulamentadoras comentadas e ilustradas.** Rio de Janeiro: Ed. Gerenciamento Verde Editora e Livraria Virtual, 8.ed.2011.

**A GOVERNANÇA DO MUNICÍPIO DE PENDÊNCIAS/RN SOB A PERSPECTIVA
DO LIMITE DE GASTOS COM PESSOAL**

Clepson de Oliveira Brito

Bacharel em Administração Pública, UFRN

Bacharel em Economia, UERN

cpnbrito@outlook.com

RESUMO

Os municípios brasileiros, que já encaravam um novo papel no contexto federativo estabelecido pela Carta Magna de 1988, vêm-se desafiados no tocante a governança municipal após a aprovação, da Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, buscando o enfrentamento do déficit público, por meio, entre outros dispositivos, da limitação das despesas de pessoal. Nesse contexto os gestores públicos municipais encaram a necessidade de uma nova postura para o cumprimento aos dispositivos legais diante da demanda da população pela oferta de mais e melhores serviços e da demanda dos colaboradores pela melhoria condições de trabalho e salários. O presente trabalho, à luz do referencial teórico, busca avaliar os impactos da aplicação dos limites legais referentes aos gastos de pessoal sobre a governança do município de Pendências-RN no período de 2013 a 2016. Para tanto, apresenta a situação das receitas e despesas do município, a relação de gastos com pessoal com a RCL, comparando com os dispositivos estabelecidos na LRF.

Palavras-chave: LRF, gestão pública, governança, gastos com pessoal.

ABSTRACT

The Brazilian municipalities, which already faced a new role in the federal context established by the Charter of 1988, have been challenged in relation to municipal governance after the approval of the Fiscal Responsibility Act-LRF, which lays down public finance standards Focused on the responsibility in fiscal management, seeking to confront the public deficit, through, among other devices, the limitation of staff expenses. In this context the municipal public managers face the need for a new posture for the fulfillment of the legal devices in the face of the demand of the population for the supply of more and better services and the demand of the employees for improving working conditions and wages. The present work, in the light of the theoretical reference, seeks to assess the impacts of the application of the legal limits concerning personnel spending on the governance of the municipality of pending-RN in the period from 2013 to 2016. For this, it presents the situation of the municipal revenues and expenditures, the relationship of personnel expenses with the RCL, compared with the devices established in the LRF.

Keywords: LRF, public management, governance, staff spending.

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) aprovada em 4 de maio de 2000, em atendimento aos dispositivos constitucionais, em especial o Artigo 169 da CF/88, nasce dentro de um cenário reformista, que se seguiu após a constituinte de 1988, fortemente influenciadas pela doutrina neoliberais, cujos objetivos incluíam o extremo controle de desempenho, tendo o controle fiscal como mola mestra.

O principal fim da LRF, como definida na sua ementa, é o de estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, ou seja, a lei nasce como um código de conduta para os administradores públicos que, passaram a obedecer normas e limites para administrar as finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade. Seu principal objetivo é o enfrentamento do déficit público, limitando as despesas de pessoal, dificultando a geração de novas despesas obrigatórias, requerendo a cobrança de todos os tributos, impondo compensação para a renúncia de receitas, além de exigir mais condições para repasses entre governos e destes para instituições privadas (BRASIL, 2000).

Essa realidade se se apresenta como um grande desafio aos gestores públicos dos municípios de pequeno porte no tocante a governabilidade e cumprimento aos dispositivos legais, especialmente em tempos de crise econômica e fiscal que o Brasil vem enfrentando desde o ano 2015.

É nesse cenário que se encontra o município de Pendências-RN, uma pequena cidade, cuja população estimada em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2016, [documento on-line, não paginado]) é de 14.751 habitantes, encravado na região do vale do Açú, no Estado do Rio Grande do Norte, que tem uma receita predominantemente oriunda de repasses constitucionais. O desafio do município é o de manter os serviços e as políticas públicas em funcionamento, a despeito da constante queda de arrecadação e ao mesmo tempo manter as contas equilibradas frente a demanda da população pela oferta de mais serviços e a demanda dos colaboradores pela melhoria condições de trabalho e salários.

O presente trabalho trata da aplicabilidade dos dispositivos estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, aferindo como a aplicação dos limites legais referentes aos gastos de pessoal afeta a governança do município de Pendências-RN em tempos de crise fiscal.

2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral avaliar os impactos da aplicação dos limites legais referentes aos gastos de pessoal sobre a governança do município de Pendências-RN no período de 2013 a 2016.

Especificamente objetiva-se caracterizar a situação das receitas municipais e das despesas com pessoal no período de 2013 a 2016, assim como diagnosticar a aplicação dos princípios da LRF em relação aos gastos com pessoal.

3 JUSTIFICATIVA

O presente projeto de pesquisa ganha importância ao estudar a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal no município em tela, proporcionando um diagnóstico dos possíveis desvios e sugerindo melhorias com fins de tornar as ações administração pública municipal mais condizentes com os princípios da eficiência.

Além disso, há a urgente necessidade de uma análise de caráter acadêmico e científico da situação em que se encontra o município, cujos resultados alcançados proporcionem à prefeitura de Pendências-RN e a seus colaboradores a oportunidade de identificar os benefícios e as dificuldades da aplicação da LRF, refletindo, consequentemente, sobre uma maior eficiência na destinação dos recursos públicos a sua disposição.

4 REVISÃO DE LITERATURA

A promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88), não apenas marca a redemocratização do Estado Brasileiro, como também redefiniu a estrutura federativa brasileira, reconhecendo o município como ente autônomo da federação. Além disso, a chamada constituição cidadã estabeleceu os princípios fundamentais da administração pública direta e indireta, estabelecendo em seu Artigo 37 que todos os entes da federação deverão obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O município, neste novo contexto federativo, surge então dotado não só da autonomia dada pela CF/88, mas encarregado de novas atividades, que outrora eram responsabilidades dos estados e da União como apontam Gerigk e Clemente (2011, p. 515). Por ser o ente por meio do qual a prestação de serviços público se concretiza, passa pelo enfrentamento de um duplo desafio. Por um lado, precisa atender a cada vez mais crescente demanda por serviços públicos de qualidade. Por outro, precisa adequar-se ao ordenamento jurídico no que diz respeito ao princípio da eficiência, assim como o controle de desempenho característico da administração pública gerencial resultante das reformas administrativas dos anos 1990.

É nesse contexto de reforma que nasce a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. É um código de conduta para os administradores públicos que passaram a obedecer normas e limites para administrar as finanças, prestando contas de quanto e como gastam os recursos da sociedade. Seu principal objetivo é o enfrentamento do déficit público, limitando as despesas de pessoal, dificultando a geração de novas despesas obrigatórias, requerendo a cobrança de todos os tributos, impondo compensação para a renúncia de receitas, além de exigir mais condições para repasses entre governos e destes para instituições privadas. Em síntese, a Lei de Responsabilidade Fiscal objetiva disciplinar a gestão dos recursos públicos atrelando maior responsabilidade aos seus gestores.

Autores como Andrade et al. (2011), Costa (2008), Fioravante, Pinheiro e Vieira (2006) e Gilberti (2005) entendem que esses objetivos da LRF acarretam um maior disciplinamento da gestão das finanças públicas dos entes federado, já que a LRF surgiu em um contexto em que se fazia urgente impor limites e metas aos gestores da política fiscal. Citando Costa (2007), Mello e Dalchiavon (2012)

apresenta que a LRF trouxe algo que as leis anteriores que tentaram limitar os gastos públicos não trouxeram, isto é, a LRF “implementou o planejamento governamental e a punição para quem não se enquadra no que foi estabelecido” (COSTA, 2007 *apud* MELLO; DALCHIAVON, 2012, p. 49). Ou seja, a LRF não se restringe apenas a impor limites ao gasto e ao endividamento, mas contempla o planejamento orçamentário, estabelecendo diretrizes para sua elaboração, execução e avaliação, tornando obrigatório na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) os anexos de metas e riscos fiscais e, na Lei Orçamentária Anual (LOA), a apresentação dos demonstrativos de compatibilidade com essas metas. Isso torna a LRF um abrangente instrumento de controle fiscal (GILBERTI, 2005). E ainda, caso haja o descumprimento da norma estabelecida, tanto o ente como o governante sofrerão sanções. Entre as sanções se prevê, no caso do ente, a suspensão de transferências entre outras, e, no caso do governante, a perda do mandato ou até prisão (GILBERTI, 2005; SACRAMENTO, 2005).

Por outro lado, embora não restem dúvidas sobre a importância da LRF como um instrumento que busca essencialmente o equilíbrio fiscal na gestão pública e de que esse instrumento aprimorou o sistema de gestão financeira dos municípios, várias críticas são apontadas, Andrade et al. (2011) analisa a LRF no contexto do debate sobre a relação entre responsabilidade fiscal e responsabilidade social. O embasamento teórico desse autor aponta que o maior rigor no disciplinamento da gestão financeira, embora necessário para o alcance de déficits menores, representando avanços gestão financeira, mostrou-se traumático, pois não respeitava a diferenças entre os municípios, assim como poderiam afetar negativamente a prestação de serviços sociais.

A LRF acarretou mudanças na forma de gerir os bens públicos, fortalecendo a governança, especialmente no que tange à estrutura financeira, aumentando a importância da poupança, acarretando maior uniformidade às estruturas administrativas e influenciando positivamente o espaço de manobra, embora este espaço não tenha obtido grande aumento por já está muito restringido, mesmo antes da aplicação da Lei. Nesse sentido houve valorização da variável de gestão em detrimento das preferências individuais na condução das escolhas (GERIGK; CLEMENTE, 2011).

Aponta-se, ainda, que a LRF trouxe mais instrumentos de eficácia na política fiscal, a despeito do federalismo fiscal adotado no Brasil, freando possíveis exageros das administrações públicas municipais, muito embora ainda apresente pontos deficientes, como a perda de autonomia dos municípios e falta de maior participação popular, por exemplo. Disso resultando na unanimidade em torno da importância da Lei de Responsabilidade Fiscal como instrumento de controle fiscal na busca de redução dos índices de endividamento público e no combate aos déficits orçamentários, sejam estas consequências de irresponsabilidades dos administradores públicos ou não.

Além dos aspectos mencionados acima, percebe-se a LRF é um instrumento relevante para controlar o gasto com pessoal, beneficiando os municípios que apresentaram um gasto elevado com esse item do orçamento aqueles, já que aqueles que estava acima do limite estabelecido, tenderam a recuar para dentro da meta.

Para Gilberti (2005),

A imposição de limites específicos para o gasto com pessoal está ligada ao fato deste ser o principal item de despesa corrente e apresentar um histórico elevado por um longo período, especialmente no caso dos Estados brasileiros (GILBERTI, 2005, p. 8).

(...)

Limitar a despesa com pessoal é atacar um dos principais itens de despesa pública e um dos mais suscetíveis ao uso clientelista, no qual o emprego público torna-se uma moeda de troca (GILBERTI, 2005, p. 13).

Gadelha (2012), por sua vez, complementa que as despesas com pessoal exercem forte impacto sobre as probabilidades de um município tornar-se deficitário, isso porque essas despesas afetarem mais o resultado primário dos municípios do que a receita tributária. De Jesus Macedo e Corbari (2009) apontam o mesmo resultado ao descrever que o maior comprometimento dos gastos municipais com a folha de pagamento torna mais difícil a obtenção de resultados fiscais positivos.

No entanto, Santolin, Jayme Jr. e Reis (2009) apontam as limitações impostas pela LRF sobre os gastos com pessoal como um dos pontos mais polêmicos da Lei, embora tragam resultados positivos, especialmente em relação a *accountability*. A polêmica, segundo os autores, se dá, especialmente no caso dos municípios, por tratar todos como iguais a despeito das evidentes desigualdades que existem entre eles. Ou ainda, pelo princípio da compensação que impõe a obrigação de que todo aumento de gastos com pessoal seja compensado pelo aumento de receitas, caso contrário se torna necessário o corte de outros gastos.

Sobre esse aspecto, Araujo, Santos Filho e Gomes (2015) concluem que, embora o limite com despesas com pessoal seja condição necessária para o controle do endividamento público seja condições necessária, essa limitação não é suficiente para garantir situações de equilíbrio fiscal. Isso porque os limites estabelecidos pela LRF para os gastos com pessoal, por não considerarem a heterogeneidade dos municípios brasileiros, não foram suficientes para reduzir a participação desse tipo de despesa no total das despesas públicas dos municípios em sua totalidade, ocorrendo, como se pode observar na literatura, um efeito contrário, já que a participação dos gastos com pessoal cresceu de forma significativa em grande parte dos municípios, especialmente nos de pequeno porte ou extremamente pequenos, que são dependentes das transferências constitucionais (GERIGK; CLEMENTE, 2011).

Além de Gerigk e Clemente (2011), Araujo, Santos Filho e Gomes (2015) e Gilberti (2005) pontam a mesma conclusão de que a grande dependência dos municípios em relação às transferências constitucionais, principalmente os de pequeno porte prejudicam a aplicabilidade da LRF. Para o Gerigk e Clemente (2011) esse aspecto, associado as contingências a que estão sujeitos estes municípios, levam aos questionamentos acerca da aplicabilidade da LRF, principalmente em tempos de crise fiscal e econômica como a que o país vem enfrentando nos últimos anos.

Gilberti (2005) lembra que a LRF se concentrou em combater a gasto público por meio de dois itens da finança pública, o endividamento e o gasto com pessoal. No entanto, a ênfase quase sempre é dada ao controle de gastos de pessoal. Mello e Dalchiavon (2012) alertam que, a despeito desta ênfase, a situação do

endividamento público a ser combatido pela LRF não pode ser explicada por um único indicador, se fazendo necessário um conjunto de indicadores reunidos estatisticamente. Logo, embora a despesa com pessoal ganhe destaque na LRF, ela não pode ser considerada o único instrumento de avaliação da gestão fiscal e da boa governança.

Fioravanti, Pinheiro e Vieira (2006) lembram que a despesa com pessoal é apenas mais um gasto público e que avaliar a dívida pública apenas por este item implica na subavaliação de outros tipos de gastos. De modo que o controle dos déficits públicos deve ser pautado na análise e controle de todos os itens de despesas públicas.

A literatura analisada destaca, portanto, que esses objetivos da LRF acarretam um maior disciplinamento da gestão das finanças públicas dos entes federados, já que a LRF surgiu em um contexto em que se fazia urgente impor limites e metas aos gestores da política fiscal. Assim, embora a LRF apresente alguns pontos que são considerados ainda deficientes, merecendo ser revistos – como a falta de maior participação popular na definição e fiscalização da aplicação do orçamento público e a perda de autonomia dos entes subnacionais após sua promulgação, assim como, o fato de que a nova legislação fiscal não compreende mecanismos de fiscalização da execução orçamentária por parte do governo federal - entende-se que, no que tange ao controle das contas públicas, a LRF trouxe avanços.

5 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho apoiou-se nos procedimentos metodológicos caracterizado dentro dos conceitos sistematizados por Zanella (2012).

Do ponto de vista de sua natureza a pesquisa foi do tipo teórica. Quanto ao método, a pesquisa foi do tipo quali-quantitativa. Com relação aos objetivos da pesquisa, esta foi do tipo descritiva, “já que se presta a descrever as características de um determinado fenômeno” (ZANELLA, 2012, p. 78). Quanto aos procedimentos, a pesquisa será do tipo bibliográfica-documental.

Para consumação dos objetivos propostos nesta pesquisa se fez uso de entrevistas semiestruturadas e análise documental como instrumentos de coleta de dados. A análise documental se deu por meio da investigação dos relatórios do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Prefeitura (folhas de pagamentos; resumos contábeis analíticos; relatórios comparativos por órgão; relatórios de pessoal por órgão e por cargo; e, quadro de servidores por faixa salarial).

6 RESULTADOS/DISCUSSÃO

6.1 Situação das receitas municipais

Para o alcance dos, se faz necessário de antemão realizar a caracterização das receitas e despesas municipais. Neste aspecto, foram analisados os balancos municipais no período compreendido entre 2013 a 2016, que coincide com um mandato executivo.

Sobre esse ponto de observação, dois aspectos se destacam. O primeiro é a grande dependência financeira do município em relação às transferências intergovernamentais. Quando analisado sob o aspecto dos valores brutos, percebe-se que as transferências correntes (União, Estado, multigovernamentais, convênios e compensações) equivalem respectivamente a 88,97%, 88,66%, 89,06% e 91,35% nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016.

Uma segunda análise que se pode realizar a partir desses dados diz respeito à drástica queda de arrecadação entre os anos de 2013 e 2014. Nesse período a arrecadação municipal teve uma queda de 27,8%. Os dados apontam que essa queda se dá quase exclusivamente no montante das transferências intergovernamentais e nas receitas de capital, com quase totalidade nas transferências intergovernamentais, já que as demais receitas permanecem praticamente inalteradas nesse período.

Logo, a situação do município se alinha aos apontamentos presentes na literatura em relação à dependência de recursos financeiros oriundos de repasses federais. Ou seja, para o município de Pendências-RN custear suas despesas ele, assim como os demais municípios de pequenos, depende fortemente das transferências de impostos, especialmente dos impostos federais, via o Fundo de Participação dos Municípios. Essa dependência limita a autonomia financeira e administrativa do município, já que grande parte dessas transferências são verbas carimbadas, ou seja, recebidas com destinação específica e aplicação compulsória, sejam os convênios ou as transferências fundo a fundo. Assim, a impossibilidade de dispor destes recursos à discricionariedade do gestor, engessa a execução das políticas públicas e inviabiliza o planejamento/execução de projetos e arranjos locais na medida em que não há disponibilidade financeira para financiar tais empreitadas. Fica, então, o município refém de promover ações e projetos preestabelecidos pelas esferas federal e estadual.

a. Situação das despesas municipais

Sobre esse ponto de vista da situação das despesas municipais, os dados levantados permitem algumas conclusões.

A primeira conclusão que se chega ao analisar os números é a evidente queda do nível de despesas totais da prefeitura. Evidentemente essa queda das despesas acompanha a queda de arrecadação, no entanto esse fato não se dá em todas as categorias. A queda das despesas se dá essencialmente pela redução drástica dos valores alocados na categoria outras despesas correntes (que incluem itens como material de consumo, serviços de terceiros, auxílios diversos, contribuições entre outros) que passa de mais de 22 milhões em 2013 para menos 13 milhões em 2014, com a queda se perpetuando, chegando a 2016 como pouco mais de 8,5 milhões. Consequentemente essa redução acarreta perda da quantidade e qualidade dos serviços prestados e a descontinuidade de programas sociais, haja vista que diminui os insumos a disposição da efetivação desses serviços.

Verifica-se ainda que vertiginosa queda dos valores de investimento, que partem de mais de 7 milhões em 2013 chegando a pouco mais de 300 mil em 2016, valor este que representa apenas 4,5% do valor gasto no ano de 2013. As amortizações da dívida pública também têm seus montantes extremamente

reduzidos, chegando a meros 5,2% do valor gasto em 2013. Por outro lado, as despesas com pessoal e encargos sociais na prática não sofrem queda, mantendo-se nos mesmos níveis, exceto no ano de 2013. Pelo contrário, a realidade apresentada é de leve aumento em 2015 e 2016, anulando os efeitos da redução realizadas em 2014 e indo na direção contrária de todos os outros itens das despesas.

Os dados trazem à tona a impossibilidade ou a incapacidade de o município reduzir gastos com a folha de pessoal. A explicação mais óbvia é que o corte com outras despesas é muito mais rápido e fácil de se dá do que o corte de despesas com pessoal. Além disso, quando analisado em seu detalhamento, esse item da despesa despesas revela que, embora o grosso das despesas com pessoal situar-se nos vencimentos de efetivos e obrigações patronais, há um elevando número de servidores temporários, cujos valores líquidos pagos equivalem respectivamente a 27%, 25%, 21% e 19% dos valores totais gastos com pessoal nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016.

b. Relação dos gastos com pessoal e a RCL

A relação de gastos com pessoal e a Receita Corrente Líquida (RCL) adota limites extremamente rígidos. No caso específico do executivo municipal esses limites são de no máximo 54% da receita corrente líquida. A despeito da LRF estabelecer limites rígidos para o gasto de pessoal por ser este o principal item de despesas corrente e o de menor elasticidade, ou seja, o mais difícil de cortar, como apontando na literatura e já anteriormente analisado, os dados coletados possibilitam aferir a tendência de aumento relação dos gastos com pessoal e a receita corrente líquida de Pendências-RN.

De acordo com os dados levantados no município de Pendências-RN o município encontrava-se no primeiro semestre de 2013 dentro de uma situação ideal de gastos com pessoal, atingindo um comprometimento de 44,35% da receita corrente líquida. Percebe-se, então, o aumento desse comprometimento que chega a 64,27% no primeiro semestre de 2015, ou seja, mais de 10% acima do limite máximo. Chega, no último semestre de 2016 no patamar de 58,37%, com 2,37% acima do limite máximo.

Sobre esse tema o prefeito reconhece:

Então a gente teve que manter. E essa lei ela foi descumprida, também em virtude disso, ou a gente descumpria ou a gente não prestaria o serviço. Mas ele influenciou muito. Ela influenciou muito porque a gente cortou muito ainda. A gente espremeu até onde não dava mais pra espremer [...] Mas você tem uma unidade de saúde, por exemplo, funcionando e faltar funcionários para fazer a limpeza, faltar funcionário pra fazer a alimentação dos pacientes, faltar funcionário numa escola pra fazer a merenda escolar, pra fazer a limpeza escolar. Quer dizer, são coisas mínimas que a gente tem de manter. Mas mesmo pra isso, se a gente fosse cumprir o limite prudencial, por exemplo em 2015, a gente não conseguiria. A gente não conseguiu (informação verbal)³.

³Entrevista concedida por PADILHA, Ivan de Souza. **Entrevista I.** [set. 2017]. Entrevistador: Clepson de Oliveira Brito. Pendências-RN, 2017. 1 arquivo .m4a (22 min.).

A fala do prefeito é reveladora, mas também aponta para o debate presente em Gerigk e Clemente (2011) que discutem acerca da aplicabilidade da LRF frente às contingências a que estão sujeitos os municípios, principalmente em tempos de crise fiscal e econômica como a que o país vem enfrentando nos últimos anos.

A partir da análise realizada foi possível inferir que, embora infringindo as normativas da LRF, o município faz opção por manter um elevado número de contratações, especialmente com relação às secretarias de Educação e Saúde, que concentram maior número de servidores. Questionado sobre esse número de funcionários o gestor do período 2013 a 2016 alega fazer essa opção, mesmo sabendo que cometia uma ilegalidade, para garantir que os serviços públicos funcionassem, ou seja, entre demitir e fechar serviços públicos ou cumprir a legislação, optou pela manutenção dos serviços, embora essa manutenção refletisse em atraso de salários (informação verbal). Nas palavras do gestor:

[...] Ela influenciou porque mesmo a gente não conseguiu cumprir, a gente fez todo o possível. A gente não conseguiu cumprir a lei, porque isso é uma coisa matemática. A gente não conseguiu atender a lei porque tinha serviço que eu disse: não agora a gente vai ter que manter isso, eu não vou deixar não. Porque era a velha faca de dois gumes, se você deixar fechar uma escola, fechar uma unidade de saúde, o prejuízo era bem maior para a população [...] Quer dizer são coisas mínimas que a gente tem de manter... se a gente fosse cumprir o limite prudencial, por exemplo em 2015, a gente não conseguiria (informação verbal)⁴.

7 CONCLUSÃO

A literatura aponta que esses objetivos da LRF acarretam um maior disciplinamento da gestão das finanças públicas dos entes federados, já que a LRF surgiu em um contexto em que se fazia urgente impor limites e metas aos gestores da política fiscal.

No entanto, é notório na literatura o desafio dos municípios, principalmente os de pequeno porte, a aplicabilidade dos dispositivos estabelecidos na LRF, em especial em relação aos limites de gasto com pessoal, em tempos de crise. Diante disso o objetivo desse trabalho é avaliar os impactos da aplicação dos limites legais referentes aos gastos de pessoal sobre a governança do município de Pendências-RN no período de 2013 a 2016.

A partir dos dados sobre as receitas do município de Pendências-RN, verifica-se como fatores do desequilíbrio orçamentário a realidade municipal de extrema dependência de transferências intergovernamentais e a drástica queda de arrecadação dessas transferências, motivada especialmente pela queda de arrecadação de Royalties do petróleo. Fatos estes comprometedores das finanças públicas, levando o município a incorrer na inadimplência (déficit orçamentário), no aumento da dívida pública, no não cumprimento de compromissos e a não realização de investimentos e prestação de serviços públicos.

⁴ Entrevista concedida por PADILHA, Ivan de Souza. **Entrevista I**. [set. 2017]. Entrevistador: Clepson de Oliveira Brito. Pendências-RN, 2017. 1 arquivo .m4a (22 min.).

Os dados levantados permitem concluir que a crise fiscal a nível federal provocou efeitos consideráveis nas receitas municipais no período estudado ao ponto de interferir significativamente na governança municipal, haja vista que, no sistema federativo em voga no Brasil, os valores das arrecadações municipais, especialmente as das transferências intergovernamentais, são fortemente afetadas pelas crises.

Com relação às despesas do município, dos dados permitem concluir que o volume de gastos do município decresce juntamente a queda das receitas, a partir de ano de 2014, como era de se esperar. No entanto, essa queda não acompanha a mesma proporção da redução das receitas, o que provocou descontrole das despesas públicas gerando déficit orçamentário e elevação da dívida pública municipal, acarretando em prejuízo à capacidade administrativa.

Além disso, a redução do volume de gastos se dá essencialmente nos recursos destinados a investimentos e custeio da máquina pública, em contrapartida os gastos com pessoal permaneceram no mesmo nível. No período estudado não há redução dos valores globais da folha de pagamento, isso se dá pela opção de manter os serviços nas áreas da educação e saúde (áreas que apresentam os índices mais elevados de pagamento de pessoal) funcionando em detrimento da necessidade de adequação das despesas municipais aos dispositivos da LRF.

Em suma, conclui-se que, embora tenha influenciado em certa medida na gestão municipal de Pendências-RN no período de 2013 a 2016, os limites legais definidos na LRF referentes aos gastos de pessoal não causaram impactos significativos sobre a governança do município de Pendências-RN no período estudado, contrariando os resultados de Gilberti (2005, p. 17), cujo trabalho permitem concluir que a LRF é um instrumento relevante para controlar o gasto com pessoal, beneficiando os municípios que apresentaram um gasto elevado com esse item do orçamento.

Essa conclusão baseia-se no fato de que, embora desde o primeiro semestre do ano de 2014 os relatórios de gestão fiscal mostrem o aumento dos percentuais para níveis acima do limite prudencial, não se encontra na gestão municipal a tomada de medidas efetivas para evitar a superação do limite máximo. Opta o município, portanto, pelo descumprimento dos limites legais referentes aos gastos com pessoal, mantendo-se acima do limite máximo e assumindo o desequilíbrio orçamentário e o aumento da dívida pública municipal em troca de manter a prestação dos serviços à população.

Por fim, considerando que, embora a despesa com pessoal ganhe destaque na LRF, ela não pode ser considerada o único instrumento de avaliação da gestão fiscal e da governança municipal, sugere-se, para uma melhor compreensão da governança do município de Pendências-RN, a realização de outros trabalhos que possam aprofundar o detalhamento das contas públicas sobre o enfoque dos gastos com investimentos, a dependência das transferências intergovernamentais, os possíveis meios de elevar a arrecadação municipal, aferir os impactos sociais das medidas previstas na LRF.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. R.; COSCARELLI, B. V.; PAULA, C. S.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Compatibilizando a responsabilidade fiscal com o social na gestão de pequenos municípios: um estudo de caso em uma prefeitura do Rio de Janeiro.** Revista de Gestão, v. 18, n. 2, art. 4, p. 177-194, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5336/compatibilizando-a-responsabilidade-fiscal-com-o-social-na-gestao-de-pequenos-municipios-um-estudo-de-caso-em-uma-prefeitura-do-rio-de-janeiro-o-i-pt-br>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ARAUJO, Anderson Henrique dos Santos; SANTOS FILHO, José Emilio dos; GOMES, Fábio Guedes. **Fiscal Responsibility Law: effects and impact on Alagoas' municipalities in the period 2000-10.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 739-759, jun. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122015000300739&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988. [on-line]. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso: 10 mar. 2017.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000:** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. [on-line]. Disponível em: <www.senado.gov.br>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- COSTA, José Fernandes da. **Reflexos da lei de responsabilidade fiscal no endividamento dos municípios brasileiros.** 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade. Gramado/RS, 2008. 24 a 28 de agosto de 2008. Disponível em: <http://congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/334.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- MELLO, Gilmar Ribeiro; DALCHIAVON, Eloisa Carla. **A lei de responsabilidade fiscal (LRF) e o impacto sobre o endividamento dos municípios potiguares.** Contextus, v. 10, n. 2, 2012.
- DE JESUS MACEDO, Joel; CORBARI, Ely Célia. **Efeitos da lei de responsabilidade fiscal no endividamento dos municípios brasileiros: uma análise de dados em painéis.** Revista Contabilidade & Finanças, v. 20, n. 51, p. 44-60, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34300>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- FIORAVANTE, D. G.; PINHEIRO, M. M. S.; VIEIRA, R. S. **Lei de responsabilidade fiscal e finanças públicas municipais: impactos sobre despesas com pessoal e endividamento.** Brasília: IPEA, 2006. (Texto para discussão n. 1223). Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1742>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

GADELHA, Sérgio Ricardo de B. **Análise dos impactos da lei de responsabilidade fiscal sobre a despesa de pessoal e a receita tributária nos municípios brasileiros:** um estudo com modelo probit aplicado a dados em painel. Revista Brasileira de Economia de Empresas, v. 11, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbee/article/view/3106>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

GERIGK, Willson; CLEMENTE, Ademir. **Influência da LRF sobre a gestão financeira:** espaço de manobra dos municípios paranaenses extremamente pequenos. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 513-537, jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552011000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 15 fev. 2017.

GILBERTI, Ana Carolina et al. **Lei de Responsabilidade Fiscal:** efeitos sobre o gasto com pessoal dos municípios brasileiros. Anais do XXXIII Encontro de Economia da ANPEC, 2005. Disponível em: <<http://www.mgcpargotsouza.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/19/1420/350/arquivos/File/A05A048.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

IBGE. **Cidades:** rio grande do norte – pendencias. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=240990&search=rio-grande-do-norte|pendencias>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da Accountability no Brasil.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 10, n. 47, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44042>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

SANTOLIN, Roberto; JAYME JR, Frederico Gonzaga; REIS, Júlio César dos. **Lei de Responsabilidade Fiscal e implicações na despesa de pessoal e de investimento nos municípios mineiros:** um estudo com dados em painel dinâmico. Estudos Econômicos (São Paulo), v. 39, n. 4, p. 895-923, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612009000400008&script=sci_arttext>. Acesso em: 24 abr. 2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração.UFSC, 2012.

**TEORIA STEWARDSHIP: DESAFIOS, TENDÊNCIAS E INFLUÊNCIA NA ÁREA
DE NEGÓCIOS**

Ana Luisa Moutinho

Graduanda em Administração, UFMG
analuisamoutinho@hotmail.com

Roberto Silva da Penha

Professor Assistente do curso de Administração, UFMG
robertorrcontabilidade@hotmail.com

RESUMO

A área de finanças tem sido alvo de constantes pesquisas, que se baseiam em teorias para que estas possam ser validadas ou refutadas na tentativa de lançar um melhor olhar sobre as organizações quanto a governança. O *Stewardship* surgiu no Reino Unido e é visto como uma relação onde um indivíduo responsável pela execução de tarefas ou funções estão sujeitos a supervisão, direção ou solicitação de outros e posteriormente prestará contas de suas atitudes. O objetivo desta pesquisa é verificar os desafios, tendências e influências da teoria *Stewardship* nas publicações nacionais e internacionais em língua inglesa. Através de uma busca no Portal de Periódicos Capes foram analisados 112 artigos. O levantamento das correlações dos temas resultou em 5 principais associações, que são: órgão padronizador, gerenciamento de resultados, demonstrações financeiras, normas contábeis e contexto histórico. A análise dos autores nacionais se tornou inviável, visto que a amostra se mostrou muito pequena, não possibilitando existência de autores com mais de uma publicação. No âmbito internacional, há um destaque para Christoph Pelger e Pieter Buys, onde cada um desenvolveu 3 pesquisas. Por fim, evidencia-se a necessidade de maiores discussões sobre a Teoria do *Stewardship*, visando espalhar a cultura dos objetivos alinhados e do comprometimento dos gerentes com a empresa.

Palavras-chave: teoria stewardship, finanças, governança corporativa, contabilidade.

ABSTRACT

The area of finance has been the subject of constant research, which is based on theories so that they can be validated or refuted to get a better look at organizations regarding governance. Stewardship has emerged in the UK and is seen as a relationship where an individual responsible for performing tasks or duties is subject to supervision, direction or solicitation from others and will later account for their attitudes. The objective of this research is to verify the challenges, trends and influences of the Stewardship theory in the national and international publications in English language. Through a search in the Capes Periódicos Portal, 112 articles were analyzed. The survey of the correlations of the themes resulted in 5 main associations, which are: standardization body, results management, financial statements, accounting standards and historical context. The analysis of the national authors became unfeasible, since the sample was very small, not allowing the existence of authors with more than one publication. In the international scope, there is a highlight for Christoph Pelger and Pieter Buys, where each one developed 3 researches. Finally, there is a need for further discussions on Stewardship Theory, aiming to spread the culture of the aligned objectives and the commitment of the managers to the company.

Keywords: stewardship theory, finance, corporate governance, accounting.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do negócio é comumente definido apenas em maximizar os lucros. Porém, não explica o propósito mais profundo das atividades comerciais. Todas as ações comerciais mais simples têm uma explicação teológica por trás, como o simples ato da disponibilização de oportunidades para outras pessoas serem produtivas, através de trocas justas, etc. Assim, de uma perspectiva teológica, o propósito da atividade comercial é servir um povo no caminho da salvação, organizando a base material de seu trânsito através da vida. Isso, a teologia insistiria, deve ser feito com justiça, sem prejuízo ou diminuição de si mesmo ou de outros serviços. Deve ser feito, além disso, com especial cuidado para assegurar a preservação dessa base material de Deus e de Deus para servir as gerações futuras (BYRON, 1988).

O aspecto da religião também envolve outras áreas do ramo de negócios como a contabilidade, na evolução da contabilidade, nota-se que a religião é uma área de conhecimento com fortes ligações históricas com o desempenho das atividades mercantis, econômicas e sociais. Em todas as etapas da história da humanidade, a contabilidade esteve presente, registrando, controlando e informando (OLIVEIRA, 2016).

A partir de estudos como o de Byron (1988) que trouxe as discussões da teoria *Stewardship* presentes na filosofia e teologia para área de negócios, a mesma passou a ser estudada como uma visão alternativa para as relações existentes entre os atores do mundo empresarial. Dentro do escopo de negócios as discussões se aprofundaram inicialmente no Reino Unido e é vista como uma relação onde um indivíduo responsável pela execução de tarefas ou funções estão sujeitos a supervisão, direção ou solicitação de outros que fornecem informações ou justificativas para suas ações (AKPANUKO, 2013; LENNARD, 2007).

A Teoria do *Stewardship* define situações onde os gerentes deixam de lado seus objetivos individuais e se alinha aos objetivos da empresa. Assim, mesmo quando não está totalmente de acordo com os objetivos do principal, o gerente deposita mais valor na cooperação, visto que haverá mais utilidade e racionalidade neste comportamento (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997).

Stewardship é um termo de difícil tradução para o português, visto que engloba conceitos complexos de responsabilidade e liderança, além dos deveres dos acionistas (CUNHA, 2013). Esses códigos, que se originaram no Reino Unido após a crise financeira mundial, agora se espalham por todo o mundo, especialmente no continente asiático (TSUKIOKA, 2017).

O Reino Unido passou a adotar em 2010 o *StewardshipCode*, isso dentro do mundo das finanças corporativas se relacionaria melhor de forma análoga a uma espécie de código de governança corporativa que estaria calcada em princípios de um bem-estar geral e desenvolvimento das organizações partindo da premissa que os agentes trabalhariam de forma a pensar no coletivo e não de forma individual de maximização da própria utilidade em detrimento da repercussão para os demais agentes e organizações (HILL, 2017).

Para os defensores da teoria do *Stewardship* alinhamento dos objetivos proporcionaria uma liderança mais ética e virtuosa, maior confiança e comprometimento por parte dos *stakeholders* e, conseqüentemente, menor gasto

com monitoramento dos executivos (SILVEIRA, 2010). Diferentemente dos custos mais elevados de monitoramento em tese presentes dentro da perspectiva da teoria da agência, visto que defende que os gestores buscam maximizar a própria utilidade individual (JENSEN; MECKLING, 1976).

A presente pesquisa possui como problemática a seguinte questão: Quais os desafios, tendências e influências da teoria *Stewardship* nas publicações nacionais e internacionais em língua inglesa. O objetivo desta pesquisa é verificar os desafios, tendências e influências da teoria *Stewardship* nas publicações nacionais e internacionais em língua inglesa.

A referida pesquisa se justifica, pois, a área de finanças corporativas possuem muitas pesquisas assumindo os pressupostos da teoria da agência, contudo a teoria *Stewardship*, traz uma visão complementar que pode permitir um novo olhar de como entender as diversas interações entre os agentes nas organizações. Além de ser uma teoria relativamente recente aplicada a finanças.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *StewardshipCode*

Em 2010, o Reino Unido tornou-se o primeiro país a adotar o *StewardshipCode*, seguindo recomendações de uma revista sobre governança corporativa. O *StewardshipCode* do Reino Unido consiste em sete princípios e opera com base em "cumprir ou explicar", onde o acionista aceita ou explica o porquê de não aceitar o princípio. O código destina-se a investidores institucionais, proprietários de ativos, gestores de ativos com participações em empresas listadas no Reino Unido e prestadores de serviços, como consultores de procuração e consultores de investimentos (HILL, 2017).

Segundo Cunha, são sete premissas básicas que devem ser observadas no *StewardshipCode*, são elas: 1) Tomar pública sua política sobre deveres fiduciários; 2) Ter uma robusta política de administração de conflitos de interesse; 3) Monitorar as empresas investidas; 4) Estabelecer critérios sobre “escalamento” do engajamento com as empresas. 5) Estar disposto a atuar em conjunto com outros investidores. 6) Ter uma política clara sobre votos e divulgação de votos. 7) Relatar suas atividades fiduciárias com frequência.

O governo japonês aprimorou seu sistema de governança corporativa através da adoção de alguns princípios e códigos. O código *Stewardship* do Japão busca incentivar os investidores institucionais, visando o engajamento estruturado ou o diálogo proposital, a fim de aumentar o retorno dos investimentos, melhorar o valor corporativo e realizar um crescimento sustentável (TSUKIOKA, 2017).

Embora possuam muitas características comuns, há uma divergência no propósito dos códigos, enquanto o Reino Unido estava preocupado em controlar o risco na era pós-crise, o Japão estava focado em aumentar o retorno dos investidores, diminuir rentabilidade e buscar um “crescimento sustentável” (HILL, 2017).

2.2 *Stewardship* e contabilidade

Segundo definição de Akpanuko e Asogwa, (2013), o *accountability* é uma relação de prestação de contas entre duas pessoas ou instituições com uma responsabilização de quem está fazendo a negociação. Só existe este *accountability* quando há pessoas ou instituições numa posição de *stewardship*, ou seja, alguém que recebeu uma responsabilidade de tomar conta de algo. Resumindo, cabe ao gerente usar os ativos que lhe foram confiados em benefício dos acionistas e depois, prestar contas do seu uso (LENNARD, 2007). Quando esta prestação de contas envolve informações financeiras, é chamado de *stewardship contábil*; portanto um dos objetivos das informações contábeis é fornecer informações para evidenciar as atitudes do gestor perante os recursos da entidade (MACHADO, 2017).

Portanto para o desenvolvimento do *Stewardship Code*, a contabilidade passa a ser um item importante dentro do escopo de finanças para o desenvolvimento destas novas práticas. Segundo estudo feito por O'Brien em 2009, os quadros conceituais do *Financial Accounting Standards Board* (FASB), *International Accounting Standard Board* (IASB) estaria alterando conceitos para conseguir estabelecer um novo modelo de relatórios financeiros, baseado no valor justo, mas que afetaria os investidores que se apoiavam nas demonstrações financeiras para tomar suas decisões. Ainda segundo o autor, os relatórios emitidos não funcionavam como avaliação da empresa e sim como um coadjuvante para se chegar ao laudo que possibilitaria uma estimativa do negócio analisado (O'BRIEN, 2009).

Quando se trata de contabilidade a mensuração se torna importante a sua discussão, pois a mesma aborda o patrimônio de uma entidade, pois a contabilidade só registra fenômenos com valor monetário atribuído por algum método de mensuração (MARTINS *et al.*, 2011). A forma de mensuração adotada geralmente está ligada com o modelo de negócios da empresa e afeta a avaliação da gestão dos recursos investidos na organização (MACHADO, 2017). Esta avaliação é feita através das demonstrações financeiras, que segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) no CPC 26 (2011) são responsáveis pelo fornecimento de informações aos usuários, possibilitando a tomada de decisões.

A questão de qual é a base de mensuração mais apropriada para os elementos de demonstração financeira continua a ser uma das questões mais complexas e polêmicas a serem discutidas. (ANDERSON *et al.*, 2015). Falar sobre mensuração e *Stewardship* vai além das bases econômicas da contabilidade, pois a discussão engloba poder e questões organizacionais, dentro de um mesmo contexto social (MACHADO, 2017).

Juntamente com novas inovações de relatórios financeiros em áreas esporádicas, há um processo constante de mudança de um paradigma de contabilidade básica. A antiga contabilidade de custo histórico está sendo substituída pelo novo paradigma de contabilidade de valor justo (BARLEV, 2003).

As demonstrações financeiras baseadas em custo histórico obscurecem a posição financeira real e os resultados das operações de uma empresa e proporcionam amplo espaço para manipulação. Muitas vezes, o valor contábil histórico dos ativos e passivos tem apenas uma associação remota com valores de

mercado. Esta situação permite que o gerenciamento manipule os ganhos relatados e esconda sua falta de realização real (BARLEV, 2003).

A preferência pelo valor justo depende fundamentalmente do mercado ou do modelo de insumos e como eles afetam as características de acompanhamento do sistema contábil. (KUHNER, 2015). Uma crítica muitas vezes feita ao valor justo é que é menos confiável do que o custo histórico para medir alguns instrumentos financeiros e itens, como os presentes no nível 3, que não são participantes do mercado financeiro. O nível 3 segundo o CPC 46 (2012) é o método que permite mais subjetividade nos critérios para se mensurar um determinado item, enquanto que o nível 2 se busca como parâmetro de mensuração um item similar no mercado e no nível 1 o valor de mercado para itens do ativo ou do passivo idênticos.

A relevância de tal informação se julga fundamental, visto que não há confiabilidade se a informação não é relevante (RASHAD ABDEL, 2011). O valor justo está mais associado ao retorno de estoque, possibilitando um gerenciamento efetivo dentro da empresa, diminuindo os conflitos e custos e aumentando a eficiência da gerência (BARLEV, 2003).

A associação positiva entre avaliação e *Stewardship* pode ser conduzida por reações semelhantes de ambos os objetivos às mudanças na qualidade contábil (KUHNER, 2015). Para desenvolver uma avaliação adequada, deve-se unir as duas formas de mensuração, onde cada uma atenda as operações adequadas. O Valor justo atuaria nos itens presentes no mercado, com cotação conhecida e o custo histórico seria responsável pelos itens não observáveis e despesas de investimento. (RASHAD ABDEL, 2011)

Gassen (2007) e Lennard (2007) desenvolveram uma pesquisa semelhante, tendo como foco principal questionar se a base do relatório financeiro deveria basear apenas na utilidade de decisão que o mesmo viria a ter ou se deveria ser reconhecido como um objetivo separado. FASB e IASB também participam da discussão e definem *Stewardship* e teoria da decisão como objetivos paralelos, mas ramificados, visto que possuíam ênfases diferentes. Anos mais tarde, em 2016, a discussão volta a tona através de Cordery (2016). Já para Kuhner e Pelger (2015); Kothari, Ramanna e Skinner (2010) e Lennard (2007) defendem em suas pesquisas a importância do objetivo duplo nos relatórios financeiros.

3 MATERIAL E METODOS

A pesquisa se dá através de uma revisão de literatura, porém não se classifica como análise bibliométrica e sim uma revisão descritiva por meio de análises de conteúdo e frequência trabalhadas em cada artigo (PARÉ et al., 2015). Serão analisadas tabelas com frequências oriundas da planilha de coleta de dados.

Os artigos foram buscados no Portal de Periódicos Capes. Para a busca nacional, usou-se os termos “stewardship” e “contabilidade” no filtro “Business & Economics”, resultando inicialmente em 43 artigos, posteriormente diminuindo para 8 ao se delimitar aos periódicos revisados por pares. Já na busca internacional, foram usados os termos “stewardship” e “accounting”, também no filtro “Business & Economics”, sucedendo 526 artigos, reduzindo para 311 após a restrição dos periódicos revisados por pares. Destes, 4 não eram artigos e 7 não estavam em inglês, sendo descartados da amostra, que foi definida em 300 artigos. Desse

número, resultaram 112 artigos no total, pois haviam trabalhos repetidos e muitas bases com acesso restrito. Vale salientar que não houve filtro por período temporal dada a relativa novidade da teoria *Stewardship* na área de negócios e em finanças.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados e discutidos e quando possível feita uma análise com a literatura existente dos tópicos considerados relevantes. A Tabela 1 evidencia os temas mais frequentemente associados ao *Stewardship* e o período em que foram publicados.

Tabela 1: Principais temas

Principais temas por período	1980-1999	2001-2009	2010-2017	Total
Órgão padronizador	1	6	8	15
Gerenciamento de resultados	2	3	8	13
Normas contábeis	1	3	8	12
Demonstrações financeiras	2	2	9	11
Contexto histórico	1	2	7	10
Governança corporativa		3	5	8
Laudos de avaliação			8	8
Investimentos			6	6
Valor justo		3	3	6
Análise de mercado		1	4	5
Empresa familiar		3	3	6
Aplicação e riscos	1		4	5
Disclosure	1		3	4
Mensuração	1	2	1	4
Gestão ambiental		1	2	3
Inovação		1	2	3
Riscos e benefícios		1	2	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

No primeiro período de tempo, tem-se os trabalhos seminais, começando a estabelecer conceitos e levantar questionamentos até então sem respostas. Começam-se discussões teóricas principalmente sobre os relatórios financeiros e o gerenciamento de resultados. No segundo período, começam os estudos sobre os órgãos normatizadores, partindo do surgimento do IASB em 2001 e a busca da sua influência nas normas contábeis.

No terceiro e último período, o assunto mais trabalhado é acerca dos órgãos padronizadores logo após o lançamento do quadro conceitual em 2010, fazendo estudiosos tentarem compreender as convergências existentes entre o FASB e o IASB. Também são comuns discussões envolvendo laudos de avaliação e utilidade das demonstrações financeiras, que perpassa todos os períodos analisados. nos trabalhos de Henderson (2016) e Cordery (2016), evidenciando a atualidade da discussão e ausência de novos posicionamentos por parte do FASB e IASB.

Analisando-se os trabalhos, nota-se a comum discussão dos órgãos padronizadores acerca do principal objetivo das demonstrações financeiras.

Segundo Gjesdal (1981) possuem dois objetivos principais: (1) Auxilia na tomada de decisões, principalmente voltadas para investimentos, conhecido como “demanda de decisão”. (2) Posteriormente, costumam delegar a tomada de decisão aos gerentes. Então, pode haver uma demanda de informações sobre as ações que são tomadas como objetivo de controlá-las denominado como demanda de administração.

O gerenciamento de resultados afeta diretamente as finanças da empresa, pois é claramente passível de manipulação com a alta flexibilidade dos regulamentos e normas contábeis que oferecem ao gerente diferentes alternativas para a contabilização de um mesmo evento (MATSUMOTO; PARREIRA, 2007). Esta questão reafirma a importância dos objetivos alinhados, que impossibilita ao gestor tomar decisões que possam prejudicar a empresa, opondo-se aos objetivos e interesses individuais, que o impulsiona a atitudes que o beneficiaria particularmente, sem preocupações com a empresa em que está inserido. De forma sucinta, é tratada a relação entre o retorno das ações e seu gerenciamento e o resultado das escolhas por parte da gerência.

Já as normas contábeis garantem uma padronização das condutas, transparência e maior confiabilidade no processo. Diversos autores abordam a aplicação das normas em ambientes inovadores e como o país reage durante o processo de adaptação. São analisadas normas como o *International Financial Reporting Standards* (IFRS), possíveis consequências de sua implementação em diversas nações e sua influência nos setores da economia nacional.

Quanto ao número de pesquisas nacionais sobre o tema, todas se deram no período de 2010 a 2017, registrando-se apenas 6 pesquisas um número bem inferior as 106 publicações em língua inglesa. A Tabela 2 apresenta a publicação por periódicos internacionais, onde se percebe que existe uma certa pulverização das publicações dos temas e a concentração não tão elevada em poucas revistas.

Tabela 2: Publicações por Periódicos Internacionais

Periódicos	Frequência	Frequência relativa
Accounting, Organizations and Society	9	8,41%
Critical Perspectives on Accounting	8	7,48
Journal of Accounting and Public Policy	5	4,67
Accounting Forum	5	4,67
Accounting History	4	3,74
ABACUS	4	3,74
Contemporary Accounting Research	4	3,74
The British Accounting Review	3	2,80
Review of Quantitative Finance and Accounting	2	1,87
OR Spectrum	2	1,87
Journal of Business Finance & Accounting	2	1,87
Koers – Bulletin for Christian Scholarship	2	1,87
Accounting Perspectives / Perspectives comptables	2	1,87
RevAccountStudies	2	1,87
Journal of Accounting and Economics	2	1,87
Australian Accounting Review	2	1,87
The International Journal of Accounting	2	1,87
Corporate Governance: An International Review	2	1,87

Z Betriebswirtsch	2	1,87
Demais periódicos com 1 publicação	42	40,18
Total Geral	106	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se a heterogeneidade de periódicos publicando sobre o tema, onde aglutinando-se as revistas com 1 ou 2 publicações totalizam 61% do total. A Tabela 3 apresenta a quantidade de autores por artigo.

Tabela 3: Quantidade de autorias por artigo

Autores por artigo	Internacionais			Nacionais		
	Quantidade	Frequência	relativa	Quantidade	Frequência	relativa
1 autor	40	37,74%		1	16,66%	
2 autores	34	32,07%		1	16,66%	
3 autores	26	24,53%		4	66,68%	
4 autores	6	5,66%		-	0,00%	
Total	106	100,00%		6	100,00%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte das pesquisas partem de uma quantidade menor de autores para quantidades maiores, chegando-se a concentração de quase 95% das publicações são desenvolvidas por até 3 autores no âmbito internacional em língua inglesa e 100% no âmbito nacional.

Dentre os artigos pesquisados, cerca de 56% dispõem de uma metodologia qualitativa, presentes em debates teóricos sobre as normas e consequências desta. Em seguida, tem-se metodologia quali./quant. com 41,5% dos trabalhos, que consiste no uso de cálculos estatísticos e tabelas que servem de base e comprovação às teses defendidas pelos autores. O uso desta metodologia é comum em áreas que necessitam de dados numéricos, mas que precisam ser associados a parte contextual. A Tabela 4 apresenta a vinculação dos autores junto às universidades.

Tabela 4: Universidades dos autores internacionais

Universidades	Frequência
North-West University	5
University of Manchester	4
University of Wisconsin	4
University of Melbourne	4
University of Canterbury	3
Johannes Kepler University Linz	3
University of Graz	3
Griffith University	3
University of California	3
Purdue University	3
Universidad Politécnica de Cartagena	3
Cardiff University	3
Universidades com 2 associações	46

Universidades com 1 associação

19

Fonte: Elaborado pelos autores.

A North-West University, que lidera o ranking é uma instituição implantada há menos de 15 anos atrás, mas já considerada destaque na África do Sul, seu país de origem. Surgiu como forma de uma transformação almejada pelo governo, para acabar com a segregação racial nas instituições de ensino superior, unindo povos brancos e negros em um único ambiente. Já as universidades de Manchester e Melbourne possuem um fundo de pesquisa para seus alunos ampliarem seus horizontes através de intercâmbios de curto prazo, podendo aumentar relações de pesquisas colaborativas entre as duas instituições. Por fim, Wisconsin também marca presença com seu legado já registrado, possuindo 19 prêmios Nobel distribuído a professores e ex-alunos da instituição, provando sua excelência acadêmica e humanística.

A Tabela 5 traz os resultados aplicados ao cenário nacional.

Tabela 5: Universidades dos autores nacionais

Universidades	Frequência
Universidade de São Paulo	4
Universidade Federal do Paraná	2
Universidade da Beira Interior	1
Universidade Paranaense	1
Universidade Potiguar	1
Universidade Federal de Uberlândia	1
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não se pode fazer maiores análises, pois o número de 6 artigos apenas não fornece dados que possam apresentar tendências, contudo vale destacar que a Universidade de São Paulo foi a que mais possui autores vinculados que publicaram a respeito do tema.

Tabela 6: Autores mais prolixos

Autores	Quantidade
ChristophPelger	3
PieterBuys	3
Alfred Wagenhofer	2
AnnalisaPrencipe	2
Geoffrey Whittington	2
JOSHUA RONEN	2
Lorenzo Pozza	2
Tim Murphy	2
Vincent O'Connell	2
TrevorHopperf	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se a inexistência de um influenciador no tema pesquisado, chegando a Christoph Pelger e Pieter Buys, que são os autores com mais artigos, mas que juntos totalizam apenas 2,84% de tudo que vem sendo publicado. É habitual a presença de autores com apenas um artigo sobre o tema, representando quase 90% das publicações. Provavelmente, os estudiosos ainda se mantêm mais distantes do tema pela grande aceitação da Teoria da Agência como influenciadora dos gestores e pela falta de popularização das discussões. Seguindo a quantidade de publicações que foram publicadas por período, a perspectiva é que esse número cresça ainda mais.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi levantar pontos que vem sendo discutidos sobre a teoria do *Stewardship*, evidenciando suas tendências, principais períodos, possíveis influenciadores e temas correlacionados. Através de uma busca no Portal de Periódicos Capes, foram selecionadas a amostra internacional e nacional, com 300 e 8 artigos, respectivamente. Devido a restrição de algumas bases de download e repetição de arquivos, este número caiu para 112 artigos.

O levantamento das correlações dos temas resultou em 5 principais associações, que são: órgão padronizador, gerenciamento de resultados, demonstrações financeiras, normas contábeis e contexto histórico. De forma resumida, as pesquisas se dirigem aos órgãos padronizadores e sua definição de objetivos para a demonstração financeira, que se ramifica em teoria da decisão e auxílio na execução do *Stewardship*. A consequência do gerenciamento de resultados vai ser definida pela postura do gestor, pois se seus objetivos estiverem alinhados com os da empresa, irá impulsioná-la ao desenvolvimento, caso contrário, se for guiado por objetivos individuais, poderá prejudicar a empresa. De forma simultânea, são apresentados casos de adoção de normas contábeis em novos países e suas consequências, abordando também seus antecedentes contábeis.

Percebe-se uma grande influência dos órgãos normatizadores na discussão do *Stewardship*, que é diretamente afetado pelas normas emitidas pelo IASB e FASB, tornando-se mais numerosas após lançamento ou quadros conceituais, que aquecem discussões começadas pelos pioneiros no assunto.

Na observação das universidades, explicita-se a existência de inúmeros polos de ensino no mundo todo, que se destacam pela qualidade do ensino e presença constante de pesquisas nas revisões de literatura, que são resultados de programas de integração entre pesquisas e extensão associadas ao ensino, permitindo aos estudantes um maior e mais concreto aprendizado.

A metodologia mais presente é a qualitativa que trabalha as teorias associadas ao tema, costumam tratar de lançamentos de normas, contexto histórico e conceitos contábeis. Em seguida, aparecem os trabalhos qualitativos/quantitativos comprovando através de cálculos se estas teses são afirmativas ou nulas, o que possibilita cada vez mais aos analistas financeiros e gestores tomadas de decisões corretas, proporcionando o crescimento econômico da empresa.

O levantamento dos autores nacionais se tornou inviável, visto que a amostra se mostrou muito pequena, não possibilitando existência de autores com mais de

uma publicação. No âmbito internacional, há um destaque para Christoph Pelger e Pieter Buys, onde cada um desenvolveu 3 pesquisas no tema.

Na pesquisa, são justificados a importância da ética, comprometimento e crença em um bom gestor, que se torna capaz de enxergar as necessidades empresariais acima das próprias, entendendo a importância do seu cargo e a dependência que existe entre funcionário e empresa, que pode resultar em uma relação de ajuda mútua.

Por fim, evidencia-se a necessidade de maiores discussões sobre a Teoria do *Stewardship*, visando espalhar a cultura dos objetivos alinhados e do comprometimento dos gerentes com a empresa, diminuindo gastos e prejuízos existentes e garantindo a todos uma possibilidade de crescimento.

REFERÊNCIAS

ABDEL-KHALIK, A. R. Fair Value Accounting and Stewardship. **Accounting Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 253-269, 2010.

AKPANUKO, E. E.; ASOGWA, I. E. Accountability: A Synthesis. **International Journal Of Finance And Accounting**, United States, p.164-173, 2013.

ANDERSON, S. B. et al. The effect of alternative accounting measurement bases on investors' assessments of managers' stewardship. **Accounting, Organizations and Society**, v. 46, p. 100-114, 2015.

BARLEV, B.; HADDAD, J. R. FAIR VALUE ACCOUNTING AND THE MANAGEMENT OF THE FIRM. **Critical Perspectives on Accounting**, [s.l.], v. 14, n. 4, p.383-415, 2003.

BYRON, W. Twin Towers: A Philosophy and Theology of Business. **Journal of Business Ethics**, n. 7, p. 525-530, 1988.

CPC. **Pronunciamento Técnico CPC 46: mensuração do valor justo**. Brasília. CPC, 2012. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>.

CORDERY, C. J.; SINCLAIR, R. M. S. Decision-Usefulness and Stewardship as Conceptual Framework Objectives: Continuing Challenges, p.1-41, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2918784>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

CUNHA, M. R. O futuro da governança corporativa: Os avanços da responsabilidade dos investidores. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, p. 239-240, 2013.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward A Stewardship Theory of Management. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p.20-47, 1997.

GASSEN, J. Are stewardship and valuation usefulness compatible or alternative objectives of financial accounting?, p. 1-56, 2008. Disponível em:

<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1095215>. Acesso em: 15 jan. 2018.

GJESDAL, F. Accounting for Stewardship. **Journal of Accounting Research**, p. 208-231, 1981.

HENDERSON, D. Can Fair Values Be Used for Assessing Management's Stewardship?. p. 2-59, 2016. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2779687>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

HILL, J G. Good Activist/Bad Activist: The Rise of International Stewardship Codes. **Law Working Paper**, p. 1-27, 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p.305-360, 1976.

KOTHARI, S. P.; RAMANNA, K.; SKINNER, D. J. Implications for GAAP from an analysis of positive research in accounting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 50, n. 2-3, p. 246-286, 2010.

KUHNER, C.; PELGER, C. On the Relationship of Stewardship and Valuation-An Analytical Viewpoint. **Abacus**, v. 51, n. 3, p. 379-411, 2015.

LENNARD, A. Stewardship and the Objectives of Financial Statements: A Comment on IASB's Preliminary Views on an Improved Conceptual Framework for Financial Reporting. **Accounting in Europe**, v. 4, n. 1, p. 51-66, 2007.

MACHADO, M. J. C.; CARVALHO, L. N. G. Stewardship x Valor Justo: Fatores Organizacionais que Favorecem esta Relação. **XVII USP Internacional Conference in Accounting**, São Paulo, 2017.

MARTINS, O. S.; ARAUJO, A. M. H. B.; NIYAMA, J. K. Uma Discussão Conceitual e Contemporânea Sobre a Teoria da Mensuração e sua Relação com a Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 501-528, 2011.

MATSUMOTO, A. S.; PARREIRA, E. M. Uma pesquisa sobre o Gerenciamento de Resultados Contábeis: causas e consequências. **UnbContábil**, v. 10, n. 1, p. 141-157, 2007.

O'BRIEN, P. C. Changing the Concepts to Justify the Standards*. **Accounting Perspectives**, v. 8, n. 4, p. 263-275, 2009.

OLIVEIRA, K. P. S. et al. Contribuição da Religião na Evolução Histórica da Contabilidade: Percepção dos Alunos de Ciências Contábeis da Cidade de Campina Grande – PB. **XIII USP Internacional Conference In Accounting**, São Paulo, 2016.

PARÉ, G. et al. Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. **Information & Management**, v. 52, n. 2, p.183-199, 2015.

SILVEIRA, A. M. Teoria da Custódia (Stewardship Theory). **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. São Paulo: Elsevier, 2010.

TSUKIOKA, Y. The Impact of Japan's Stewardship Code on Shareholder Voting. **30th Australasian Finance and Banking Conference 2017**, p. 1-41, 2017. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=3013999>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O SERVIÇO UBER

Giuliana Andreza Figueiredo Gil Gomes

Graduanda em Administração, UFERSA
giufigueiredo1@gmail.com

Gleice Oliveira Maia

Graduanda em Administração, UFERSA
gleice.maia20@gmail.com

Raíssa Maria Oliveira de Freitas

Bacharel em Administração, UFERSA
raissamaria.13.rf@gmail.com

Monikely de Oliveira Silva

Mestre em Administração, UFRN
Docente, UFERSA
monikelysilvap@gmail.com

RESUMO

Buscando atingir uma parcela maior de clientes, as empresas procuram inovar seu modelo de negócio e, é sobre isso que este estudo vem a abordar. Com a economia colaborativa em ascensão e pensando em soluções para alternativas de transportes em grandes centros urbanos, o Uber surge como um novo modelo de negócio. Dessa forma, buscando entender os fatores que influenciam o cliente na decisão de compra, este estudo tem como objetivo investigar os atributos internos e externos valorizados pelos consumidores dos serviços de transporte Uber. Através de um formulário eletrônico disponibilizado nas redes sociais, foram analisadas 253 respostas a respeito desses atributos. Pode-se concluir uma grande importância a esses atributos na decisão de compra e na percepção sobre a satisfação e fidelidade ao serviço. Principalmente os fatores externos como amigos e ambiente social, assim como os fatores internos, como a percepção.

Palavras-chaves: inovações, serviços, influência, consumidor.

ABSTRACT

In order to reach a larger number of clients, companies are looking to innovate their business model and this is what this study is about. With the collaborative economy on the rise and thinking of solutions for transportation alternatives in large urban centers, Uber emerges as a new business model. Thus, in order to understand the factors that influence the customer in the purchase decision, this study aims to investigate the internal and external attributes valued by consumers of Uber transport services. Through an electronic form available on social networks, 253 responses were analyzed regarding these attributes. One can conclude a great importance to these attributes in the decision of purchase and in the perception on the satisfaction and fidelity to the service. Mainly external factors like friends and social environment, as well as internal factors such as perception.

Keywords: innovations, services, influence, consumer.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia tem se tornado uma aliada na geração de inovações no mercado, no qual a competitividade entre as empresas está diretamente relacionada com a capacidade de inovar. Uma empresa deve encontrar ideias novas, fazer coisas novas e de forma diferente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). No crescente número de jovens empresas que surgem no mercado com essa proposta, nasce o modelo de economia colaborativa. Neste modelo, por meio de aplicativos em equipamentos tecnológicos móveis, se estabelece uma comunicação direta entre fornecedores e consumidores, antes fragmentada, encontrando uma nova forma de realizar negócios e oferecer um serviço personalizado. As ações que caracterizam a economia colaborativa são muito diversas, como nos tipos de serviços e produtos que se pode criar e o quanto das maneiras pelas quais as relações acontecem.

Um modelo de destaque para as alternativas dos serviços de transporte privado urbano que vem ganhando espaço no mercado é o UBER. Empresa multinacional baseada em tecnologia disruptiva em rede busca oferecer um serviço semelhante ao táxi tradicional, em que, através de um aplicativo em um smartphone permite que motoristas independentes ofereçam serviços de transporte de carros de passeio a usuários comuns. Dessa forma, qualquer pessoa pode localizar um usuário que necessite de transporte nas suas proximidades e oferecê-lo em troca de pagamento — que pode ser feito automaticamente pelo cartão de crédito cadastrado no aplicativo (GLOBO, 2014).

1.1 Objetivos

O principal objetivo deste trabalho é investigar os atributos valorizados pelos consumidores dos serviços de transporte Uber, divididos em internos e externos. Além disso, busca analisar o nível da percepção sobre a qualidade e da fidelidade ao serviço.

1.2 Justificativa

Essas inovações nos modelos de negócios geram significativas mudanças no ambiente mercadológico, afetando o estilo de como os consumidores realizam suas compras e como os prestadores de serviços trabalham em sua execução. Dessa forma, além de investir em inovações para o seu negócio, os empreendedores precisam estar atentos aos atributos valorizados pelos clientes para garantir sua satisfação. Para tal, a próxima seção apresenta um aporte teórico para a pesquisa sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender as inovações no cenário mercadológico da prestação de serviços é necessário entender primeiramente, o conceito de serviços e suas características. Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 21) “serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão-de-

obra e habilidades profissionais.” Partindo dessas definições, suas características mais relevantes são para Kotler e Keller (2012): intangibilidade, inseparabilidade e variabilidade. Pois, ao contrário dos produtos físicos, não podem ser apreciados antes de serem comprados, o consumo e a produção tendem a ser realizados simultaneamente, e são excessivamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados

Com essa compreensão sobre serviços, surge as novas maneiras de usar seus aspectos para conseguir atingir uma oportunidade de mercado. Kotler e Keller (2012, p. 613) afirmam que “em uma economia em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade”. Os consumidores anseiam por novidades e os empreendedores, observando essa oportunidade, repensam seus negócios para uma visão para o futuro. Mas tratando-se de inovações no mercado, um modelo que vem crescendo bastante são os que utilizam economia colaborativa. Como citado anteriormente, economia colaborativa procura compartilhar bens e serviços através da internet, procurando fomentar o empreendimento e a inovação, com isso, reduz os custos e rapidamente eleva a eficiência da economia como um todo. Endeavor (2016) afirma que graças à força da colaboração, transformações importantes ocorreram e continuam ocorrendo, como novas empresas nascendo, outras grandes deixaram de existir, assim, as mudanças estão em ascensão.

Com o surgimento dessas inovações, é importante não esquecer o principal componente no processo que são os consumidores. Quando os modelos de negócios são lançados, identificar os aspectos valorizados pelos consumidores é um dos principais pontos para que a empresa não se surpreenda negativamente com o mercado. O comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionado ao consumo (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Existem vários fatores que levam o indivíduo a consumir, podendo ser por necessidade ou mesmo por desejo, tentar entender e prever o comportamento do consumidor pode ser de grande serventia para o direcionamento dos esforços da empresa.

De acordo com Solomon (2011), as decisões de compra são muito influenciadas por pessoas próximas como colegas de trabalho, amigos e familiares. As conversas com essas pessoas contêm inúmeras informações sobre os produtos/serviços, bem como recomendações para usar ou evitar determinadas marcas. Com frequência esse conteúdo é mais influente do que o que se vê em comerciais de tevê, revista ou outdoors. Como algumas decisões de compra são mais importantes que outras, o nível de esforço que se utiliza em cada uma é diferente.

Para tomar uma decisão mais assertiva as pessoas integram cuidadosamente o máximo possível de informações com que elas já sabem a respeito de um produto, ponderam meticulosamente sobre os prós e contras de cada alternativa e chegam a uma decisão satisfatória (SOLOMON, 2011). O consumidor, na hora de realizar sua decisão de compra seguem em geral, quatro ações: Avaliação das alternativas de produto, avaliação das alternativas de compra, decisão de compra e comportamento pós-compra. Que segundo Kotler e Keller (2012) esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará positivamente sobre a empresa para outras pessoas.

De acordo com Semenik e Bamossy (1996) o consumidor pode recorrer a dois tipos básicos de informação: informação interna e externa. As fontes de informações internas consistem nas experiências passadas e nas informações relevantes armazenadas pelo consumidor. Os fatores pessoais influenciam na decisão de compra, como por exemplo, a classe social e o estado de espírito do indivíduo. Um dos fatores que também influencia é a percepção, baseado em como o indivíduo seleciona, estrutura e decifra as informações recebidas. Logo, é muito individual o que cada um sente e considera para fazer a decisão de compra. Outra influência é o status, que são crenças dos consumidores a respeito do destaque, que devem ser consideradas numa estratégia de marketing, sendo considerado o conhecimento, o sentimento e a ação no desenvolvimento do produto/serviço, no estabelecimento de preços, na determinação dos canais de marketing, na comunicação ou promoção (BINOTTO et al., 2014).

Se o acesso às informações internas não gerar alternativas claras e suficientes para a satisfação da necessidade, o consumidor se voltará ativamente para as fontes de informações externas: mídia, amigos ou parentes e avaliações objetivas do produto (como guia de compras ou testes de produto). Dessa forma, de acordo com Schiffman e Kanuk (2009) as influências externas são forças que desempenham um papel importante nas decisões tomadas pelos consumidores.

Os fatores culturais existem para satisfazer as necessidades das pessoas em seu meio social, proporcionando ordem, direção e orientação nas diversas etapas da solução do problema, as crenças, os costumes continuam sendo seguidos na sociedade desde que gerem satisfação, passadas de uma geração para outra (BINOTTO et al., 2014). O homem é um ser social, convive em grupos, onde esses podem moldar o comportamento de consumo dos indivíduos, sendo conhecidos como fatores sociais. Além desses, ainda possuem as propagandas que têm interferência sobre a decisão de compra dos clientes. Dessa forma, os fornecedores prestam mais atenção nesses fatores na avaliação dos clientes para atingir suas necessidades e satisfação. Em seguida será exposto sobre a metodologia usada para atingir o objetivo da pesquisa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

De acordo com Michel (2009) a metodologia refere-se ao conjunto de métodos e técnicas usadas em uma investigação. Para atingir os objetivos propostos foi realizado um estudo de cunho exploratório, que para Duarte (2012) a permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado e Yin (2001) afirma que o estudo de caso analisa profundamente os objetos de investigação e permite mensurar os fenômenos que não estão claramente definidos

A natureza da pesquisa é de cunho qualitativo com dados primários, tendo sido disponível entre os dias 28/04/2017 a 03/05/2017. As questões elencadas para a pesquisa foram desenvolvidas com base no referencial teórico e foram dispostas em um questionário em formato de formulário eletrônico elaborado na plataforma online do Google dividido em 4 etapas: identificação do perfil do entrevistado, análise dos atributos externos, análise dos atributos internos e por último a respeito da fidelização e satisfação do consumidor dos serviços do Uber. O total de respostas

arrecadadas foi de 459, na qual para a pesquisa se valeu de 253 que foram respondidas através da escala *likert* de 7 pontos.

As análises do formulário eletrônico se deram pelo método descritivo que para têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno e, o estabelecimento de relação entre as variáveis (GIL, 1999). Contando com o auxílio das ferramentas Google Docs e Microsoft Excel. Dessa forma, segue o próximo tópico do estudo com a apresentação dos resultados e análise dos resultados.

4 RESULTADOS

Do total de 459 pesquisados, apenas os quantitativos de 253 respondentes fizeram-se parte da amostra, dado que 44,9% dos respondentes foram desqualificados para a pesquisa visto que nunca utilizaram o serviço de Uber, dessa forma, segue os dados analisados com os respondentes qualificados da pesquisa. A apresentação dos resultados tem início com a definição o perfil dos 253 respondentes validados do formulário eletrônico. Deste modo, constatou-se que a maioria era do sexo masculino 52%, tem idade entre 21 a 30 anos 68%, renda familiar de um a três salários mínimos 38% e ensino superior incompleto 65%, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Síntese dos perfis dos entrevistados

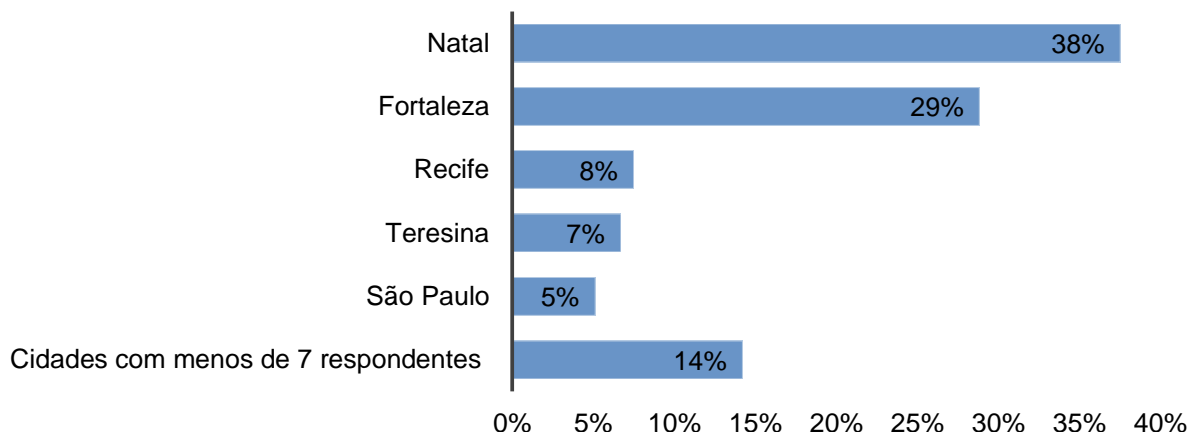
FAIXA ETÁRIA (Anos)	RENDAS		ESCOLARIDADE	SEXO	
	%	(Salários Mínimos)	%	%	%
Até 20 anos	24	Até 1	18	Ens. Médio Incompleto	1 Feminino 48
De 21 anos a 30 anos	68	1 a 3	38	Ens. Médio Completo	6 Masculino 52
De 31 anos a 40 anos	8	3 a 5	28	Ens. Superior Incompleto	65
		Superior a 6	16	Ens. Superior Completo	27
			Outros		1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Além dessas informações, teve-se uma vasta variação a respeito da cidade dos respondentes englobando 73 cidades distintas, no qual sua maioria é da cidade de Mossoró/RN. O sistema de transporte Uber se espalhou pelas cidades brasileiras, dados de dezembro de 2016, afirmam que seus serviços já estavam distribuídos em 37 cidades. Estima-se que esses dados já tenham sido atualizados e que esse número seja muito maior. Como pode-se observar no Gráfico 1, que mostra a distribuição dos respondentes do formulário espalhados pelas cidades do Brasil que

totalizou 23 cidades diferentes, permitindo a análise das percepções em diferentes lugares.

Gráfico 1: Cidades na qual os respondentes utilizaram os serviços do Uber



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para analisar o comportamento do consumidor, foi desmembrada a pesquisa em cima de dois fatores: internos e externos. Para o fator interno, decidiu-se trabalhar apenas com duas variáveis, que seriam a percepção e o status. A percepção é como o indivíduo enxerga cada situação. No caso desta pesquisa com os serviços do Uber, seria de como o consumidor analisa/interpreta o modelo, marca, cor do carro, assim como gentileza do motorista, que é algo interno de cada ser humano a interpretação desses fatos. O status foi analisado, pois acredita-se que com o avanço da tecnologia e a popularização do Uber, algumas pessoas utilizam o serviço para nutrir uma posição favorável da sociedade por esse meio.

Dessa forma, através da escala *likert* de 7 pontos no qual, o 7 era o mais importante e o 1 menos importante, tivemos as seguintes respostas que podem ser observadas na tabela 2 abaixo:

Tabela 2: Influência dos fatores internos no comportamento de compra

Influência da PERCEPÇÃO	Frequência	Percentual
Nível 1	23	9,10%
Nível 2	9	3,60%
Nível 3	17	6,70%
Nível 4	30	11,90%
Nível 5	55	21,70%
Nível 6	51	20,20%
Nível 7	68	26,90%
Influência do STATUS	Frequência	Percentual
Nível 1	51	20,20%
Nível 2	27	10,70%
Nível 3	30	11,90%
Nível 4	49	19,40%
Nível 5	43	17,00%
Nível 6	33	13,00%
Nível 7	20	7,90%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentre esses 5 fatores analisados, os que aqueles que deram grau maiores que 5, foram classificados como os que possuíam maior influência. Pode-se notar que entre os fatores internos analisados pelo consumidor na decisão de compra, a percepção tem muita relevância, cerca de 68,80% declarou essa sua importância na decisão de compra. Gerando informações pertinentes para os fornecedores de serviços, visto que cada pessoa interpreta as coisas em seu tempo, logo é indispensável que os consumidores sejam individualizados na prestação dos mesmos, oferecendo algo personalizado à necessidade de quem irá vir a consumir o serviço. O status foi bem distribuído em seus graus de avaliação, mas permanecendo pouco influente na decisão de compra. Confirmando as afirmações dos autores sobre a influência desses dois fatores. Além desses, ainda existem os fatores internos, que serão analisados em seguida.

Para os fatores externos, foram questionados sobre 5 critérios: família, amigos, classe social, ambiente social e propaganda. De acordo com Binotto et al. (2014) os critérios de análise desses fatores identificam a influência externa na decisão de compra. Dessa forma, através da escala *likert* de 7 pontos no qual, o 7 era o mais importante e o 1 menos importante, tivemos as seguintes respostas que podem ser observadas na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Influência dos fatores externos no comportamento de compra

Influência da FAMÍLIA	Frequência	Percentual
Nível 1	128	50,60%
Nível 2	22	8,70%
Nível 3	19	7,50%
Nível 4	19	7,50%
Nível 5	24	9,50%
Nível 6	16	6,30%
Nível 7	25	9,90%
Influência dos AMIGOS	Frequência	Percentual
Nível 1	27	10,70%
Nível 2	7	2,80%
Nível 3	14	5,50%
Nível 4	25	9,90%
Nível 5	53	20,90%
Nível 6	41	16,20%
Nível 7	86	34,00%
Influência da CLASSE SOCIAL	Frequência	Percentual
Nível 1	29	11,50%
Nível 2	16	6,30%
Nível 3	12	4,70%
Nível 4	46	18,20%
Nível 5	55	21,70%
Nível 6	42	16,60%
Nível 7	53	20,90%
Influência do AMBIENTE SOCIAL	Frequência	Percentual
Nível 1	12	4,70%
Nível 2	5	2,00%
Nível 3	12	4,70%
Nível 4	35	13,80%
Nível 5	37	14,60%
Nível 6	58	22,90%
Nível 7	94	37,20%
Influência da PROPAGANDA	Frequência	Percentual
Nível 1	27	10,70%
Nível 2	9	3,60%
Nível 3	21	8,30%
Nível 4	55	21,70%
Nível 5	47	18,60%
Nível 6	37	14,60%
Nível 7	57	22,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com essa análise pode-se observar quais os fatores externos que mais influenciam na decisão de compra. O fator que teve uma maior percentagem (74,70%) foi o Ambiente Social, que pode estar relacionado com as precárias condições dos transportes coletivos públicos, assim como a insegurança dos grandes centros, causando uma mudança no consumidor, que este, procurando maneiras de se esquivar desse ambiente social que oferece serviços precários, opta pelo serviço de transporte Uber.

O segundo fator que mais influência na decisão de compra são os amigos que teve 71,10% de importância. Logo, os ciclos de amizade, de acordo com os dados da pesquisa, influenciam muito na decisão de compra corroborando com as afirmações de Schiffman e Kanuk. Dessa forma, essa informação mensura em como o fornecedor de serviços precisa conhecer o ciclo de amizade do cliente, pois suas decisões são bastante influenciadas por eles para utilização dos serviços do Uber. Mas não se pode concluir, dizendo que os ciclos próximos influenciam fortemente, visto que familiares, que são pessoas muito próximas aos indivíduos também possuíam a menor percentagem de influência somando apenas 25,70%.

Os outros fatores externos como: Classe social e propaganda tiveram importância de 59,20% e 55,50% respectivamente na decisão de compra do consumidor. O que são valores bastante expressivos e precisam os fornecedores de serviço estar atentos também. Mas que de acordo com Solomon (2011) a respeito da propaganda, possuem expressividade, mas os dados da pesquisa inferem que menor que a opinião de amigos por exemplo. Como se pode notar, os fatores externos influenciam fortemente os clientes.

O último ponto de análise desse estudo é sobre a fidelidade e satisfação dos consumidores referentes aos serviços de transporte Uber, como pode ser observado na Tabela 4 que segue.

Tabela 4: Satisfação e fidelização dos consumidores do Uber

Grau de SATISFAÇÃO	Frequência	Percentual
Muito satisfeito	121	47,80%
Satisfeito	124	49,00%
Indiferente	6	2,40%
Pouco satisfeito	1	0,40%
Insatisfeito	1	0,40%
Grau de FIDELIZAÇÃO	Frequência	Percentual
Nível 1	8	3,20%
Nível 2	7	2,80%
Nível 3	10	4,00%
Nível 4	60	23,70%
Nível 5	45	17,80%
Nível 6	47	18,60%
Nível 7	76	30,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto à fidelização e satisfação, as avaliações dos consumidores sobre a prestação de serviços do Uber estão bastante expressivas positivamente. A avaliação como *muito satisfeito* e *satisfeito* totalizou aprovação de 96,8%. O que é um valor muito significativo visto a variedade de lugares no qual, as pessoas que foram atingidas com a pesquisa. Gerando assim, uma percepção geral muito boa para os prestadores de serviços. Agregando ao nível de fidelização, visto que uma pessoa satisfeita com o serviço, tendem a utilizar o serviço novamente.

Diante dos dados encontrados e as análises realizadas, segue o último tópico do artigo que vai discorrer a respeito das conclusões sobre o estudo de caso com o serviço de transporte Uber.

5 CONCLUSÃO

O trabalho buscou investigar os atributos internos e externos valorizados pelos consumidores dos serviços de transporte Uber. Que com as análises dos resultados, gerou muito insumo para inferir sobre as influências desses fatores no comportamento do consumidor, atingindo o objetivo proposto. Pode-se concluir que os fatores externos possuem mais influência na decisão de compra dos consumidores que os fatores internos, e que a influência de amigos e do ambiente social tem bastante interferência nisso. Pelo olhar estratégico, os empresários podem procurar solucionar as insatisfações no ambiente social e criar nossos serviços ou maneira de fazer esses serviços a fim de preencher essa lacuna no mercado. E de toda forma, aproveitando, as inovações que surgem, agregando valor e simpatia dos consumidores.

Os fatores internos, ainda precisam ser mais investigados por outros estudos, pois a literatura ainda não possui muitos trabalhos a respeito dos fatores internos relacionados a serviços, encontra-se mais a respeito de produtos, e mesmo assim, com aspectos limitantes. Assim como, estudos futuros buscarem compreender mais a fundo como esses novos serviços estão impactando a população como um todo. A ascensão do uso de tecnologia pelos empreendimentos que por sua vez, se torna um campo muito vasto e de constante crescimento, que mensurar suas formas de impacto e de percepção para as mudanças, pode trazer muitos benefícios para quem deseja montar um negócio no ramo.

REFERÊNCIAS

BINOTTO, Simone et al. Os fatores de influência no comportamento do consumidor: um estudo em uma cooperativa agrícola do RS. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria, n. 02, p. 19-22, 2014.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas**: Exploratória, Descritiva e Explicativa. 2012. Disponível em: <Brasil Escola - <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritivaexplicativa.htm>>. Acesso em: 01 maio 2017.

ENDEAVOR. **Economia Colaborativa**: a tendência que está mudando o mercado. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-aproveitar-economia-colaborativa/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas Editora, 1999.

GLOBO, O. **Serviço de caronas remuneradas Uber inicia operações no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/servico-de-caronas-remuneradas-Uber-inicia-operacoes-no-brasil-12618444>>. Acesso em: 01 maio 2017.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Ângelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011. 530 p.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2009.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO PARA A
CRIAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA CANÁRIO COMUNICAÇÃO EM
MOSSORÓ/RN**

Bárbara Mirelly Farias Neves
barbaramirelly@live.com

Edna Iasmim Alves de Andrade
iasmimalves.uern@gmail.com

Débora Lainy da Silva
debora_lainy@hotmail.com

Francisco Djaert Diogo Bezerra
djaertd@gmail.com

RESUMO

O empreendedorismo vem se expandindo nos últimos anos nos meios empresariais e acadêmicos, assim conduzindo a forma de agir de algumas instituições de ensino superior. Neste contexto essa pesquisa objetiva analisar a influência da disciplina de empreendedorismo, relacionando o aprendizado obtido no curso superior com o desenvolvimento da abertura da própria empresa, com ênfase na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, no curso de comunicação social. É uma pesquisa de caráter exploratório, com análise descritiva e qualitativa, o instrumento utilizado para a coleta das informações foi a aplicação de uma entrevista aos gestores da empresa estudada Canário Comunicação, criada por meio da influência da disciplina após a conclusão do curso. O resultado final obtido demonstrou que a disciplina de empreendedorismo ministrada no curso de comunicação social na Universidade estudada contribuiu para o complemento dos conhecimentos e habilidades dos alunos e influenciou de forma significativa para que os mesmos colocassem em prática o que haviam aprendido.

Palavras-chave: empreendedorismo, universidade, gestores, empresa.

ABSTRACT

Entrepreneurship has been expanding in recent years in business and academic circles, thus leading to the way some higher education institutions act. In this context, this research aims to analyze the influence of the entrepreneurship discipline, relating the learning obtained in the higher course with the development of the opening of the company, with emphasis in the University of the State of Rio Grande do Norte - UERN, in the course of social communication. It is an exploratory research, with descriptive and qualitative analysis, the instrument used to collect the information was the application of an interview to the managers of the studied company Canário Comunicação, created through the influence of the discipline after the conclusion of the course. The final result obtained showed that the discipline of entrepreneurship taught in the course of social communication at the studied university contributed to complement the knowledge and skills of the students and significantly influenced them to put into practice what they had learned.

Keywords: entrepreneurship, university, managers, company.

1 INTRODUÇÃO

O mercado atualmente é favorável ao crescimento do empreendedorismo, enquanto alternativa viável aos altos índices de desemprego e possibilidade de aquecimento dos mais diversos setores produtivos. Neste contexto apresenta-se a função das Instituições de Ensino Superior que buscam cumprir seu papel na sociedade, contribuindo com a transmissão de conhecimentos e assumindo um importante papel como participantes do processo de formação de empreendedores e empresas. Assim, proporcionando aos estudantes uma base de sustentação para o início do empreendimento, onde eles colocam em prática com a formação de suas próprias empresas, seus conhecimentos obtidos em salas de aula.

Neste estudo é pretendido mostrar a importância do ensino de empreendedorismo nas Universidades, principalmente no curso de Comunicação Social. E analisar se há realmente a troca de conhecimentos entre a teoria e a prática. Com isso foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma o trabalho desenvolvido pela disciplina de empreendedorismo no curso de Comunicação Social na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte influenciou no desenvolvimento dos alunos para criação da empresa Canário Comunicação?

2 OBJETIVOS

Este trabalho tem o objetivo geral de analisar como os gestores da Empresa Canário Comunicação foram influenciados pela disciplina de empreendedorismo no curso de Comunicação Social para o criação do negócio. Quanto aos objetivos específicos é destacada a identificação do campo do empreendedorismo, o estudo do ensino de empreendedorismo nas universidades, a realidade dos empreendedores iniciantes e a comunicação integrando o processo empreendedorismo versus universidade.

3 JUSTIFICATIVA

A realização desta pesquisa justifica-se por base os poucos estudos sobre essa temática na universidade e no curso em análise, possibilitado assim aos atuais gestores da empresa disseminar o aprendizado obtido e aprimorar o conhecimento sobre influência empreendedora. Este estudo serve também como apoio no âmbito acadêmico, sendo uma pesquisa de extrema relevância para compreender a importância da disciplina empreendedorismo como base fundamental para abrir o próprio negócio.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste contexto foram abordadas algumas temáticas necessárias para explanação do assunto, de maneira a permitir o entendimento das várias concepções e estudos sobre o tema, como: o campo do empreendedorismo; o ensino de empreendedorismo na universidade; empreendedores iniciantes; a

comunicação integrando o processo de empreendedorismo versus universidade; e a influência da disciplina empreendedorismo no curso de comunicação social.

4.1 O campo do empreendedorismo

Ao longo dos anos diversos autores, sob diversas perspectivas estudam e define o campo do empreendedorismo, os economistas associam o empreendedorismo com inovação, enquanto os comportamentalistas concentram as características para criação e intuição. De acordo com (FILION, 1999) o campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores, ou seja, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora. As definições são aceitas, estudadas e aprimoradas ao passar do tempo, sendo de fundamental importância para a base acadêmica, especialmente na aprendizagem dos estudantes.

4.2 O ensino do empreendedorismo nas universidades

Segundo Dolabela (1999), ainda não existe resposta científica sobre se é possível ensinar alguém a ser empreendedor, mas sabe-se que é possível aprender a sê-lo, e para isso é fundamental a criação de um ambiente que propicie esse aprendizado. É neste sentido que as universidades têm colocado em diversos cursos o ensino do empreendedorismo, visando contribuir para a formação de profissionais aptos a abrir um negócio, a buscar inovações dentro das organizações e a contribuir para a sobrevivência das organizações dentro de ambientes cada dia mais complexo.

4.3 Empreendedores iniciantes

Cada dia mais pessoas sonham em abrir o próprio negócio, porém abrir um negócio é sempre um grande desafio. Tanto que, de acordo com o SEBRAE, um quarto das empresas encerra suas atividades antes de completar o segundo aniversário. Para não fracassar os empreendedores buscam seguir passo a passo os estudos e as técnicas para conseguir empreender com sucesso, ou seja, eles buscam conseguir ter prazer com o negócio, possuir uma visão do negócio, serem honesto e transparente e valorizar a equipe. Para empreendedores iniciantes esse desafio é enorme, e principalmente se for jovens e recém-graduados, é o caso da Empresa estudada Canário Comunicação, onde é formada por empreendedores jovens, porém com objetivos em comum e em busca de sucesso no mercado de trabalho.

4.4 A comunicação integrando o processo empreendedorismo x universidade

Para disseminar o empreendedorismo e praticá-lo é necessário que todos estejam informados e capacitados, é preciso um processo que faça com que esse tipo de aprendizado seja cada vez mais valorizado entre os próprios alunos. É a

partir daí que surge a comunicação, que com o seu poder de informar, esclarecer e relacionar tudo o que a cerca, transforma o empreendedorismo em uma prática realizada pelos professores e alunos dentro dos projetos que estão executando. A comunicação é uma forma de integração da Instituição, empresa, sociedade, transformando conhecimentos e desafios para serem realizados e vencidos com sucesso de forma empreendedora. O empreendedorismo está ganhando espaço nas universidades e ao lado da comunicação estão disseminando suas práticas e mostrando seus valores para a sociedade.

4.5 Influência da disciplina empreendedorismo no curso de comunicação social

O Curso de Comunicação Social é bem amplo, e envolve habilitações em Jornalismo, Rádio e Televisão, Cinema e Vídeo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. A disciplina de Empreendedorismo neste curso é fundamental para aprimorar o conhecimento dos alunos e dá suporte para aqueles que almejam iniciar o próprio negócio. Essa base é fundamentada com conceitos, teorias e exercícios, onde os alunos exercitam por meio da criação de planos de negócios, criando empresas fictícias ou desenvolvendo empresas reais. Com isso, incentivando a prática empreendedora, mostrando como iniciar um empreendimento e atuar de forma correta, seguindo as normas e diretrizes estabelecidas. E também incentivar aqueles alunos que não conhecem sobre o mercado, sobre o que é empreendedorismo, para que eles desenvolvam suas capacidades de percepção e de conhecimento para conseguirem observar as oportunidades no momento certo.

5 EMPRESA EM ESTUDO: CANÁRIO COMUNICAÇÃO

Figura 1: Logotipo da Empresa Canário Comunicação



Fonte: Cedida pela Canário Comunicação (2017)

Fundada em 04 de Agosto de 2014, por quatro sócios amigos e comunicólogos recém-formados em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. A empresa Canário Comunicação atua no ramo de agência de propaganda

e publicidade em Mossoró, fornecendo serviços como consultoria, assessoria, gestão de mídias sociais e Publicidade.

A Canário Comunicação está situada na Rua Doutor João Marcelino, 665 no Centro Comercial Dom Gentil, bloco 04, sala 02, Centro, CEP 59.611-200 - Mossoró/RN. A Missão da Canário Comunicação é apresentar um conceito de comunicação inovadora, fortalecendo e promovendo o desenvolvimento dos negócios dos clientes, utilizando estratégias e meios de comunicação originais, criativos, e, principalmente, eficientes, que gerem resultados positivos e significativos junto ao público. A agência visa ser referência na cidade de Mossoró ampliando os serviços a toda região, enquanto agência de comunicação e marketing. Tornar-se suficientemente relevante no mercado, assim como referência de eficiência, criatividade, ética e excelência na prestação de serviços.

Os sócios desenvolveram um plano de negócio inspirado na disciplina de empreendedorismo ministrada no curso de Comunicação Social, esse plano foi criado envolvendo a ideia de criação de uma agência de publicidade, que hoje possui o nome de Canário Comunicação, esse nome foi criado juntamente com o plano de negócio em 2014.

A divisão das tarefas da agência Canário Comunicação é organizada de forma funcional a partir das especialidades observadas, configura-se a seguinte equipe:

Quadro 1: Descrição das funções e atividades da equipe da agência Canário Comunicação

Funcionário/Sócio	Atividade/Função
Jéssica de Oliveira Fernandes	Gerência, Atendimento, Planejamento, Redação, Assessoria, Consultoria e Financeiro.
Sáskhia Raíssa Torquato de Lima	Gerência, Mídia, Produção, Social Media, Financeiro e Consultoria.
Jorge Luiz Medeiros da Costa	Gerência, Criação e Consultoria.
Rafael	Funcionário, Criação e Design.

Fonte: Pesquisa na organização (2017)

6 MATERIAL E MÉTODOS

6.1 Caracterizações da pesquisa

Os Paradigmas tem enorme importância para a metodologia utilizada. O paradigma abordado na pesquisa é o Fenomenológico, com a aplicação do método de pesquisa com questões abertas, em forma de entrevista. Os paradigmas fenomenológicos são caracterizados por uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e, de outro modo, entender o significado e não a frequência de determinados fenômenos.

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois buscará descrever as influências da disciplina Empreendedorismo para criação do próprio negócio, uma análise feita com a empresa Canário Comunicação. A pesquisa descritiva é realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo emanálise.

Para o desenvolvimento da pesquisa usou-se uma abordagem qualitativa. A fim de analisar conteúdos em um nível de estudo mais amplo.

Os dados qualitativos apresentam-se sob a forma de descrições narrativas, resultantes, em geral, de transcrições de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e de anotações provenientes de observações livres ou assistemáticas. A pesquisa foi elaborada por meio de coleta de dados com aplicação de entrevista com os gestores, interpretação dos dados, tratamento e análise dos dados.

7 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para o alcance dos objetivos, mediante coleta de dados, foi à entrevista. Realizando-se uma entrevista com os gestores da Empresa estudada, Canário Comunicação.

A entrevista teve um roteiro semiestruturado, contendo 10 questões abertas, cuja finalidade era conhecer sobre a empresa estudada e coletar informações dos atuais gestores sobre o início do projeto de elaboração da empresa, as influências da disciplina no curso de graduação deles para criação da empresa e analisar como está a agência atualmente.

8 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com os gestores da Empresa Canário Comunicação, sendo entrevistado a Senhora Sáskhia e o Senhor Jorge, dois dos sócios da agência.

Quando questionados sobre a criação de sua empresa e se haviam interesse de constituir uma organização os entrevistados responderam que a ideia teve seu início no sétimo período do curso de publicidade e propaganda a partir da cadeira de empreendedorismo ministrada pelo Professor Orlando Nunes no final do ano de 2013 e começo de 2014. Onde Jorge, um dos sócios/funcionários da Canário, explica que eles teriam que elaborar um plano de negócio de uma empresa. Segundo Sáskhia, essa disciplina veio para acentuar o interesse pela criação de uma nova proposta para a publicidade na cidade de Mossoró e organizar as ideias que os estudantes tinham.

Quando indagamos como está estabelecida a hierarquia no organograma da empresa, os entrevistados responderam que apesar de ter organograma não havia uma hierarquia propriamente dita, pois cada um trabalha e administra um setor. Há reuniões onde todos apresentam o seu desempenho, discutem, produzem um brainstorming e estabelecem ações corretivas quando necessário.

Sobre as dificuldades inesperadas que surgiram quando se deu início ao negócio Sáskhia respondeu que a primeira e a maior dificuldade foi à falta de

credibilidade que era depositada na agência por seus integrantes serem jovens, mesmo sendo formados e tendo algumas experiências no ramo, para captar um cliente ela relatou que ainda é muito difícil, pois os clientes em potencial ficam receosos a confiar a sua organização a “meninos”. E para que essa falta de confiança seja minimizada, a Canário apresenta um portfólio de seus trabalhos aos seus clientes, possibilitando um grande peso para a confiança. Jorge ressaltou que há um fator que complica ainda mais a credibilidade atribuída a eles, que é existente no mercado Mossoroense, e se desenvolve na questão dos estereótipos, ou seja, estilo de vida, roupas que usam e etc. Relata ainda que para ser empresário necessita que você vá a reuniões “engomadinhos” de terno e gravata, sem poder adotar o estilo de vida que você queira ter.

Indagamos também, se a grade curricular não permitisse a disciplina de empreendedorismo no curso, a Canário estaria no mercado. A entrevistada Sáskhia respondeu que sempre houve a vontade de abrir uma agência, mas se não fosse pela sistemática apresentada na disciplina, não seria possível saber com certeza se a Canário estaria funcionando tão bem como funciona hoje, pois a compreensão de abrir uma empresa era muito limitada e cheia de lacunas. Sendo que a disciplina veio para nortear os sócios da empresa nas questões administrativas do empreendimento.

Questionamos sobre as participações da Canário, e indagamos se seria uma oportunidade interessante participar de uma Incubadora de Empresas da UERN (CITECS) para alavancar a organização. A entrevistada Sáskhia respondeu que seria uma ótima oportunidade para uma maior capacitação dos integrantes da empresa, para aperfeiçoar todos os processos de organização, controle, monitoramento e aumento da expectativa de vida da empresa.

Dessa forma analisando as respostas dos entrevistados percebemos que os cursos de graduação concedem, em geral, uma formação teórica, e que para obter um melhor desempenho acadêmico e empresarial, depende-se das pessoas e da continuidade do processo de aquisição de conhecimentos. Nesse sentido os jovens empreendedores executaram de forma exploratória a disciplina de Empreendedorismo ministrada no curso de Comunicação Social. Embasando com a ideia que eles já tinham, colocaram em prática o aprendizado obtido e estão atualmente buscando ser a melhor Agência de Publicidade da Cidade.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1 Conclusões

A pesquisa realizada com os gestores da Empresa Canário Comunicação, teve como objetivo principal analisar a influência da disciplina de Empreendedorismo para a criação da Empresa estudada. Desse modo, constata-se que, foi de fundamental importância o embasamento teórico da disciplina, tendo em vista que o empreendedorismo é essencial para a formação de profissionais capacitados para atuar no mercado de trabalho, hoje, competitivo e exigente. Ou seja, podem-se estimular características empreendedoras em profissionais, através de atividades que despertem este perfil. Esta interação entre a universidade e o

mercado de trabalho propicia um desenvolvimento promissor de ambas às partes, na busca de um ensino de excelência e um mercado inovador e capacitado.

O curso de Comunicação Social da UERN auxilia na formação de comunicadores-empREENDEDORES. Atualmente, o mercado tende a crescer cada vez mais, e a área de empreendedorismo vem sendo reconhecida por organizações. Sobre o perfil profissional dos gestores, percebe-se que eles apresentam um perfil habilitado para assumirem a gestão dessas empresas e, segundo eles, estão obtendo êxito em seus negócios.

A respeito dos métodos e práticas de trabalho com foco na influência da disciplina Empreendedorismo, os gestores ressaltaram que a mesma proporciona muitas vantagens na área da aprendizagem, com o incentivo à criação da própria empresa.

Com isso busca-se nesse trabalho a constatação do ensino de empreendedorismo ou sua inserção nas disciplinas existentes no curso de comunicação. Mostrando a importância do empreendedorismo não só na área de comunicação, mas para todas as outras áreas da universidade, sendo uma proposta para a instalação desse método de ensino, abordando a importância da comunicação como interlocutora desse processo. Pois, para que haja uma integração no âmbito do empreendedorismo acadêmico, é necessária a existência da comunicação.

A partir desses resultados fica clara a importância da disciplina de empreendedorismo como um meio para estimular o comportamento empreendedor em alunos de curso superior, ao mesmo tempo em que se acredita que as Instituições de Ensino Superior - IES passam a ter o papel de serem facilitadoras e estimuladoras da geração de um ambiente propício para o desenvolvimento de empreendedores.

9.2 Recomendações

Recomendamos para a empresa a relevância de um Site que a agência ainda não tem. Eles utilizam apenas as redes sociais (Instagram e Facebook) para divulgação do trabalho. Pois o site é um ponto muito importante para uma empresa e possui uma maior segurança e credibilidade.

Recomendamos também a introdução de um sistema de informação dentro da agência, pois a mesma não possui, onde são utilizadas as seguintes ferramentas (Whatsapp e E-mail). Eles não possuem banco de dados sobre a quantidade de campanhas publicitárias, clientes, metas atingidas e etc. Quando é preciso rever essas informações é feita uma pesquisa cansativa que é “puxado” da memória.

Sugere-se que haja mais interações com o mercado, com aulas práticas e visitas em empresas na disciplina empreendedorismo para melhor entendimento dos alunos no curso.

Recomendamos para os gestores da Empresa Canário Comunicação a participar da Incubadora de Empresas da UERN (CITECS) para alavancar a organização, e para aperfeiçoar todos os processos de organização, controle, monitoramento e aumento da expectativa de vida da empresa.

REFERÊNCIAS

MARTENS, C. D. P., FREITAS, H. **A Influência do Ensino de Empreendedorismo nas Intenções de Direcionamento Profissional dos Estudantes de Curso Superior: uma Avaliação a partir da Percepção dos Alunos**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENN138.pdf>>. Acesso em: 02 out.2017.

ECONOMICO, BRASIL. **Saibam quais são os erros mais cometidos pelos empreendedores iniciantes: O empreendedor não deve acreditar que basta ter uma boa ideia para que seu negócio seja imbatível; é importante valorizar seu desenvolvimento**. 2017. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2017-03-06/empreendedores.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DORNELES, Felipe Rigon; MAINIERI DE OLIVEIRA, Tiago. **Comunicação e Mercado: Comunicadores - Empreendedores Atuando no Mercado Regional**. 2006. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1574-1.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2017.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes**. 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2008/2008_estudoedebate_cdpm_hf_ensino%20empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

NACIONAL, SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-serempreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como se deu a ideia de criação da empresa? Havia interesse de constituir uma organização?
2. Quando foi a abertura da agência?
3. Quais são, hoje, as atividades da Canário?
4. A agência possui site?
5. Como está estabelecida a hierarquia no organograma da empresa?
6. Quais as dificuldades inesperadas que surgiram quando iniciaram o negócio?
7. Se a grade curricular não permitisse a disciplina de empreendedorismo no curso, a Canário estaria no mercado?
8. Há plano de negócios ou modelo de negócios?
9. A Canário possui Sistemas de Informação?
10. Visto todo o quadro de participações da Canário, seria uma oportunidade interessante participar de uma Incubadora de Empresas da UERN (CITECS) para alavancar a organização?

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVAÇÃO DA AGRICULTURA
FAMILIAR: UMA ANÁLISE NO CENTRO DE EDUCAÇÃO COMUNITÁRIA
RURAL – CECOR**

Victor Batista Pereira Alves de Almeida
victorbatista18pereira@hotmail.com

Everton Bernardo Santos
vertin201418@gmail.com

Karina Lucas Piancó
karinapianco@gmail.com

Roberto Cássio Silva do Nascimento
roberto.cassio@ufrpe.br

RESUMO

O presente artigo é resultado de pesquisa, cujo objetivo é apresentar a importância do desenvolvimento sustentável do agronegócio e da agricultura familiar através de práticas adotadas do CECOR no desenvolvimento local e da região. Para começo foi realizado uma análise do crescimento e práticas no Brasil, da produção agroecológica. Em seguida, discutiu-se o conceito de desenvolvimento sustentável e as possibilidades de sua prática diante dos problemas que se proporcionam com a integração da economia. A metodologia empregada teve como base uma pesquisa de campo onde foi realizada uma entrevista e revisão da literatura, buscando apresentar a importância do meio ambiente natural para a sadia qualidade de vida. A temática central a compreensão do agronegócio e da agricultura familiar, realizados através do desenvolvimento sustentável e a inovação, sendo fundamental e difuso e por isso, atinente meio ambiente. O resultado obtido foi o conhecimento a respeito da temática, onde foi observado que apesar da escassez de água e da falta de alguns recursos, os agricultores com a ajuda da CECOR conseguem se sobressair utilizando inovação, tecnologia e práticas desustentabilidade.

Palavras-chave: aprendizagem, crescimento, sustentabilidade, inovação.

ABSTRACT

This article is the result of research, whose objective is to present the importance of the sustainable development of agribusiness and family agriculture through practices adopted by CECOR in local and regional development. For the beginning, an analysis of the growth and practices in Brazil of agroecological production was carried out. Next, the concept of sustainable development was discussed and the possibilities of its practice in the face of the problems that are provided with the integration of the economy. The methodology used was based on a field research where an interview and review of the literature was conducted, aiming to present the importance of the natural environment for the healthy quality of life. The central theme is the understanding of agribusiness and family farming, carried out through sustainable development and innovation, being fundamental and diffuse and therefore relevant environment. The result obtained was the knowledge about the theme, where it was observed that despite scarcity of water and lack of resources, farmers with the help of CECOR are able to excel using innovation, technology and sustainabilitypractices

Keywords: learning, growth, sustainability, innovation.

1 INTRODUÇÃO

A atividade do agronegócio é o motor da economia brasileira, e se estende desde a produção de alimentos até questões bancárias, gerando renda para o país e se tornando o maior índice do PIB brasileiro. Nos últimos anos essa atividade vem ganhando mais destaque, e segundo Mendes e Junior (2007) os principais fatores são a urbanização e a renda, em razão das mudanças radicais nas atividades „antes da porteira” (pesquisa, corretivos e fertilizantes, máquinas, vacinas e medicamentos) e „depois da porteira” (transporte, armazenagem, processamento e distribuição).

Arelado ao conceito de agronegócio, segundo Dantas e Santos (2008, p. 15) o conceito de desenvolvimento sustentável se acha vinculado a uma visão econômico-social de longo prazo e à importância da prevenção do meio ambiente para a sobrevivência do homem e do planeta.

Juntamente com esses dois temas, encontra-se ligada a agricultura familiar, que recebe este nome devido ao fato de ser praticada por grupos de famílias da zona rural que produzem os alimentos em pequenas propriedades rurais, servindo para o próprio consumo ou de parte da população. Conforme a Lei nº 11.326/2006, agricultor familiar é aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar tirada do próprio trabalho e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família.

Para que exista sucesso em todas essas práticas, é preciso que elas estejam em constantes mudanças que tornem o trabalho melhor e com mais qualidade. O processo de inovação agrupa coisas novas e significa criar ou aprimorar ideias, ferramentas, serviços e produtos. A inovação pode criar condições para as propriedades familiares prosperarem e oferecer uma chance de se reproduzir como unidade social familiar, além de poder contribuir para a modernização do setor, que pode passar pela capacitação, pelo uso de insumos adequados, utilização de máquinas e equipamentos melhores, e melhorar a vida desses agricultores.

2 OBJETIVOS

Sabendo da importância que a inovação e o desenvolvimento sustentável possuem no país, e do aumento de reuniões para tratar a respeito da preocupação com o meio ambiente, este trabalho objetiva trazer um estudo sobre os temas já citados, abordando as características de cada um e procura relacionar com a atualidade do sertão, levando em consideração a organização CECOR, localizada na cidade de Serra Talhada – PE, que possui um foco na área agroecológica. Visto a dificuldade existente em algumas famílias a respeito de produção de alimentos devido a característica da região e falta de entendimento sobre melhores práticas de cultivo, é importante salientar a importância de um grupo que existe para ajudá-los a se manterem num clima não tão favorável como é

o sertão, e que está disposto a informá-los sobre modelos de cultivo, melhores alimentos para serem cultivados nesse clima, etc.

3 JUSTIFICATIVA

Em suma, o agronegócio e a agricultura familiar ocupam um lugar de proeminência na economia mundial, sobretudo nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, pois garantem o sustento alimentar das pessoas e sua manutenção. Além disso, contribuem para o aumento da exportação e do país que o executa.

As empresas ultimamente precisam tratar sobre inovação cada vez com mais frequência, pois inovar se tornou “sinônimo” de sucesso. É preciso estar em uma constante aprendizagem para poder se tornar competitiva no mercado, trazendo coisas novas que atraem os clientes, que mude o ambiente da empresa, que torne o trabalho mais agradável e que com isso, o torne mais produtivo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Costuma-se dizer que o agronegócio está mais relacionado com produtos in natura e commodities, que são produtos padronizados, possíveis de serem comercializados em grandes quantidades. Porém ele vai muito além, pois existem muitos “operários” nesse ramo. Diante disso, podemos citar vários setores da economia que fazem parte do agronegócio, como bancos que fornecem créditos, indústria de insumos agrícolas (fertilizantes, herbicidas, inseticidas, sementes selecionadas para plantio, entre outros), indústria de tratores e peças, lojas veterinárias e laboratórios que fornecem vacinas e rações para a pecuária de corte e leiteira, isso na primeira etapa produtiva. A medida que o processo vai avançando, novos participantes vão sendo ingressados.

O agronegócio é originário do termo inglês *agribusiness* e segundo Davis e Goldberg (1957, apud BÜHLER, 2010), “É a soma total de todas as operações envolvidas na manufatura e distribuição de produtos agrícolas”. Serviços financeiros, transporte, classificação, armazenamento, marketing, seguros, entre outros serviços, são atividades inerentes ao agronegócio. Este termo (*agribusiness*) foi utilizado durante muito tempo sem que houvesse uma tradução para o português e foi adotado por vários países. Somente a partir de 1990 foi que o termo “agronegócios” começou a ser usado nos livros, textos e jornais.

De acordo com a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária no Brasil (CNA), a estimativa do crescimento do PIB do agronegócio é de 2%. O setor representa quase 23% do total do produto interno nacional (MOLIM, 2017). Já a agricultura familiar é responsável por 70% dos alimentos consumidos no Brasil, com destaque para a mandioca, feijão, carne suína, leite, carne de aves e milho (PORTAL BRASIL, 2015).

Para que a inovação se torne algo que traga resultado, ela tem que ser positiva nas esferas econômica, ambiental e social. Uma inovação deve gerar frutos

para as empresas, sejam elas privadas ou estatais, mas sem esquecer do meio ambiente e da sociedade. De acordo com Norman de Paula – Presidente do ISAE – “O conceito de inovação está baseado no desenvolvimento de novos bens, na implantação de diferentes métodos de produção e em novas formas de organização, fatos que refletem o comportamento atual da sociedade”.

Araujo, Santos e Alves (2013) especificam que existem diversos tipos de inovação:

- Inovação de Produto: é apresentar um produto de fato novo ou fazer a melhoria de algo já existente;
- Inovação de Serviço: melhorar a forma que um serviço é prestado, atendendo de forma mais eficiente as necessidades do mercado;
- Inovação de Processo: é diminuir as deficiências, aprimorando a forma de fabricação e distribuição de produtos e serviços;
- Inovação Tecnológica: construir algo novo ou dar novas funcionalidades a determinado objeto, tudo através de pesquisas científicas, melhorando a qualidade ou produtividade;
- Inovação Organizacional: refere-se a adoção, ao desenvolvimento e à implementação de novos métodos de organização e gestão;
- Inovação de Marketing: trazer novos meios de publicidade e propaganda, mudar o design do produto, a promoção, com o objetivo de aumentar o consumo de determinado produto ou serviço.

É de grande importância associar a inovação com o agronegócio e a agricultura familiar, pois eles ajudam colocando alimentos na mesa de muitas famílias, geram empregos, renda, e promovem o desenvolvimento econômico do país e do mundo. A geração, transferência, adaptação e adoção das inovações tecnológicas pelo setor de produção agropecuária tem sido o marco principal no sucesso do agronegócio brasileiro. Desse modo, percebe-se que o agronegócio ultrapassa as fronteiras da „propriedade rural” envolvendo todas as pessoas que participam direta ou indiretamente na entrega dos alimentos aos consumidores, tratando-se, portanto, de uma visão sistêmica do processo (MENDES;JUNIOR, 2007).

Os agricultores familiares encontram muitas dificuldades no quesito inovação, seja devido a falta de conhecimento ou impossibilidade de investir em algo novo por causa de questões financeiras. No Nordeste, por exemplo, a falta de inovação reflete no lucro, já que 72% dos produtores não geram renda suficiente para conseguir sair da linha da pobreza.

Muitos pensam que o agricultor familiar produz apenas para se manter, o que acaba criando barreiras que impedem estes de se desenvolverem. Agricultores devem estar atentos ao modo como tomam suas decisões e procurar maneiras para melhorar sua produção, agregando valor a seus produtos e com isso, aumentando a participação no mercado (BITTENCOURT, 2018).

Tavares (2009) assegura que o conceito de desenvolvimento sustentável surgiu com o intuito de satisfazer as necessidades básicas, assim como extinguir os índices de desigualdade, visando à produção e consumo da geração atual, de

forma que não afete as gerações vindouras de terem suas necessidades também satisfeitas. É o que basicamente a ONU (Organização das Nações Unidas) diz sobre o conceito de desenvolvimento sustentável em um estudo realizado no ano de 1987, chamado “Nosso futuro comum”. Segundo eles, desenvolvimento sustentável é “aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) como principal agente de financiamento de projetos de desenvolvimento no Brasil, reconhece a importância de construir um modelo sustentável de crescimento para o país, pautado pelo uso eficiente dos recursos, pela preservação ambiental e pela inclusão social.

Segundo Nunes (2016), o desenvolvimento sustentável precisa estar atento a três quesitos que precisam ficar em sintonia para que exista o sucesso de sua prática:

- **Perspectiva global:** diminuir os fatores que influenciam em toda a sobrevivência do planeta, como por exemplo, o aumento global da temperatura, a perda da biodiversidade, poluição de águas continentais e a destruição da camada de ozônio;
- **Perspectiva nacional:** estabelecimento de políticas que evidenciem a importância do meio ambiente, criando regras e leis de preservação;
- **Perspectiva local ou regional:** é preciso começar do pequeno, dentro de cada município, mostrando os possíveis resultados que serão alcançados com a aceitação de políticas adequadas aos produtores, aumentando o número de programas sociais, de saúde e de educação para todos.

Em meio ao surgimento e crescente preocupação com o meio ambiente, sua preservação e sua utilização de forma sustentável, as organizações passaram a ser obrigadas pela legislação ambiental a reduzir seus níveis de poluição e adotar medidas de prevenção a práticas que degradem o meio ambiente, inviabilizem a economia e prejudiquem irreversivelmente a sociedade (ARAÚJO; SANTOS; ALVES, 2013).

A inovação do agronegócio está completamente relacionado ao desenvolvimento sustentável. Podemos citar como exemplo disso a Natura que é uma empresa conhecida em todo o país por fabricar produtos sempre pensando na natureza. O seu objetivo é ir além de neutralizar os efeitos gerados pelo próprio negócio e promover o impacto positivo nos âmbitos social, ambiental e econômico, sempre pensando no meio ambiente. A empresa sempre pratica o reflorestamento, 75% dos materiais utilizados são reciclados e usados na produção da embalagem, utiliza energia renovável e entre outros fatores sustentáveis. Ou seja, algumas empresas, por meio de inovações, se adaptaram de um símbolo da diferença. O que esse fato tem a ver com o movimento do desenvolvimento sustentável? Este movimento não teria acontecido se não fosse o crescimento do movimento ambientalista e as críticas às inovações que eles fizeram e ainda fazem. Falando

em críticas, essas vêm de longe, já na época da Revolução Industrial foram criados santuários ecológicos, áreas onde a natureza pudesse ser protegida da presença humana e de suas ações desorganizadas.

Atualmente, tanto o produtor rural como seus fornecedores têm a preocupação de aumentar a produtividade das áreas em que atuam e ao mesmo tempo trabalhar de forma que o solo possa continuar produzindo ao longo dos séculos. Essa vem sendo a prática de sustentabilidade do agronegócio, evitando o desaparecimento da fertilidade do solo e a redução da água disponível e, ainda, protegendo a biodiversidade da região em que se atua (BARBOSA, 2007).

A Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) completa 20 anos de existência. Ao longo desse tempo, tem-se trabalhado para promover o debate entre os diferentes atores sociais (governos, academia, empresas, sociedade civil) como forma de obter as soluções necessárias rumo à sustentabilidade. Acredita-se que essas soluções surgirão do diálogo e de negociações entre as partes, fruto de políticas públicas claramente definidas, avanços tecnológicos, gestão eficiente e mobilizaçõesocial.

SACHS (2002) disponibiliza oito dimensões da Sustentabilidade:

1. Social: Igualdade na distribuição de renda, qualidade de vida, acesso a recursos sociais;
2. Ecológica: preservação do meio ambiente e limitações do uso de recursos não renováveis;
3. Econômica: desenvolvimento econômico equilibrado, contínua modernização dos equipamentos de produção, autonomia em pesquisas tecnológicas e científicas;
4. Política (internacional): Promoção de cooperação da ONU, sistema efetivo de cooperação tecnológica científica;
5. Política (nacional): Democracia (em termos dos direitos humanos), nível razoável de coesão em termo social;
6. Cultural: equilíbrio entre tradição e inovação, capacidade para elaboração de um projeto nacional integrado;
7. Ambiental: Respeitar os limites e capacidades do ecossistema;
8. Territorial: melhoria no ambiente urbano, estratégias de desenvolvimento seguras em áreas ecologicamente sensíveis.

Através de um projeto formado pela equipe da diocese da cidade de Afogados da Ingazeira, em 1993 foi criado o CECOR – Centro de Educação Comunitária Rural – uma organização não governamental. É composta atualmente por 22 sócios (agricultores), sendo a direção composta por 8 pessoas e equipe técnica com 16. Seu trabalho possui um foco na agricultura familiar que, segundo o site Toda Matéria (2017): “é um tipo de agricultura desenvolvida em pequenas propriedades rurais, sendo realizada por grupos de famílias (pequenos agricultores e alguns empregados) onde a colheita dos produtos serve de alimentos para eles e ainda, para o consumo de parte da população”.

Além da agricultura familiar, a empresa trabalha de outras formas, como a convivência no semiárido (realizando ações que contribuam para as pessoas sobreviverem bem nesse clima, conseguindo produzir e se sustentar), acesso ao mercado, agenda de juventude (buscando envolver mulheres e jovens nas ações), ajudando as famílias na criação de animais, entre outros trabalhos.

Nossa missão é incentivar e promover a construção e o fortalecimento de iniciativas sustentáveis de convivência com o Semiárido, voltadas para melhorar a vida dos/as agricultores/as familiares, tendo como base a Agroecologia. Já a Visão é ser referência na implementação de experiências de convivência com o Semiárido, a partir das práticas agroecológicas (CECOR).

Para Gliessmann (2001), a agroecologia é a aplicação dos princípios e conceitos da ecologia ao desenho e manejo de agros ecossistemas sustentáveis. Ou seja, é uma maneira ecológica de produzir, sem causar prejuízos ao meio onde se produz, alterando a maneira que se trabalha para conseguir uma produção maior e de melhor qualidade.

A empresa CECOR, juntamente com a ADESSU e o Centro Sabiá, trabalha também com a feira agroecológica da cidade de Serra Talhada, que existe há 17 anos, tendo mais de 20 agricultores comercializando. Essas organizações ajudam os produtores a venderem seus produtos, na gestão da feira, como também os ensina para produzir da maneira correta. “O principal desafio do administrador rural é planejar, controlar, decidir e avaliar os resultados, visando à maximização dos lucros, à permanente motivação e ao bem-estar de seus empregados” (CALLADO, 2008).

5 MATERIAL E MÉTODOS

O método empregado teve como embasamento pesquisa, leitura e a explanação do tema estudado. Compreende-se por pesquisa a atividade básica da ciência na sua averiguação e estruturação da realidade, esta que fomenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo, possibilitando inferir conclusões fundamentadas, já que para a sua procedência é necessária uma averiguação sobre a realidade do temapesquisado.

O presente artigo adotou o modelo descritivo, pois se trata da exposição da realidade ou do elemento em estudo através da coleta de informações a respeito da organização em questão, além de descrever as características e métodos de produção. Utilizou-se também por metodologia a pesquisa bibliográfica, através da análise e revisão de materiais de estudo que tratam do tema. Sendo assim, os materiais utilizados foram artigos científicos procedentes de pesquisa na web e livros didáticos disponibilizados, devidamente referenciados.

Quanto à abordagem da pesquisa, pode ser definida como qualitativa, tendo em vista que foi realizada uma visita à organização, onde por meio de entrevista,

foram coletados dados para obtenção de informações e respectivos atos sustentáveis relacionados às suas atividades.

6 RESULTADOS

Neste tópico serão abordados e discutidos alguns trechos importantes retirados da entrevista semiestruturada realizada com Manoel Barbosa dos Anjos, coordenador de articulação política na organização CECOR. Os tópicos abordados durante a entrevista serão aqui subdivididos para que haja uma melhor compreensão. O problema com a seca, quando questionado sobre o problema da seca e como eles ajudam os agricultores a se sobressaírem em tempos difíceis, o entrevistado diz que é necessário trabalhar a política da estocagem, sendo considerada uma das melhores formas de conviver com o clima da região, através do estoque máximo de água, com a utilização de cisternas de 16 e 52 mil litros, barragens subterrâneas, estoque de alimentos para a família e animais.

“Nós observamos que as famílias que recebem ações mais diretas do CECOR e de outras ONGs que possuem a mesma missão, superam melhor o problema da estiagem” afirma. Como a empresa vê a questão do desenvolvimento sustentável na sociedade atual e como se posiciona a respeito do tema.

A respeito disso, Manoel comenta que esse é um tema que tem ganhado mais importância nas últimas décadas, em que as pessoas têm tido mais preocupação devido à escassez dos recursos, principalmente da água. De acordo com ele, sustentável é você colher hoje e num futuro próximo seus filhos também conseguirem colher produtos em boa qualidade e quantidade.

“É preciso que outros atores, principalmente os institucionais, se envolvam com as pessoas sobre a questão da sustentabilidade, pois estes estão mais preocupados em explicar sobre a produção e não em como produzir da maneira correta, sem prejudicar o meio ambiente e utilizar os recursos na quantidade e maneira corretas” diz o entrevistado.

A empresa trabalha pensando na questão da sustentabilidade. Sempre que vão criar algum projeto, procuram explicar para as famílias como elas podem terrenda produzindo de forma sustentável. Inovações e tecnologias que a CECOR utiliza.

Nos últimos tempos, falar em inovação tornou-se quase obrigatório para o mundo corporativo. Inovar passou a ser fundamental em praticamente todos os segmentos do mercado. Com isso, assistimos o emergir da cultura da inovação e atribuímos ao substantivo uma visão extremamente positivista. Inovar virou sinônimo de “mudança para o sucesso”.

“Inovação é fazer uma agricultura diferente da agricultura convencional, sem danificar o meio ambiente, fazendo com que os fatores econômico, ecológico e social caminhem juntos” comenta Manoel.

A empresa destaca para os produtores a utilização de sistemas agroflorestais, captação de água da chuva para não utilizar a água de poços artesianos, criação de pequenos animais, etc. Práticas de Sustentabilidade, como

dito anteriormente, SACHS (2002) nos fala de oito dimensões da sustentabilidade. Com relação às três primeiras, falando sobre o social, o entrevistado diz que tanto a feira agroecológica como as outras associações trabalham com o regime da economia solidária, ou seja, os recursos são compartilhados. Por exemplo, na feira o pessoal discute os problemas, a produção, onde eles criaram um tipo de “associação” onde o lucro obtido é usado entre eles próprios na feira, como comprar balanças novas e consertar as bancas. Já nas associações, 20% da produção dos associados deve ser comercializado na associação, para que o lucro obtido seja gasto no local.

No que diz respeito à dimensão ecológica, o entrevistado comenta que o certo é trabalhar mantendo o sistema em equilíbrio, utilizando produtos que não prejudiquem o solo, clima, produtores, animais, etc. O CECOR não trabalha com fertilizantes, produtos químicos, etc.

Na área de pesquisas, a organização possui uma parceria com o NEPAS – Núcleo de Extensão e Pesquisa em Avaliação em Saúde - da UAST (Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UFRPE), onde conseguiram desenvolver trabalhos na área de agroecologia, oferecendo também cursos de capacitação para os agricultores e outras pessoas que desejam começar alguma produção no campo.

“Atualmente estamos com um projeto de extensão voltado para a gestão da água, mas não sabemos se isto irá continuar, devido à crise que se encontra no país, assim como o atual governo não disponibiliza tantos recursos para essas ONGs” afirma.

7 CONCLUSÃO

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos e a rapidez das mudanças ocasionaram a necessidade de rever e reformular fixamente suas práticas para se preservar a natureza e suas propriedades. Isto porque, com o desenvolvimento de inovações modificam-se os modelos de produção e de consumo, bem como as maneiras de organizações das mais variadas atividades.

A agricultura familiar tem grande estima para o mercado interno, devido à significativa abundância de alimentos produzidos que abastecem a população. Porém, ainda têm poucas políticas públicas voltadas para esse segmento, que tem grande potencialidade para o desenvolvimento rural. Com a diversificação das atividades dentro da unidade familiar, com atividades como turismo rural, agroindústria, as feiras, os agricultores conseguem se manter no campo, aumentar sua renda, motivar os seus filhos a prosseguirem nas atividades rurais, alcançando a sua valorização e fortalecimento frente aos médios e grandes produtores. Igualmente, para que seja plausível ocorrer o desenvolvimento local e regional, é formidável a existência de mais políticas públicas voltadas para o objeto da agricultura familiar, pois esta classe tem um grande potencial para o desenvolvimento rural.

Pode-se perceber isso desde as pequenas atitudes individualizadas de procedimento como a separação e a reciclagem do lixo doméstico, tomadas pelo

cidadão comum, até as grandes estratégias e investidas comerciais de determinados empreendimentos, os quais se especializaram em atender um mercado consumidor em franco crescimento que hoje cobra essa qualidade diferenciada tanto dos produtos que consome, quanto dos processos produtivos que o envolvem. Uma verdade que abre grandes esperanças para o futuro.

O que podemos observar é que o agronegócio é quem movimenta grande parte da economia do país, gerando renda aos grandes produtores como também aos pequenos agricultores, não deixando de englobar a agricultura familiar e os centros de apoio, como o CECOR, que dá suporte aos agricultores.

REFERÊNCIAS

Agricultura familiar. TODA MATÉRIA. Disponível em: <<https://www.todamateria.com.br/agricultura-familiar/>>. Acessado em: 02 de janeiro de 2018.

ARAÚJO, T. de B.; SANTOS, L. S.; ALVES, L. de A. S. **Inovação como estratégia para o desenvolvimento sustentável praticado pelas empresas.** *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 3-28, set/dez. 2013.

BARBOSA, Mário. **O agronegócio sustentável.** Disponível em: <planetasustentavel.abril.com.br/noticia/sustentabilidade/conteúdo_262270.shtm> Acessado em: 09 de Novembro de 2017.

BITTENCOURT, Daniela. **Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação.** UOL, 25 jan. 2018. Disponível em: <<http://sfagro.uol.com.br/agricultura-familiar/>>. Acessado em: 26 de janeiro de 2018.

BÜHLER, Oscar Dirceu. **Manual de Administração de Agronegócios.** 3. Ed. Paranaíba / PR: UNESPAR, 2010. 234 p.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio.** São Paulo: Atlas, 2008.

CECOR. Disponível em: <<http://www.cecor.org.br/>>. Acessado em: 03 de janeiro de 2018.

DANTAS, Bento; SANTOS, Lúcio. **Subsídios para o Programa de Desenvolvimento sustentável da Zona da Mata.** Recife: Universitária da UFRPE, 2008.

GLIESSMANN, S. R. **Agroecologia:** processos ecológicos em agricultura sustentável. 2. ed. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. 658 p.

_____, **Natura Apresenta Nova Visão em Sustentabilidade, Ideia Sustentável.** Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2014/04/natura-apresenta-nova-visao-em-sustentabilidade/>>. Acessado em: 27 de abril de 2016.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; JUNIOR, João Batista Padilha. **Agronegócio: uma abordagem econômica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOLIM, Giorgio Dal. **Na contramão da crise, agronegócio deve puxar PIB brasileiro.** *Gazeta do Povo*, 12 de Abril, 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/na-contramao-da-crise-agronegocio-deve-puxar-pib-brasileiro-120108yf1mom1oaf8vua57y9f>>. Acessado em: 09 de novembro de 2017.

NUNES, Teresa. **O que é sustentabilidade e desenvolvimento sustentável?** *PONTO BIOLOGIA*, 05 fev. 2016. Disponível em: <<http://pontobiologia.com.br/o-que-e-sustentabilidade-e-desenvolvimento-sustentavel/>>. Acessado em: 26 de janeiro de 2018.

PORTAL BRASIL. **Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiros.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>>. Acessado em: 25 de janeiro de 2018.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

TAVARES, Edson Diogo. **Da agricultura moderna à agroecologia:** análise da sustentabilidade de sistemas agrícolas familiares. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil; Embrapa, 2009. Cap. 01. P. 25.

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS
EMPRESAS PRIVADAS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Lenivaldo da Silva Ferreira
lenivaldoadm@hotmail.com

Edionay Maria da Silva
edionay@outlook.com

Robson Porfirio dos Santos
rob.dos.santos@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo foi sobre a importância da gestão da inovação nas empresas privadas e analisar o comportamento das micros, pequenas e médias empresas em meio a um cenário competitivo que centraliza a gestão da inovação como um diferencial. Baseado nos métodos de pesquisa de natureza exploratória, revisão bibliográfica e pesquisa-ação, analisou-se o objeto de estudo. Inserido na linha de pesquisa de Gestão da Inovação, o presente artigo foi desenvolvido em função da identificação dos motivos pelo qual as empresas brasileiras têm buscado cada vez mais se inserir nos índices de inovação. Houve a necessidade de desenvolver um conteúdo que retrate a situação e o posicionamento das empresas sobre o tema abordado. Nota-se que (75%) dos entrevistados, justificam a necessidade das buscas por vantagens competitivas em relação às práticas da gestão da inovação, que devem existir e ser repassado dentro das organizações privadas. Por conseguinte, a partir dos resultados obtidos (51%), das empresas analisadas têm consciência sobre importância da gestão inovadora como também têm investidos em benefícios que aumente o seu desempenho no mercado econômico e financeiro.

Palavras-chave: gestão, inovação, mercado, competitividade.

Abstract

The present study was about the importance of innovation management in private companies and analyze the behavior of micro, small and medium enterprises in the midst of a competitive scenario that centralizes the management of innovation as a differential. Based on research methods of exploratory nature, bibliographic review and action research, the object of study was analyzed. Inserted in the research line of Innovation Management, this article was developed in function of the identification of the reasons why Brazilian companies have been seeking more and more to insert in the indices of innovation. There was a need to develop content that portrays the situation and the positioning of companies on the topic addressed. It is noteworthy that (75%) of the interviewees justify the need for competitive advantage in relation to innovation management practices, which must exist and be passed on to private organizations. Therefore, from the results obtained (51%), the companies analyzed are aware of the importance of innovative management as well as have invested in benefits that increase their performance in the economic and financial market.

Keywords: management, innovation, market, competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual – Século XXI, composto por constantes mudanças no processo de globalização, disseminação das tecnologias de informação e busca incessante por comunicação eficiente e eficaz, as empresas estão cada vez mais travando lutas para disputar fatias de mercado através da máquina da competitividade (REGINALDO PASSADORI, 2012). Este cenário tem exigido das pequenas, micro e médias empresas ações que despertem o interesse do consumidor de forma que se fidelize o mesmo para que eles passem a fazer parte de uma carteira de clientes fiéis. Em dado disto, percebe-se que com a aplicação da gestão da inovação nas entidades privadas, elas adquirem a capacidade de manter-se atualizadas e a dar continuidade ao alcance de seus objetivos através da oferta e demanda de seus produtos e serviços. Por essa razão que as empresas brasileiras têm buscado cada vez mais os índices de inovação.

Questiona-se que atitude o empresário deve ter frente á inovação? E o que pode acontecer com a empresa que não inova? Pois se percebeu que com essa prática é possível obter maiores lucros e perenidade no mercado (TIDD, JOE 2015; BESSANT, JOHN 2015).

Em decorrência fez-se necessário uma análise baseada no comportamento das empresas privadas que atuam na Região Metropolitana do Recife para se buscar mecanismo de inovação que tornará o negócio mais atrativo aos clientes e rentável ao empreendedor, pois se sabe que é preciso inovar para sair do conformismo (CHARLES BEZERRA, 2014). Uma vez que esclarece de forma clara e objetiva a importância da inovação como a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Desenvolveu o conceito de inovação em sentido amplo, incluindo melhorias e desenvolvimento de produtos, serviços, processos, mercados e estrutura organizacional para identificar, priorizar e conduzir projetos de inovação nas empresas privadas.

São as ações contínuas que tem por objetivo oferecer condições melhores na realização de uma determinada tarefa de forma que alcance e atenda a necessidade do consumidor final. Hoje os consumidores não se satisfazem por muito tempo com um único produto, pois a evolução tecnológica favorece a transformação em um intervalo de tempo curto para as ações do mercado. Esses fatores levam as empresas a focar-se e ajustarem-se as exigências do mercado, por meio da gestão da inovação que são implantadas pelos gestores de forma sistêmica. É importante descobrir de que maneira o marketing pode contribuir com a ferramenta da inovação para o dia-a-dia de uma empresa, como também, descobrir a maneira correta de utilizá-la como estratégia de evolução do negócio.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar a importância da gestão da inovação para as empresas privadas analisando o comportamento das micros, pequenas e médias empresas em meio a um cenário competitivo que centraliza a gestão da inovação como um diferencial competitivo.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar qual a importância da Inovação como estratégia de Marketing para as empresas privadas da Região Metropolitana do Recife
- Analisar qual o principal Foco de Inovação nas Empresas Privadas.
- Constatar as ações que tornam uma Empresa ser inovadora perante o mercado competitivo.

1.3 Justificativa

As empresas tendem a responder as exigências que são exigidas pelos consumidores para que se possa continuar presente no mercado econômico, porém, é necessário que as organizações estejam aptas a garantir a continuidade de seus produtos e serviços de forma que ofereça a satisfação dos clientes que também permanecem em constantes mudanças e adaptação.

Inovar na empresa é obter ganhos, ou seja, resultados econômicos associados à introdução de novos produtos ou serviços, aceitos no mercado, uma vez que, proporcione novos processos, novas práticas de marketing e de métodos organizacionais que enfatize a melhoria de produtos ou serviços já existentes na organização.

Por conseguinte, algumas empresas necessitam desmistificar e quebrar os paradigmas de que inovação é um “golpe de sorte”, mas sim entender que trata-se de um processo sistemático e evolutivo perante o mercado.

2 DESENVOLVIMENTO

As informações por meio da leitura do material bibliográfico selecionado e disponível na literatura estudada foram utilizadas para a coleta dos dados de onde foram retiradas informações que fundamentassem as questões sobre o desafio da Inovação e Competitividade em criar um ambiente diferenciado e inovador nos negócios através do desenvolvimento da criatividade; melhora da comunicação; capacitação e recompensa dos profissionais por suas ideias criativas no ambiente empresarial auxiliando as empresas a criarem um ambiente inovador nos negócios, por meio do conhecimento dos Processos, etapas e implantação de Gestão da Inovação nas organizações privadas para assegurar melhores decisões dos

empresários. "A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social" (DRUKER, 1987, p.45).

As organizações necessitam investir na gestão da inovação para sobreviver as tendências do mercado. Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação acontece de diversas maneiras, mas pode ser resumida em quatro tipos básicos nas empresas.

- Inovação de produtos;
- Inovação de processos;
- Inovação de posição;
- Inovação de paradigma.

Ainda segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação é importante para auxiliar na gestão das empresas de maneira a compreender como tornar-se um diferencial competitivo; compreender o quê, o porquê e o quando da atividade de inovação interfere na lucratividade e operacionalidade da empresa.

Conforme Terra (2012) muitas organizações embarcam na onda da inovação sem ter uma visão de fato do que efetivamente buscam alcançar. Dessa forma, para se implantar a inovação nas empresas e alcançar resultados deve-se aplicar uma boa ideia para estrategicamente garantir a qualidade e efetividade de um processo.

3 MATERIAL E MÉTODOS:

Para garantir a eficiência e eficácia da pesquisa – ação, a mesma foi dividida 3 (três) etapas:

- I Etapa: Levantamentos de estudos bibliográficos que teve como instrumento pesquisas e leitura em livros da área de Gestão e Inovação, leituras e análises de revistas científicas e acessos a sites que possuem periódicos atualizados, como também, buscas por manchetes e informações retiradas de vídeos postados na internet.
- II Etapa: Investigação sobre as microempresas na região metropolitana do Recife, e elaboração do questionário a ser aplicado em profissionais do perfil da área.
- III Etapa: Aplicação do questionário para os profissionais na área, posteriormente coletando e ordenando os dados em mãos.

Utilizou-se o critério espacial de pesquisa social eminentemente empírica (GIL, 2014) Delimitando os *lócus* da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre.

Foi analisada a população de estudo através um questionário composto por 9 perguntas fechadas e aplicadas a 90 pessoas entre elas, estudantes, professores, operadores, gestores, líderes e empreendedores, do sexo feminino e masculino com média de faixa etária entre 18 e 50 anos que atuam na área

empresarial e/ou tem contato direto com o processo de inovação nas empresas privadas.

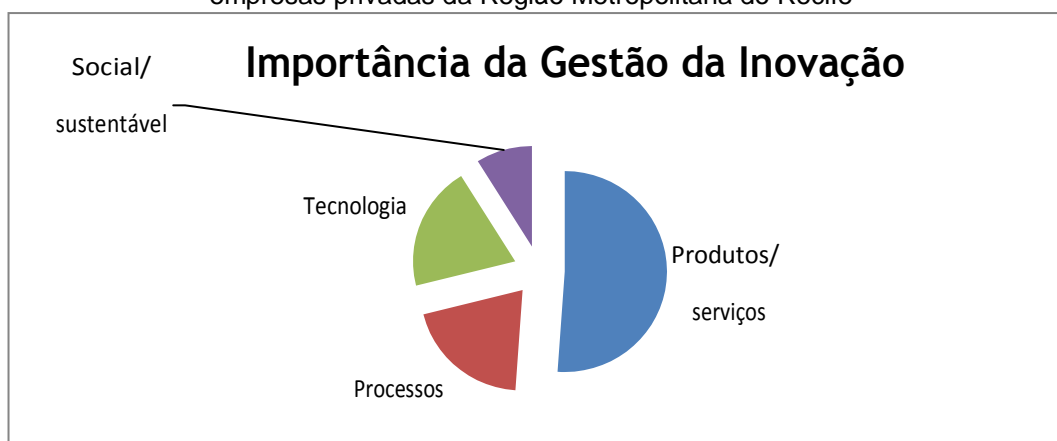
De acordo com Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos. De modo a alcançar o objetivo de pesquisa, foi feito um aprofundado estudo utilizando-se de pesquisa bibliográficas. A pesquisa documental conforme, Lakatos e Marconi (2001, p. 174), é uma coleta de fontes primárias, como: documentos públicos, publicações parlamentares, administrativas, estatísticas, relatos dentre outros. Nesse contexto, a pesquisa foi embasada em procedimentos de leituras de livros, revistas, e publicações em endereço eletrônico e outros, de modo que, a revisão teórica foi selecionada por temas interligados a todo assunto analisado e abordado.

4 RESULTADOS/DISCUSSÃO

Nas figuras de 1 a 7 observam-se os dados obtidos através dos questionários realizados a profissionais de empresas diferentes entre eles, alunos do 5 e 7 períodos do curso de administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que trabalham em empresas privadas. As unidades (campus) de pesquisa estão localizadas na Av. Senador Salgado Filho S/N – Centro/Paulista e Av. Guararapes, 233 - Centro - Recife/PE, que atuam na área administrativa das empresas privadas que estão localizadas na Região Metropolitana do Recife.

Como pode ser visto na Figura 1. 51 % dos entrevistados justificam que a necessidade de busca por vantagens competitivas em relação às práticas da gestão da inovação é a melhoria dos produtos e serviços das empresas privadas que aumentam significativamente.

Figura 1: Justificativa da Gestão da Inovação como estratégia de Marketing para as empresas privadas da Região Metropolitana do Recife



Fonte: Questionários/FERREIRA, 2015.

A busca constante por inovações tem contribuído de forma significativa não só para a sustentabilidade, mas também para o crescimento e a competitividade das Organizações no mercado cada vez mais exigente. Inovação é uma palavra derivada da palavra latina “*innovātus*”⁵, in, significando “movimento para dentro” mais o adjetivo “*novus*”, significando novo. Assim, inovação é o movimento em busca do novo por isso tão importante para as empresas. Através da figura 2 identificou-se que 75,6 % do foco de inovação nas empresas investigadas são do tipo incremental, ou seja, consiste em investimentos em pequenos avanços / melhoria em tecnologia, produtos, processos ou serviços conhecidos.

Figura 2: Causa do Principal Foco de Inovação nas Empresas Privadas RECIFE – 2015

Principal Foco da Inovação	Quantidade	%
Inovação Radical	11	12,2
Inovação Incremental	68	75,6
Inovação Radical / Incremental	11	12,2
Total	90	100

Fonte: Questionários/FERREIRA, 2015

O processo de inovação é um assunto que está sempre em evidencia, pois os modelos gerenciais surgem na mesma intensidade que as inovações acontecem. Objetivando desenvolver um instrumento para realizar um diagnóstico das ações necessárias para tornar uma empresa inovadora, como também mapear quais as ações mais utilizadas pelas empresas que adotam este modelo por meio da inovação como fermenta do marketing (SILIPRANDI, RIBEIRO; DANILEVICZ, 2012).

Do potencial das causas e consequências de inovação das organizações foram determinados os principais fatores que podem auxiliar na identificação, implantação e melhoria do potencial de inovação, apresentados nas figuras de nº3 e 4. Ações mais utilizadas para implantação da inovação é a gestão orientada a resultados, que representa 41% das medidas tomadas pelos gestores das empresas privadas que buscam desenvolver colaboradores, produtos e serviços para alcançar a missão, visão e valores das organizações. Já para os empreendedores que ainda não inovam a saída é utilizar de algumas opções para acalçar o diferencial entre os mais conhecidos como Percepção de Mercado, Redução de custo, Trabalho da reputação do Produto e Habilidade de negociação destacou-se com 54% a qualidade do produto e serviço oferecidos ao consumidor perante o mercado.

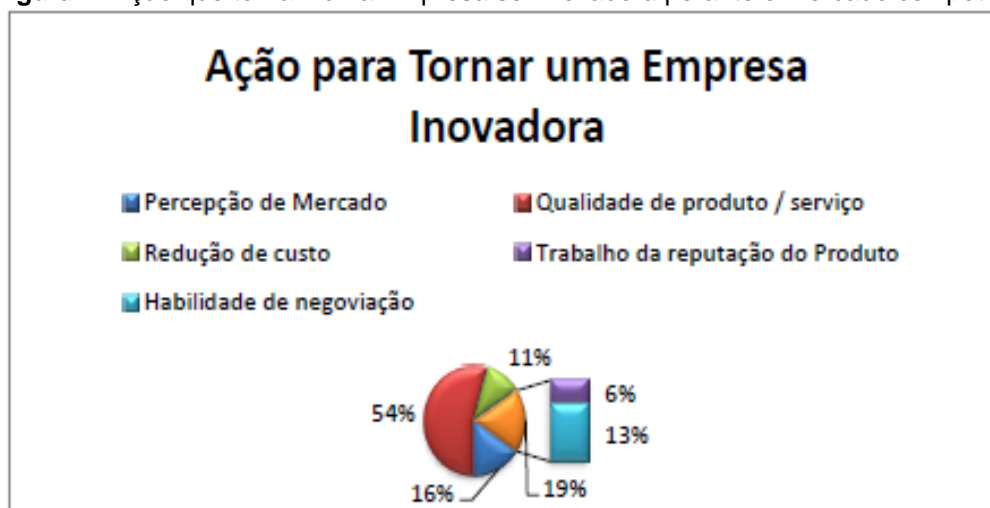
⁵Manual de orientações gerais sobre inovação, 2011.

Figura 3. Ações mais utilizadas nas Empresas privadas para Implantação da Gestão da Qualidade - RECIFE - 2015

Ações	Quantidade	%
Ações coletivas	23	25,6
Análise das necessidades da empresa	21	23,3
Gestão compartilhada	9	10,0
Gestão orientada a resultados	37	41,1
Total	90	100

Fonte: Questionários /FERREIRA, 2015.

Figura 4: Ação que tornam uma Empresa ser inovadora perante o mercado competitivo



Fonte: Questionários/ FERREIRA, 2015.

De acordo aos dados levantados, na figura 4 verificaram-se algumas das principais barreiras metas desafiadoras para se alcançar a inovação que podem estar barrando o processo inovador. Entre elas ressaltam o aumento da produtividade com 40 %, redução de custo de produção 36% e a implantação de ações ambientais com 13%.

Figura 5: Percentual de das principais metas a ser alcançada para se ter uma boa gestão da inovação.



Fonte: Questionários/FERREIRA, 2015.

A proporção de empresas que disseram ser necessária uma equipe de funcionários multidisciplinar para se implantar e gerenciar a Gestão da Inovação de produto e/ou processos e serviços foi de 93,3 %, conforme apresentado na Figura nº6.

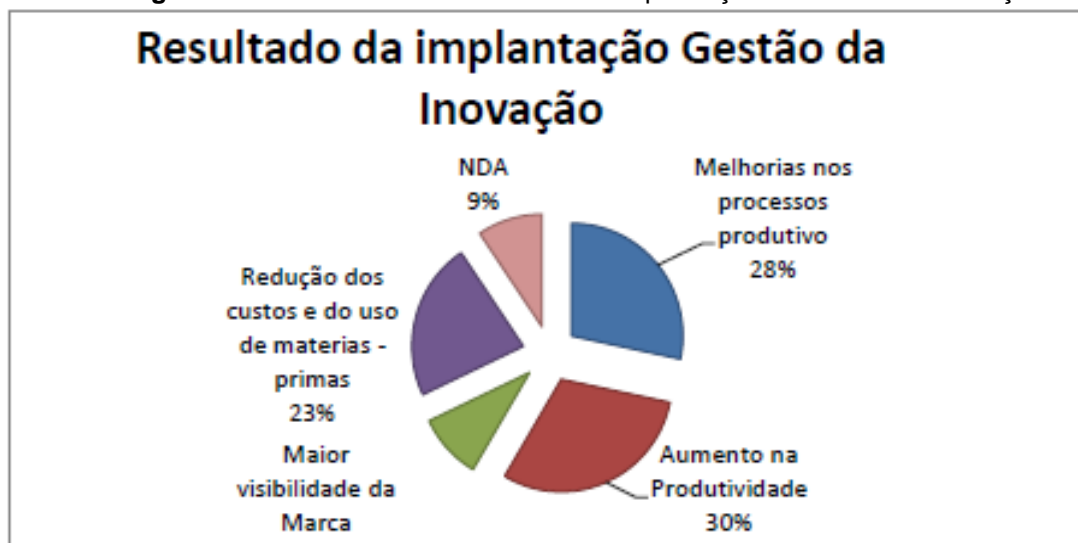
Figura 6: Visão dos colaboradores sobre a necessidade de uma equipe de Trabalho Multidisciplinar - RECIFE – 2015.

Ações	Quantidade	%
Sim	84	93,3
Não	6	18,2
Total	90	100

Fonte: Questionários/FERREIRA, 2015.

Através das fontes acessadas foi possível identificar alguns dos principais fatores potencializadores da gestão de inovação na atualidade de um mercado competitivo. Entre eles destacam: Melhorias nos processos produtivas, Aumento na Produtividade, Maior visibilidade da Marca, Redução dos custos e do uso de matérias-primas. Na figura nºm7, percebe-se que foi constatado como principal resultado da implantação da gestão da Inovação nas empresas investigadas com 30% o aumento da produtividade nas empresas através do investimento nos colaboradores e na filosofia das atividades da organização.

Figura 7: Demonstrativo do resultado da implantação da Gestão da Inovação.



Fonte: Questionários/ FERREIRA, 2015.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos, observou-se que há uma maioria considerável dos gestores das empresas analisadas que possuem ciência da importância de inovação, pois as mesmas buscam aumentar seu desempenho com ganho de vantagem competitiva e lucros, seja eles o aumento da demanda, redução de custo ou aumento da capacidade de diferenciação.

A pesquisa proporcionou a distinguir a gestão da inovação, da invenção e da descoberta que estão presentes nos produtos, processo e modelos de negócios, a também mapear as mudanças que ocorrerão após a implantação da gestão da inovação nas empresas e identificar como essas favorecem as organizações mudanças na regulamentação dos produtos e serviços, no padrão de consumo, intensificação da competição de venda.

Identificamos qual o principal tipo e foco da inovação nas empresas privadas da Região metropolitana do Recife; mensuraram-se quais as metas mais desafiadoras a serem alcançadas pelos gestores; as ações mais realizadas para implantar a gestão de inovação;

A Estratégia de Marketing acontece quando alinhamos, de forma sinérgica, ações operacionais do Mix com as necessidades dos clientes de forma lucrativa para a organização. Para isso, é primordial entender que o processo de gestão da inovação inicia-se com o levantamento de ideias criativas dentro da empresa, muito conhecido como ação intraempreendedora, também existente no Brasil e que prova possível vencer barreiras da competitividade e obter resultados positivos (ROSIVAL FAGUNDES, 2014).

A gestão da inovação⁶ em uma empresa inclui a gestão do processo de inovação, a gestão da propriedade intelectual, a gestão das oportunidades tecnológicas, a gestão dos recursos para inovação, à gestão da transferência de tecnologia e a gestão das empresas nascentes na própria empresa.

Esta conclusão se reafirma a partir das considerações feitas segundo o estudo realizado para a referida linha de pesquisa, como também, através da análise de investigação e atuação que informa ser preciso saber investir para não ter prejuízos futuros ou mesmo “fechar as portas do negócio antes de dois anos de mercado” (Agência SEBRAE de Notícias – GO, 2011).

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TID, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Trad. Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.
CORAL, Elisa; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURY, Fabiano; ILSE, Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. [S.l.:s.n.], 2007.

OLIVEIRA, Diego. **Sua empresa está preparada para inovar**. [S.l: s.n.], 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sua-empresa-esta-preparada-para-inovar/65696/>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre.

⁶Manual de orientações gerais sobre inovação, 2011.

PLENTZ, Natália Debeluck; BERNARDS, Maurício Moreira e Silva; FRAGA, Paula GörgenRadici. **Sistema de indicadores de inovação, competitividade e design para empresas desenvolvedoras de produtos**, 2015.

PIERRY, Luiz Ildebrando. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado**. Porto Alegre: [s.n.], 2001. Disponível em:<http://www.enfato.com.br/artigos_det.php?titulo=10>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PORTAL SEBRAE disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/para-inovar-e-preciso-antes-criar-a-cultura-certa,8b875edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018>

SILIPRANDI, E. M.; RIBEIRO, J. L. D.; DANILEVICZ, A. M. F. **Instrumento para diagnóstico do potencial de inovação em empresas**. Espacios. Vol. 33 (1) 2012. Pág. 8. Disponível em:
<<http://www.revistaespacios.com/a12v33n01/12330132.html>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA, José Claudio. **10Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.

Porque a comunicação eficaz gera resultados positivos? Disponível em disponível em:<<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/7938/por-que-a-comunicacao-eficaz-gera-resultados-positivos.html>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2018.

As inovações nas organizações intraempreendedora. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-inovacoes-nas-organizacoes-intraempreendedoras/81316/>>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2018.



EBA

N A T A L - R N

2 0 1 8

30 DE MARÇO A 1 DE ABRIL