

Luciana Pavowski Franco Silvestre  
(Organizadora)

# As Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e a Competência no Desenvolvimento Humano 4



Luciana Pavowski Franco Silvestre  
(Organizadora)

As Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e  
a Competência no Desenvolvimento Humano  
4

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Natália Sandrini  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
C569	As ciências humanas e sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 4 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (As ciências Humanas e Sociais Aplicadas e a Competência no Desenvolvimento Humano; v. 4)  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-516-7 DOI 10.22533/at.ed.167190607  1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.  CDD 301
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

Atena  
Editora

Ano 2019

## APRESENTAÇÃO

A Atena editora apresenta o e-book “Ciências Humanas e Sociais Aplicadas: Competências no Desenvolvimento Humano”.

São ao todo noventa e três artigos dispostos em quatro volumes e dez seções.

No volume 1 apresentam-se artigos relacionados as temáticas *Estado e Democracia; Gênero: desigualdade e violência; Identidade e Cultura e Perspectivas teóricas e produção de conhecimento*. As seções descritas possibilitam o acesso a artigos que introduzem o tema central do e-book, através de pesquisas que abordam a formação social brasileira e como é possível identificar os reflexos desta na constituição do Estado, nos espaços de participação social, nas relações de gênero e constituição da identidade e cultura da população.

O volume 2 está organizado em três seções que apresentam relação e continuidade com o primeiro volume, em que são apresentadas pesquisas que trazem como objeto de estudo as políticas de saúde, de educação e de justiça e a relação destas com a perspectiva de cidadania.

Território e desenvolvimento regional: relações com as questões ambientais e culturais, é a seção que apresenta os artigos do volume 3 do e-book. São ao todo 18 artigos que possibilitam ao leitor o acesso a pesquisas realizadas em diferentes regiões do país e que apontam para a relação e especificidades existentes entre território, questões econômicas, estratégias de organização e meio ambiente e como estas acabam por interferir e definir nas questões culturais e desenvolvimento regional. São pesquisas que contribuem para o reconhecimento e democratização do acesso à riqueza da diversidade existente nas diversas regiões do Brasil.

Para finalizar, o volume 4 apresenta 23 artigos. Nestes, os autores elaboram pesquisas relacionadas a questão econômica, e como, as decisões tomadas neste campo refletem na produção de riqueza e nas possibilidades de acesso ao trabalho e renda. As pesquisas apontam também para estratégias identificadas a exemplo da organização de cooperativas, empreendedorismo, uso da tecnologia e a importância das políticas públicas.

As pesquisas apresentadas através dos artigos são de extrema relevância para as Ciências Humanas e para as Ciências Sociais Aplicadas, e contribuem para uma análise mais crítica e fundamentada dos processos formativos e das relações estabelecidas na atual forma de organização social, econômica e política.

Desejamos boa leitura a todos e a todas!!

Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
PATRIMÔNIO DE AFETAÇÃO: ANÁLISE DOS IMPACTOS TRIBUTÁRIOS DA SUA ADOÇÃO EM INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS	
Alexandre César Batista da Silva Francivaldo dos Santos Albuquerque Maria do Socorro Coelho Bezerra Luiz Carlos Miranda	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>19</b>
PERFIL DAS EXPORTAÇÕES PARANENSES DO COMPLEXO DE SOJA	
Jefferson Steve Canteno Torres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>29</b>
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA <i>REQUEST FOR PROPOSAL</i> (RFP) NAS VENDAS DE UM HOTEL DE NEGÓCIOS	
Francivaldo dos Santos Albuquerque Maria do Socorro Coelho Bezerra Alexandre César Batista da Silva Giulia Cipolla Braulio Jeronymo José Libonati	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>44</b>
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO COM SUPORTE DE UM <i>SOFTWARE</i> DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO	
Sirnei César Kach Juliano Hammes Daiane Hammes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>57</b>
A BARGANHA ENQUANTO DISCURSO: UM ESTUDO DO POSICIONAMENTO DOS BANQUEIROS SOBRE POLÍTICA MONETÁRIA.	
Rodolfo Palazzo Dias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>73</b>
A LEI 13.467/17, SUA (IN)ADEQUAÇÃO ÀS CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E CONSEQUENTE PREJUÍZO À AÇÃO SINDICAL	
Rodrigo Rocha Gomes de Loiola Francisco José Rocha Pereira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>80</b>
ACUMULAÇÃO POR ESPOLIAÇÃO, MINERAÇÃO E VIOLÊNCIA NA COLÔMBIA, NO NEOLIBERALISMO	
Mercedes Castillo de Herrera Nubia Yaneth Ruiz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>93</b>
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DO TURISMO: POTENCIALIDADES E LIMITES NA COSTA DO DESCOBRIMENTO	
Maiara Conceição Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>105</b>
APROPRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO LOCAL DE RENDA: ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE GUATAMBU-SC	
Luiz Victor Pittella Siqueira Maristela Parise de Lima Julie Rossato Fagundes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1671906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>124</b>
INSERÇÃO DE EGRESSOS DA PRISÃO NO MERCADO DE TRABALHO	
Roseni Inês Marconato Pinto Lenir Aparecida Mainardes da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>136</b>
EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: COMO ESSE MODELO DE GESTÃO PODE AFETAR A EMPRESA	
Suzana Siebra Alves Campos Piedley Macedo Saraiva Evelinny Soares Batista	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>149</b>
EMPREENDEDORISMO FEMININO: PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE MANHUAÇU-MG	
Lílian Beatriz Ferreira Longo Henrique da Silva Pinel Reginaldo Adriano de Souza Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura José Carlos de Souza Anandy Kassis de Faria Alvim Hannas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060712</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>166</b>
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE FIDELIZAÇÃO COM MARCAS DE CAFÉ NA CIDADE DE MILAGRES-CE	
Rangiel Santos Bento Silva Márcia Maria Leite Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060713</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>183</b>
GESTÃO DA DIVERSIDADE OU AÇÃO AFIRMATIVA? UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL EM MANHUAÇU/MG	
Luan Patrick Reis Serafim Leite Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>197</b>
MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM BASE NAS TEORIAS DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES E DA EXPECTATIVA	
Larissa Carvalho Alves Adriano Victor Lopes da Silva Erika Maria Jamir de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>209</b>
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE FRONTEIRA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: O CASO DA COTRIROSA	
Pedro Luís Büttendbender Jaqueline Ledir De Conti Ariosto Sparemberger Giovana Fernandes Writzl Luciano Zamberlan	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>224</b>
PESQUISA DE CAMPO PARA AVALIAR OS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS COM A IMPLANTAÇÃO DA FERROVIA NORTE SUL E A PLATAFORMA MULTIMODAL EM SANTA HELENA DE GOIÁS, 2016	
Estéverson Oliveira Lima Luis Carlos Ferreira Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>231</b>
PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NO BAIXO AMAZONAS: UMA POLÍTICA DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA COM ÊNFASE NOS BENEFICIÁRIOS, PRODUTOS E RENDA	
Elzamili Lima Brito Márcio Júnior Benassuly Barros Raoni Fernandes Azerêdo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060718</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>243</b>
REFLEXOS DO CENÁRIO ECONÔMICO - FINANCEIRO NO PATRIMÔNIO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL A LUZ DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	
Mayure Cristina de Souza Oliveira Sabrina Pereira Uliana Pianzola Silvana Cristina dos Santos Monica de Oliveira Costa Farana de Oliveira Mariano	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060719</b>	

<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>267</b>
A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO PERFIL DE CONSUMO DA GERAÇÃO Y	
Piedley Macedo Saraiva	
Thallita Pâmela Pinho de Oliveira	
Julio Miguel Souza de Brito	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>279</b>
A INFLUÊNCIA DO MARKETING SENSORIAL NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	
Gisele Sebastiana da Silva	
Reginaldo Adriano de Souza	
José Carlos de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
Anandy Kassis de Faria Alvim-Hannas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>293</b>
MARKETING DIGITAL: A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BARBALHA-CE	
Piedley Macedo Saraiva	
Andre Luis Sant'Anna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>310</b>
O USO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA OS PRODUTOS TURÍSTICOS	
Milena Beatriz Silva Loubach	
Pollylian Assis Madeira	
Marcos Antônio Pereira Coelho	
Lucas Borcard Cancela	
<b>DOI 10.22533/at.ed.16719060723</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>323</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>324</b>

## PATRIMÔNIO DE AFETAÇÃO: ANÁLISE DOS IMPACTOS TRIBUTÁRIOS DA SUA ADOÇÃO EM INCORPORAÇÕES IMOBILIÁRIAS

### **Alexandre César Batista da Silva**

Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Francivaldo dos Santos Albuquerque**

Docente da Universidade Federal do Pará (UFPA), Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Maria do Socorro Coelho Bezerra**

Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Luiz Carlos Miranda**

Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Ph. D. em Agribusiness pela University of Illinois

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo analisar os impactos tributários da adoção do patrimônio de afetação em incorporações imobiliárias. Para consecução do trabalho, optou-se por pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a 3 (três) respondentes. A análise de conteúdo temática serviu de base para inferir o que foi observado na fala dos entrevistados. Pode-se concluir que a adoção do patrimônio de afetação propicia a redução da carga tributária e diminuição

dos custos e melhora da imagem da empresa no mercado onde atua. Também se evidencia o destaque dado ao papel da contabilidade e consequentemente do profissional contábil no processo, pois só com um acurado controle contábil é que as empresas têm a possibilidade de instituir o patrimônio de afetação e aderir ao regime especial de tributação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado imobiliário. Incorporação imobiliária. Patrimônio de afetação. Regime especial de tributação. Impactos tributários.

### PATRIMONY OF AFFECTION: ANALYSIS OF THE TAX IMPACTS OF ITS ADOPTION IN REAL ESTATE DEVELOPMENTS

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the tax impacts of the adoption of equity in real estate developments. To achieve the work, we chose a qualitative research, with the application of semi-structured interviews with 3 (three) respondents. The analysis of thematic content served as a basis for inferring what was observed in the interviewees' speech. It can be concluded that the adoption of equity affects the reduction of tax burden and decrease of costs and improvement of the company's image in the market where it operates. It is also evident the importance given to the role of accounting and consequently the

accounting professional in the process, since only with an accurate accounting control do companies have the possibility to institute the equity of affectation and adhere to the special taxation regime.

**KEYWORDS:** Real estate market. Real estate development. Patrimony of affectation. Special taxation regime. Tax impacts.

## 1 | INTRODUÇÃO

O aumento do mercado imobiliário no Brasil tem sido expressivo ao longo das últimas décadas e, apesar da crise econômica que o país vive e de ter apresentado altos e baixos nos últimos anos, continua em crescimento. Isso ocorre porque a demanda por habitação é significativa e exige que as empresas do segmento procurem driblar as dificuldades e continuem a ofertar imóveis dos mais variados tamanhos e preços, procurando atender os diversos tipos de consumidores (CANDIDO, 2012).

A expansão desse mercado está atrelada, conseqüentemente, ao surgimento de um grande número de empresas criadas para atuar no setor imobiliário. É um nicho que tem atraído empreendedores ao longo dos anos, que buscam maior capilaridade dos seus investimentos, com o intuito de se destacarem frente a concorrência, e para tal lançam mão de estratégias de vendas para conquistar os clientes.

Porém, como em todo segmento, há empresas idôneas, que buscam ter uma relação saudável com os seus clientes, cumprindo fielmente os termos do contrato firmado e há empresas que descumprem esses termos e lesam o comprador, frustrando o negócio pactuado, fazendo com que os clientes precisem recorrer à justiça para fazer valer os seus direitos.

Entre as décadas de 1960 e 1990 uma empresa que teve crescimento e se destacou no mercado imobiliário, tendo sido considerada exemplo de modernização no planejamento, construção e venda de imóveis, foi a Encol. Entretanto, no auge da sua ascensão, em meados da década de 90, a empresa começou a apresentar instabilidade e declínio, tendo que reduzir e paralisar obras, vindo a falir em 1999, com mais de setecentos prédios em construção (quase todos já comercializados), sendo o maior caso de falência de uma organização não financeira no Brasil, suprimindo sonhos e direitos de milhares de pessoas que tinham adquiridos esses imóveis (SANTANA, 2012).

Apesar de no Brasil existir, desde 16 de dezembro de 1964, a regulamentação das incorporações imobiliárias e dos condomínios em edificações, que se deu com a edição da Lei 4.591, propondo segurança jurídica àqueles que adquirirem imóveis oriundos de incorporações imobiliárias, como também, mais recentemente, o Novo Código Civil e o Código de Defesa do Consumidor, não há uma proteção das receitas pagas pelos adquirentes de incorporação imobiliária, de tal forma que essas receitas que possuem a destinação específica para execução da obra muitas vezes são desviadas de sua finalidade, não sendo utilizadas para a conclusão da construção e

tendo um direcionamento segundo as necessidades do incorporador.

Apartir de exemplos como o da Encol e por não haver proteção dos valores pagos pelos adquirentes que o governo brasileiro, diante de diversos litígios relacionados ao direito de moradia, além da inexistência de um instituto jurídico que protegesse o direito dos adquirentes instituiu, com a edição da Lei 10.931/2004, o Patrimônio de Afetação, que significa, segundo Scherrer (2012, p.89), “[...] segregar o patrimônio total da empresa e destinar a cada empreendimento um patrimônio próprio, de modo que os recursos fiquem afetados separadamente evitando-se assim o desvio de recursos de um projeto para outro”.

Entretanto, mesmo com a criação do referido normativo, não ocorreu uma efetiva proteção aos recursos dos consumidores que adquirem bens oriundos de uma incorporação imobiliária, tendo em vista que a lei tornou a adoção do patrimônio de afetação uma opção do incorporador, como preceitua o art. 31-A da Lei 4.591/64. Apesar da criação de instrumento legal com objetivo de salvaguardar os direitos dos adquirentes nas negociações de incorporação imobiliária, cabe ao incorporador adotar, ou não, esse instrumento.

Para estimular a adoção do patrimônio de afetação foi criada uma sistemática de tributação específica para os empreendimentos que têm o seu patrimônio afetado, o denominado regime especial de tributação (RET), por meio do qual os incorporadores têm redução de tributos incidentes sobre os empreendimentos que adotam o instituto da afetação patrimonial.

Diante desse contexto, emerge a problemática norteadora do presente estudo: **Quais os impactos tributários da adoção do patrimônio de afetação em incorporações imobiliárias?** Para responder a problemática proposta, o objetivo geral do estudo é analisar os impactos tributários da adoção do patrimônio de afetação em incorporações imobiliárias. Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar, junto aos órgãos competentes, as empresas incorporadoras atuantes no estado de Pernambuco; levantar empreendimentos imobiliários que se utilizaram do instrumento jurídico do patrimônio de afetação; verificar como a afetação do patrimônio pode impactar na tributação da empresa.

Tendo por base o cenário apresentado, o presente trabalho evidencia sua relevância ao buscar trazer à discussão uma temática de grande impacto social e econômico, pois busca evidenciar a importância de incorporações terem o seu patrimônio afetado, o que pode dar maior garantia aos adquirentes dos imóveis. Também é evidenciada a importância do estudo ao procurar verificar os impactos (tributários) deste dispositivo legal para as empresas que o adotam.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Incorporações imobiliárias

Considera-se, conforme disposto no parágrafo único do art. 28 da Lei n.º 4.591/64, “[...] incorporação imobiliária a atividade exercida com o intuito de promover e realizar a construção, para alienação total ou parcial, de edificações ou conjunto de edificações compostas de unidades autônomas”, ou seja, é o ato de incorporar uma construção a um terreno com o intuito de venda.

Para que uma incorporação aconteça alguns elementos devem ser levados em consideração, a começar pelo terreno onde a edificação será construída, podendo esta ser residencial ou comercial, composta por unidades autônomas (apartamentos, salas comerciais, vagas de garagens etc.), tendo a concepção do empreendimento sido originária de uma pessoa física ou jurídica (incorporador), que tem como objetivo auferir lucro com o negócio. Segundo Franco e Gondo (1984), a prática da incorporação segue o roteiro descrito no Quadro 1.

<b>Atos sequenciais da incorporação</b>	<b>Dispositivo legal</b>
Tendo por base os estudos técnicos e as dimensões e características do terreno, o incorporador registra a incorporação junto ao Cartório de Registro de Imóveis.	Art. 32, § 1.º, da Lei 4.591/64
Se houver prazo de carência, o registro não é definitivo. Se o empreendimento não for bem-sucedido, o incorporador pode denunciar a incorporação (desistir dela) no prazo de 180 dias, comunicando o fato aos compradores (que terão ressarcido o valor pago, acrescido da devida correção).	Art. 12, da Lei 4.864/65 e Arts. 33, 34 e 36 da Lei 4.591/64
Depois de lançado ao público, o empreendimento é divulgado comercialmente através da mídia e também é publicada a sua forma de comercialização. Então são recebidas as propostas dos compradores ou são feitos os ajustes preliminares, além da assinatura do contrato de incorporação (relativo à fração ideal, de construção e da convenção do condomínio).	-/-
É facultado aos contratantes da construção, para tratar de seus interesses em relação a ela, a eleição, em assembleia geral, antes do início das obras, da Comissão de Representantes dos adquirentes	Arts. 49 e 50 da Lei 4.591/64
Dá-se início ou prosseguimento à obra e ao pagamento das parcelas reajustáveis do preço.	-/-
Os adquirentes serão informados, por escrito, pelo incorporador, no período mínimo de seis em seis meses, sobre o estágio da construção, quando a negociação tenha ocorrido a prazo e preços certos. Se for construção por administração, serão realizadas reuniões semestrais para que ocorra a revisão do custo da obra, ou no prazo que o contrato fixar.	Arts. 43 e 60 da Lei 4.591/64
Conclusão das obras, com a obtenção do Auto de Conclusão “habite-se” pelo incorporador, procedendo-se, em seguida, à instituição do condomínio, com o registro das unidades condominiais em nome dos seus respectivos titulares, após o integral pagamento do preço pelos adquirentes.	Art. 44 da Lei com 4.591/64

Quadro 1 – Roteiro da incorporação imobiliária

Fonte: Elaboração própria a partir de Franco e Gondo (1984)

Um conjunto de procedimentos devem ser observados quando se lança um empreendimento de incorporação imobiliária, sendo importante que todo o processo obedeça aos preceitos legais exigidos, a fim de que sejam respeitados os direitos e deveres inerentes ao incorporador e aos adquirentes.

O incorporador é o sujeito que, na relação jurídica, exerce a atividade de incorporação, podendo ser pessoa física ou jurídica, não precisando necessariamente exercer a atividade de construtor. Do outro lado está o adquirente, o segundo sujeito da relação contratual, que também possui deveres e direitos, e que, em função da sua vulnerabilidade no negócio, teve já na Lei 4.591/64 o resguardo dos seus direitos, muito antes do Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90) ser editado, como evidenciou Mattos (2011, p.18), ao reiterar que a Lei 4.591/64, “[...] foi precursora no estabelecimento de um sistema de proteção e defesa do consumidor, um quarto de século antes do Código de Defesa do Consumidor. Princípios como boa-fé e função social do contrato podem ser encontrados na Lei de Incorporações, como elementos da vulnerabilidade do comprador”.

Costa (2014, p.20), com relação a posição do comprador, evidencia que “Esse resguardo do adquirente deve-se ao fato dele estar numa relação de hipossuficiência em relação ao incorporador, uma vez que ele compra uma promessa e paga por ela, sem que haja recebimento imediato do objeto”.

Pelo exposto, observa-se que a incorporação imobiliária é permeada por relações complexas existentes entre as figuras do incorporador e dos adquirentes, onde cada um possui um conjunto de deveres e obrigações, que devem ser fielmente cumpridos, a fim de que o negócio ocorra dentro dos parâmetros legais. Porém, mesmo existindo esse aparato legal, ainda há problemas com empresas que falem e não entregam o produto aos adquirentes, que compraram esses bens por meio de promessa de compra e venda de imóveis oriundos de incorporação imobiliária. Assim sendo, foi criada mais uma norma na tentativa de minimizar a ocorrência dessa situação, denominado de patrimônio de afetação.

## **2.2 Patrimônio de afetação**

Mesmo com legislação específica tratando da incorporação imobiliária no Brasil desde 1964 regendo todo o processo e resguardando os direitos dos adquirentes, os valores pagos pelos compradores de unidades autônomas de uma incorporação não eram protegidos em caso de falência da empresa.

Com o advento do Código de Defesa do Consumidor (CDC) em 1990, a proteção do adquirente tomou uma nova proporção, tendo o CDC adotado uma visão mais social nas relações de consumo, onde o papel do fornecedor e do consumidor ficaram mais claros e com definição mais precisa acerca dos direitos e deveres de cada um.

Em 2002, através da instituição da Lei 10.406/02, (Código Civil - CC), para o estabelecimento de uma relação contratual estabeleceu-se os seguintes requisitos:

“I - agente capaz;II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável;III - forma prescrita ou não defesa em lei”. Tais pressupostos, comuns a todos os tipos de negociações, inclusive aos contratos de incorporação, ainda não foram suficientes para garantir o recebimento, pelo adquirente, do bem comprado por meio de negócio oriundo de uma incorporação imobiliária.

Observa-se que mesmo tendo o aparato jurídico da Lei 4.591/64, da Lei 8.078/90, da Lei 10.406/02, dentre outros, não existia uma garantia efetiva de que o incorporador entregasse ao adquirente o bem negociado em caso de processo falimentar. Com o intuito de solucionar o problema, o governo editou a Medida Provisória (MP) 2.221/01, segundo a qual o patrimônio do empreendimento poderia ser afetado, mas deixou a cargo do incorporador decidir fazê-lo ou não.

A afetação patrimonial, no caso das incorporações imobiliárias, busca resguardar relações jurídicas que demandam a constituição de acervos patrimoniais que possuem uma destinação específica, ou seja, aquele patrimônio tem uma destinação fim, sendo o mesmo autônomo, incomunicável com outros patrimônios e deles segregado, sendo estes os princípios que baseiam a teoria da afetação (PEREIRA, 1999).

A afetação patrimonial foi regulamentada em 02 de agosto de 2004, com a edição da Lei 10.931/04, que instituiu as diretrizes acerca da possibilidade de afetação do patrimônio nas incorporações. Costa (2014) evidencia que a Lei 10.931/04 veio dirimir o principal ponto de controvérsia que existia na MP 2.221/01, que foi a inserção, na Lei 4.591/64, por meio do art. 53, dos arts. 31-A a 31-F, segregando de fato o patrimônio do incorporador do patrimônio da incorporação, tendo por base a necessidade da segurança jurídica para que o empreendimento incorporado seja executado, propiciando assim a incomunicabilidade do patrimônio afetado, impossibilitando sua venda ou utilização com finalidade distinta do que foi primariamente proposto.

Embora a adoção do patrimônio de afetação nos empreendimentos imobiliários seja uma opção do incorporador, caso opte por fazê-lo, o incorporador precisa seguir algumas regras legais para a sua constituição e também para a sua extinção. Mesmo sendo possível afetar o patrimônio de um empreendimento a qualquer tempo, como previsto na lei, caso a contabilidade da obra não esteja sendo feita separadamente da contabilidade da incorporadora, haverá uma grande possibilidade de não se conseguir fazer a afetação, uma vez que deverão ser identificados e separados os bens, direitos e obrigações pertencentes ao incorporador dos que pertencem ao empreendimento que terá seu patrimônio afetado.

Costa (2014) destaca que as vantagens de aderir ao patrimônio de afetação seriam: a segurança jurídica e o respaldo que é dado ao adquirente; a segurança também para o incorporador (mesmo existindo a possibilidade de perda do investimento em favor dos adquirentes em caso de falência); aumento da credibilidade no incorporador; além da afetação ser utilizada como elemento de convencimento

junto ao adquirente; e os benefícios tributários oriundos da afetação.

Caso a incorporação tenha o seu patrimônio afetado, poderá ser adotado Regime Especial de Tributação (RET) para aquele empreendimento, como está previsto na Lei 10.931/04, segundo a qual haverá uma redução na carga tributária incidente.

### **2.3 Regime Especial de Tributação (RET) na construção civil**

A Lei 10.931/04, em seu art. 1.º, versa que “fica instituído o regime especial de tributação aplicável às incorporações imobiliárias, em caráter opcional e irretratável enquanto perdurarem direitos de crédito ou obrigações do incorporador junto aos adquirentes dos imóveis que compõem a incorporação”.

O RET unifica o pagamento de tributos federais, reduzindo as alíquotas incidentes sobre os mesmos, como especificado no art. 4.º da Lei 10.931/04. A repartição dos 4% para o imposto e as contribuições federais elencadas no art. 4.º da Lei 10.931/04 está prevista no art. 8.º do mesmo normativo, sendo 1,26% para IRPJ, para o PIS/PASEP 0,37%, para a CSLL 0,66% e para a COFINS 1,71%. Esses percentuais são incidentes na tributação de empreendimentos que não se enquadram como imóveis integrantes do Programa Minha Casa Minha Vida, que possuem outro percentual de tributação, não sendo objeto de análise no presente estudo.

A cobrança de um percentual único englobando os quatro tributos federais possibilita que seja mais simples a verificação dos relatórios fornecidos pela contabilidade e que serão analisados pela comissão de representantes (SCHERRER, 2012). Como visto, o RET beneficia as empresas que afetam o patrimônio, reduzindo a carga tributária incidente sobre o empreendimento.

Porém, para que todo o processo ocorra de forma satisfatória e seja exequível afetar o patrimônio e aderir ao RET, o papel desempenhado pela contabilidade é de grande importância nesse contexto, uma vez que ela que será a responsável por registrar todos os fatos acerca do patrimônio afetado, promovendo o controle e produzindo as informações necessárias aos diversos interessados.

### **2.4 A Contabilidade e o patrimônio de afetação**

A relevância do controle patrimonial propiciado pela contabilidade em qualquer tipo e porte de organização é bem significativa (MARION, 2009). Essa realidade não difere na construção civil, onde a contabilidade possui um papel essencial no controle do patrimônio das empresas desse segmento. E com relação às incorporações imobiliárias, esse papel torna-se ainda mais expressivo, uma vez que ao incorporar um empreendimento e afetar o seu patrimônio, a contabilidade deve ser feita separadamente da contabilidade da incorporadora, não podendo existir a comunicabilidade desses patrimônios, para que a empresa possa usufruir dos benefícios do RET. A Lei 4.591/64, em seu art. 31-D, IV, indica que a incorporadora

deve, “entregar à Comissão de Representantes, no mínimo a cada três meses, demonstrativo do estado da obra e de sua correspondência com o prazo pactuado ou com os recursos financeiros que integrem o patrimônio de afetação recebidos no período”.

Os relatórios e informações a que se refere este inciso são produzidos pela contabilidade, o que evidencia a relevância do papel contábil na produção desses balancetes trimestrais que, além de cumprirem a disposição legal, informam aos adquirentes como está a situação da obra e se ela está realmente sendo executada de acordo com o planejado. Como já evidenciado, a adoção do patrimônio de afetação não é obrigatória, o que faz com que muitas empresas não o utilizem em função, primordialmente, da necessidade de um trabalho contábil efetivo, já que isso exige um maior controle da execução do empreendimento em todos os seus aspectos.

Scherrer (2012) comentou que existem muitas críticas em função da lei ser flexível e não obrigar os incorporadores a adotarem o patrimônio de afetação, uma vez que isso se traduziria na proteção dos compradores contra fraudes ou golpes semelhantes aos já ocorridos no segmento de incorporações imobiliárias.

Pelo exposto, percebe-se a relevância da contabilidade e por consequência do profissional contábil atuando junto às incorporadoras, uma vez que essa atividade ocorre em função de uma relação jurídica que nasce entre dois sujeitos (incorporador e adquirente), segundo a qual o comprador compra e paga por uma promessa de entrega futura de um bem. Assim, é de suma importância que exista um controle efetivo desse negócio, a fim de que a execução do empreendimento ocorra da forma prevista, tendo os dados contábeis como principal fonte de informação acerca dessa execução, para que tanto o incorporador como os adquirentes possam ter a real situação evidenciada.

### **3 | METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, pautado em objetivos exploratório-descritivos, com abordagem dedutiva, foram assim definidos em função do objetivo geral da pesquisa, que é analisar os impactos tributários da adoção do patrimônio de afetação em incorporações imobiliárias. Para atingir ao objetivo proposto, foi feita descrição das incorporações imobiliárias, do patrimônio de afetação, do regime especial de tributação, da contabilidade e seu papel nesse contexto de afetação patrimonial.

Os dados empíricos-discursivos, oriundos das entrevistas feitas junto aos respondentes designados pelas empresas pesquisadas, caracterizam o estudo como qualitativo. As pesquisas qualitativas evidenciam o posicionamento dos sujeitos investigados acerca do objeto de análise (CRESWELL, 2010).

As etapas de execução dos procedimentos metodológicos ocorreram da

seguinte forma: a) planejamento e desenho da pesquisa; b) elenco das categorias e códigos de análise; c) elaboração da entrevista com roteiro semiestruturado; d) análise de conteúdo temática e) análise dos dados obtidos com as entrevistas; f) discussão dos resultados (MILES; HUBERMAN; SALDÑA, 2014; BARDIN, 2011; SAUNDERS; LEWS; THORNHILL, 2012; MILES; HUBERMAN, 1994).

A análise de conteúdo foi feita com a utilização de técnicas que procuram analisar as comunicações, tendo por base procedimentos sistemáticos para explicitar o conteúdo das mensagens, objetivando elaborar indicadores, revelados qualitativamente e/ou quantitativamente, que permitem extrair sentidos relacionados com as mensagens obtidas (BARDIN, 2011).

Para a construção do corpus da pesquisa recorreu-se ao sítio eletrônico da Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Pernambuco<sup>1</sup> (ADEMI-PE) que congrega 113 incorporadoras como associadas. Durante o levantamento observou-se que 7 (sete) empresas associadas não eram incorporadoras ou construtoras, o que levou a exclusão destas da relação, ficando o número reduzida a 106 empresas.

Inicialmente tinha-se a intenção de pesquisar todas as empresas e, para tal, seria enviado e-mail questionando se elas já tinham afetado algum patrimônio e, caso positivo, seriam combinados data e horário para aplicação da entrevista a ser respondida por quem a empresa destinasse como sendo o mais capaz de falar acerca de incorporação e de afetação patrimonial. Para isso foram escolhidas aleatoriamente 10 empresas e entrou-se em contato, por telefone, explicando que estava sendo feita uma pesquisa e que seria necessário que a empresa indicasse uma pessoa para responder a entrevista. Todas as empresas contatadas disseram não ser possível a aplicação da entrevista. Em face da negativa, foram selecionadas outras 10 empresas e tentou-se o contato por e-mail, tendo sido dado um prazo de uma semana para a resposta e, ao final desse período, nenhuma resposta foi obtida.

Em função das dificuldades encontradas, escolheu-se escolhidas três empresas por conveniência e acessibilidade, uma vez que os pesquisadores tinham contato direto com pessoas que trabalhavam nessas organizações. Obtida anuência, foram marcados data e horário para aplicação das entrevistas nessas empresas e lá elas foram respondidas pelas pessoas designadas pelas organizações.

O principal fator limitante da pesquisa foi a não obtenção de respostas por parte das empresas, o que pareceu algo característico do setor, mesmo tendo sido dito que as respostas seriam tratadas conjuntamente, que as empresas não precisavam ter seus nomes divulgados e que as questões da entrevista tratavam do assunto de forma geral, não sendo solicitado, em nenhum momento, dados financeiros, operacionais etc.

O instrumento de coleta foi composto por questões semiestruturadas, divididas em três seções. A primeira seção buscou informações acerca da formação, do cargo ocupado e do tempo de trabalho do respondente na empresa. A segunda seção

1. Disponível em <http://www.ademi-pe.com.br/socios/>.

objetivou obter conhecimento sobre o tempo de atuação da empresa no mercado, setor de atuação e área de abrangência. A terceira seção procurou identificar aspectos vários da afetação patrimonial nas empresas pesquisadas (tempo que afeta patrimônios de empreendimentos; regularidade; fatores para afetar ou não; dificuldades; mudanças necessárias à empresa para poder afetar o patrimônio de empreendimentos; impacto do RET – na receita, na relação com os clientes, no mercado; auxílio da contabilidade no processo; vantagens e desvantagens da afetação).

As entrevistas foram feitas presencialmente, gravadas, com tempo médio de 25min, e logo em seguida transcritas. Para análise dos dados obtidos foram adotados os métodos propostos por Miles e Huberman (1994), que consistem nas seguintes etapas: i) redução dos dados, ii) visualização de dados e iii) desenho da conclusão/verificação (interpretação de dados).

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como apontado, a pesquisa foi feita com três empresas que, a pedido, serão tratadas por Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. Os dados obtidos e as informações inferidas são apresentados a seguir. Também é apresentada uma simulação hipotética de um empreendimento de incorporação imobiliária, para ser observado como a adoção do patrimônio de afetação e conseqüentemente do RET pode impactar nas empresas que se utilizam desse instrumento jurídico.

### 4.1 Dados dos respondentes

O primeiro bloco de perguntas continha três perguntas a respeito dos respondentes, a primeira questão tratava da formação, a segunda do cargo e a terceira sobre o tempo de trabalho do respondente na empresa. As respostas estão apresentadas na Tabela 1:

	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de trabalho</b>
<b>Empresa 1</b>	Advogada e pós-graduanda	Advogada	3 anos e 8 meses
<b>Empresa 2</b>	Advogado e pós-graduado	Diretor	7 anos
<b>Empresa 3</b>	Contador	Não respondeu	Não respondeu

Tabela 1 –Perfil dos entrevistados

Elaboração própria (2017)

Sabe-se que a incorporação e a afetação patrimonial envolvem uma grande quantidade de aspectos jurídicos, o que demanda a assessoria de um advogado no processo para que tudo ocorra dentro dos parâmetros legais existentes. Porém,

a afetação patrimonial demanda da empresa uma contabilidade completa do empreendimento e esta deve ser segregada do patrimônio da incorporadora, o que faz do contador um profissional essencial no processo.

Pelo exposto na Tabela 1, observa-se que os profissionais que responderam ao questionário foram dois advogados e um contador, que são pessoas que realmente têm um contato mais direto com o processo o que revela a importância das duas áreas para a incorporação imobiliária.

#### 4.2 Dados das empresas

O segundo bloco continha três perguntas sobre a empresa (tempo de mercado, segmentos que atua e área de abrangência). Os dados obtidos estão evidenciados na Tabela 2:

	<b>Tempo da empresa</b>	<b>Segmento(s) de atuação da empresa</b>	<b>Área de abrangência das atividades da empresa</b>
<b>Empresa 1</b>	27 anos	Construção civil	Interior de Pernambuco – Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Limoeiro
<b>Empresa 2</b>	7 anos	Mercado imobiliário	Interior de Pernambuco
<b>Empresa 3</b>	40 anos	Construção e incorporação	Todo o estado de Pernambuco

Tabela 2 – Perfil da empresa  
Elaboração própria (2017)

Pelo exposto na Tabela 2, observa-se que são empresas com tempo de atuação superior a 5 anos e duas delas com mais de 20 anos, o que indica que estão consolidadas no ramo em que atuam. Duas das empresas são construtoras, sendo que uma delas também incorpora empreendimentos e outra atua no mercado de imóveis. Todas as empresas atuam no interior do estado e uma delas também atua na capital.

#### 4.3 Dados da pesquisa acerca da afetação do patrimônio

O terceiro bloco era composto por doze perguntas que tratavam de elementos mais específicos sobre o patrimônio de afetação e o regime especial de tributação. Inicialmente perguntou-se a) há quanto tempo a empresa utiliza o instituto do patrimônio de afetação; b) com que regularidade a empresa utiliza o patrimônio de afetação em empreendimentos por ela ofertados; e c) os fatores considerados pela empresa para que um empreendimento tivesse o patrimônio afetado. As respostas constam da Tabela 3.

	Tempo da empresa	Tempo que afeta o patrimônio de empreendimentos	Regularidade de afetação dos empreendimentos	Fatores considerados para afetar o patrimônio de um empreendimento
<b>Empresa 1</b>	27 anos	2 anos	A cada novo lançamento	Estágio da obra
<b>Empresa 2</b>	7 anos	4 anos	Todos os empreendimentos	Fator tributário e o argumento para venda
<b>Empresa 3</b>	40 anos	7 meses	A partir do último lançamento da empresa	Decisão estratégica

Tabela 3 – Tempo e Fatores para Adoção do Patrimônio de Afetação

Elaboração própria (2017)

Quanto ao tempo que a empresa utiliza o instituto do patrimônio de afetação, observou-se que a empresa mais jovem dentre as três é a que utiliza o patrimônio de afetação há mais tempo e a mais antiga é a que passou a utilizá-lo mais recentemente.

No que se refere à regularidade com que a empresa utiliza o patrimônio de afetação em empreendimentos por ela ofertados a Empresa 1 afirmou que ao ter conhecimento do instituto do patrimônio de afetação e lançar uma nova incorporação imobiliária, afetou de imediato o novo empreendimento, já a Empresa 2 afeta o patrimônio de todas as incorporações. A Empresa 3 disse que apenas recentemente tinha afetado o patrimônio de uma incorporação.

Já os fatores considerados pela empresa para que um empreendimento tivesse o patrimônio afetado, a Empresa 1 enfatizou que a afetação do patrimônio é algo que deve ser feito, resta identificar como está o estágio da obra e como está a contabilidade do empreendimento, pois se não houver uma contabilidade que segregue o que é do empreendimento e o que é da incorporadora, fica impraticável promover a afetação. Já para as Empresas 2 e 3 um dos principais fatores é o argumento para vendas. Pelo exposto, infere-se a relevância da contabilidade no processo, pois caso a obra já esteja em andamento pode-se fazer a afetação desde que essa possua a contabilidade feita separadamente, caso seja um empreendimento em seu início, a contabilidade deve ser feita separadamente do patrimônio da incorporadora.

Na sequência questionou-se acerca da não obrigatoriedade da empresa afetar o patrimônio. Sobre isso a Empresa 1 comentou que o fato da afetação ser opcional é algo bom para a incorporadora, mas que numa visão macro, o ideal era que fosse obrigatório, pois traria mais segurança aos adquirentes e obrigaria as empresas a efetivamente utilizarem receitas do empreendimento exclusivamente nele. Já segundo a Empresa 2 “se fosse, obrigatório penalizaria as pequenas empresas já que nem todas têm um setor de contabilidade estruturado para trabalhar nesse regime”. Observa-se que a Empresa 2 dá destaque à contabilidade, ao mencionar que se caso a afetação fosse obrigatória, muitas empresas teriam problemas por não possuírem uma contabilidade estruturada. Para a Empresa 3 ser opcional ou obrigatório é algo irrelevante para a empresa.

Em seguida, arguiu-se sobre a) as dificuldades encontradas para que um empreendimento tenha o seu patrimônio afetado; b) as mudanças que foram necessárias à empresa para que houvesse a utilização do patrimônio de afetação; c) os impactos que a adoção do RET ocasionou na empresa; e d) os impactos na receita da empresa em função da afetação do patrimônio. As respostas encontradas estão sumarizadas na Tabela 4.

	<b>Dificuldades para afetar um patrimônio</b>	<b>Mudanças requeridas na empresa</b>	<b>Impactos do RET na empresa</b>	<b>Impactos na receita em função da afetação do patrimônio</b>
<b>Empresa 1</b>	Aceitação do incorporador.	Abertura de novos CNPJ.	Diminui os custos do empreendimento.	Aumento da receita.
<b>Empresa 2</b>	Não houve dificuldade.	Não houve mudanças.	Redução do valor dos tributos pagos.	Diminuição da tributação na receita.
<b>Empresa 3</b>	Capacitação do profissional de contabilidade.	Capacitação do profissional de contabilidade.	Redução da carga tributária.	Ainda não foi possível observar impactos na receita.

Tabela 4 – Impactos tributários da Adoção do Patrimônio de Afetação

Elaboração própria (2017)

Quanto às principais dificuldades para que um empreendimento tenha o seu patrimônio afetado, a Empresa 1 comentou que a principal dificuldade é a falta de conhecimento do incorporador sobre o patrimônio de afetação, que por não ter uma noção mais acurada sobre o mesmo, acaba não querendo adotá-lo ou impondo muitas dificuldades. Outro ponto novamente evidenciado refere-se à necessidade de capacitação do profissional contábil que precisa ter o conhecimento específico para que seja possível afetar o patrimônio das incorporações.

Quanto às mudanças necessárias à empresa para que houvesse a utilização do patrimônio de afetação a Empresa 1 afirmou que já realizava a contabilidade separada desde o primeiro empreendimento em que foi feita a afetação do patrimônio, facilitando a adoção do RET e criação de um CNPJ específico. Segundo a Empresa 2 não foi necessária nenhuma mudança e para a Empresa 3 houve necessidade de treinamento para as equipes.

No que se refere aos impactos que a adoção do RET ocasionou na empresa verificou-se unanimidade quanto à diminuição do valor dos tributos pagos em função do RET. Porém nenhum dos respondentes especificou de quanto é essa diminuição, nem em valores, nem percentualmente, apenas citando a redução dos tributos.

Já quanto aos impactos na receita da empresa em função da afetação do patrimônio, a Empresa 1 afirmou que houve um aumento na receita proporcional à diminuição na tributação e destacou o aumento na receita em função da afetação ser utilizada como argumento de venda. A Empresa 2 por sua vez destacou que houve

redução do impacto da tributação na receita da empresa, enquanto que na Empresa 3 ainda não foi possível observar impactos na receita por ser muito recente a adoção do patrimônio de afetação na empresa.

Outros questionamentos buscaram avaliar o impacto da adoção do instituto da afetação junto aos clientes, o impacto na imagem da empresa no mercado e o auxílio prestado pela contabilidade no processo. Os resultados estão elencados na Tabela 5:

	<b>Impactos junto aos clientes</b>	<b>Impactos na imagem da empresa</b>	<b>Auxílio prestado pela contabilidade ao processo</b>
<b>Empresa 1</b>	Nenhum impacto foi percebido em clientes mais antigos, Clientes novos demonstram maior segurança.	Nenhum impacto significativo na imagem da empresa foi percebido.	Permite a segregação dos patrimônios e possibilita que o patrimônio do empreendimento seja afetado.
<b>Empresa 2</b>	Nenhum impacto foi percebido.	Maior confiança dos agentes financeiros.	A contabilidade atuou nos processos junto a receita federal e prefeitura.
<b>Empresa 3</b>	Clientes demonstram maior segurança.	Nenhum impacto significativo na imagem da empresa foi percebido.	A contabilidade foi essencial na adesão ao RET e na prestação de informações necessárias ao fisco.

Tabela 5 – Impactos na imagem pela Adoção do Patrimônio de Afetação e participação da contabilidade

Elaboração própria (2017)

Sobre os impactos observados junto aos clientes, A Empresa 1 enviou um vídeo explicativo sobre o patrimônio e a afetação aos clientes, mas observou que poucos questionamentos foram feitos, não tendo sido percebida nenhuma mudança nos clientes mais antigos, mas apenas nos clientes novos que já adquirem os bens cientes das suas vantagens e da maior segurança. Na Empresa 2 não foi percebido nenhum impacto e na Empresa 3 percebeu-se que os clientes ficaram mais seguros no momento da negociação. Depreende-se que só há algum impacto na relação com os clientes quando lhes é explicado que aquele empreendimento tem o patrimônio afetado e que isto significa mais segurança na negociação.

No que se refere à percepção de impactos na imagem da empresa em função da afetação patrimonial, as Empresas 1 e 3 afirmaram que há grande desconhecimento sobre o que é o patrimônio de afetação na região onde atuam acarretando na ausência de impactos significativos em suas imagens, enquanto que para a Empresa 2 observou-se uma maior confiança dos agentes financeiros em função da empresa ter afetado o patrimônio, sendo o impacto positivo e também destacou a redução na carga tributária das incorporações.

Quanto ao auxílio prestado pela contabilidade no processo de afetação do

patrimônio, observa-se a unanimidade dos respondentes ao ressaltar a relevância da contabilidade no processo de afetação do patrimônio de empreendimentos imobiliários, sendo decisiva para que os empreendimentos possam aderir ao instituto e solicitar o RET.

Por fim, questionou-se acerca das vantagens e desvantagens obtidas pela empresa em função da afetação do patrimônio de empreendimentos de incorporação imobiliária. As respostas estão apresentadas na Tabela 6.

<b>Empresas</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Empresa 1</b>	Demonstração de boa-fé para os adquirentes; Ter a afetação patrimonial como argumento de venda.	Poucos benefícios inerentes ao incorporador frente a responsabilidade que lhe é atribuída.
<b>Empresa 2</b>	Redução do valor do imposto recolhido.	Não foi percebida nenhuma desvantagem.
<b>Empresa 3</b>	Redução da carga tributária.	Complexidade da contabilização.

Tabela 6 – Vantagens e desvantagens observadas pelas empresas com a afetação do patrimônio

Elaboração própria (2017)

Deduz-se pela resposta das empresas investigadas que há mais vantagens do que desvantagens na afetação do patrimônio em incorporações imobiliárias. Como vantagens destacam-se a evidência da boa-fé do incorporador e ter a afetação como argumento para as vendas, além da redução dos tributos pagos. Com relação às desvantagens destacam-se a grande responsabilidade que o incorporador fica em função da afetação e a complexidade que existe com relação aos procedimentos contábeis necessários para que o patrimônio do empreendimento seja afetado.

## 5 | CONCLUSÃO

O mercado imobiliário tem crescido e mesmo em tempos de crise se destaca economicamente. Nesse mercado um segmento que tem grande evidência são as incorporações, tendo um quantitativo muito expressivo de empreendimentos que são lançados nessa modalidade. Em uma incorporação dois sujeitos são os principais envolvidos: o incorporador e os adquirentes e é exatamente na relação jurídica existente entre essas partes que são observados alguns problemas, a exemplo da insegurança que o comprador tem em caso de falência do incorporador.

Numa tentativa de minimizar essa insegurança foi criado, por meio da Lei 10.931/04, o patrimônio de afetação, que tem por objetivo dar mais segurança aos adquirentes de unidades oriundas de incorporações imobiliárias, uma vez que promove a segregação do patrimônio da incorporadora do patrimônio do empreendimento e, em caso de falência, o patrimônio afetado será utilizado para dar continuidade à obra

e não para cumprir com as obrigações da empresa falida.

Porém, a lei que instituiu o patrimônio de afetação não o tornou obrigatório, ficando a cargo da incorporadora sua adoção. Então, apesar de trazer mais segurança aos adquirentes, por não existir a obrigatoriedade da afetação pelas incorporadoras, muitos empresários não o fazem. Assim, o presente trabalho teve por objetivo analisar os impactos tributários da adoção do patrimônio de afetação em incorporações imobiliárias.

Das três empresas pesquisadas, duas já adotam o patrimônio de afetação há algum tempo e a que tem mais tempo de mercado foi a que o adotou mais recentemente. Também foi dito por duas empresas que elas adotam o patrimônio de afetação em todas as suas incorporações, a outra disse que como começou a adotá-lo agora, só o fez em um empreendimento. Para afetar o patrimônio de um empreendimento o argumento da venda é elemento preponderante para todas as empresas, mas destaca-se também o estágio da obra, que é fundamental para analisar a viabilidade da afetação.

Com relação ao fato da adoção do patrimônio de afetação ser opcional, destacou-se que isso é bom para o incorporador que fica com opção de fazê-lo ou não, mas já para o adquirente não é algo positivo, pois caso houvesse a afetação ele teria maior segurança jurídica na negociação realizada. Também houve destaque no que se refere a contabilidade, pois ela fica mais complexa uma vez que tem que propiciar a correta segregação dos patrimônios e seu controle efetivo.

Os dados coletados evidenciam que a maior dificuldade para adotar o patrimônio de afetação é o desconhecimento do incorporador. As três empresas foram unânimes ao relatar que não houve grandes complicações para adotar o patrimônio de afetação.

Também houve destaque para a atuação da contabilidade no processo, pois só por meio dela é que houve a possibilidade de separar os patrimônios da incorporadora e do empreendimento e assim fazer a afetação. E ainda a contabilidade foi essencial para adesão ao RET.

Com relação aos impactos observados na empresa de forma geral foram destacadas a redução da carga tributária e a diminuição dos custos. Já no que se refere aos impactos ocorridos na receita, foram observados o aumento das vendas da empresa, a possibilidade de utilizar a afetação como argumento para elevar o número de vendas e o reflexo da redução da tributação na receita. No que diz respeito aos impactos percebidos junto aos clientes, foi verificado que só há alguma repercussão quando é explicado aos compradores o que é o patrimônio de afetação e como ele gera mais segurança no negócio, uma vez que os mesmos não têm conhecimento do que é afetar o patrimônio. E com relação aos impactos verificados na imagem da empresa, inferiu-se que eles não são significativos em função do desconhecimento das pessoas sobre o que é patrimônio de afetação, mas já perante os agentes financeiros houve uma repercussão positiva e mais facilidade

para obtenção de crédito.

Pelo exposto, percebe-se a importância da adoção do patrimônio de afetação nos empreendimentos de incorporação imobiliária e pode-se concluir que os impactos observados são significativos e positivos para as empresas, destacando-se a redução tributária, além da diminuição dos custos e melhora da imagem da empresa no mercado onde atua. Também se destaca o papel da contabilidade e consequentemente do profissional contábil no processo, pois só com um acurado controle contábil é que as empresas têm a possibilidade de instituir o patrimônio de afetação e aderir ao regime especial de tributação.

Em face das limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa, sobretudo no que concerne a dificuldade para aplicar a entrevista junto às empresas do segmento pesquisado, sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas e preferencialmente junto as associações das empresas do mercado imobiliário, para que se consiga ter uma maior adesão e assim ser possível traçar um panorama mais claro dos impactos oriundos da adoção do patrimônio de afetação.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei n.º 4.591, de 16 de dezembro de 1965. Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/L4591.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L4591.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 4.864. (1965, 29 de novembro). Cria Medidas de estímulo à Indústria de Construção Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4864.htm#art10](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4864.htm#art10)>.

\_\_\_\_\_. Lei 8.078. (1990, 11 de setembro). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 10.406. (2002, 10 de janeiro). Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 10.931. (2004, 02 de agosto). Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, as Leis nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, nº 4.728, de 14 de julho de 1965, e nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm)>.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória 2.221. (2001, 04 de setembro). Altera a Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, instituindo o patrimônio de afetação nas incorporações imobiliárias, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2221.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2221.htm)>.

CANDIDO, B. L. *Mercado Imobiliário: Uma análise sobre o comportamento dos preços dos imóveis na cidade de São Paulo*. (Monografia de Graduação em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro de Ciências Sócio-Econômicas (CSE), Departamento de Ciências Econômicas, Florianópolis, 2012.

COSTA, W. F. S. *Uma proposta acerca da necessidade de implantação da obrigatoriedade de adesão ao regime do patrimônio de afetação pelas incorporações imobiliárias*. (Monografia de Graduação em Direito). Associação Caruaruense de Ensino Superior e Técnico, Caruaru, 2014.

- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução: Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FRANCO, J. N.; GONDO, N. *Incorporações imobiliárias*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, J. C. *Contabilidade empresarial*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTOS, A. D. *Patrimônio de afetação na incorporação imobiliária: Mais proteção para o adquirente*. São Paulo: Pini, 2011.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. London: Sage, 1994.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3rd ed. London: Sage, 2014.
- PEREIRA, C. M. S. *Instituições de direito civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- SANTANA, R. T. *Sucesso empresarial e declínio fulminante: O caso Encol*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro, 2012.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 6th ed. London: Pearson, 2012.
- SCHERRER, A. M. *Contabilidade imobiliária: Abordagem sistêmica, gerencial e fiscal*. 3. ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

## PERFIL DAS EXPORTAÇÕES PARANENSES DO COMPLEXO DE SOJA

### Jefferson Steve Canteno Torres

Universidade Federal da Integração Latino-americana

Instituto Latino-americano de Economia, Sociedade e Política – ILAESP

Ciências Econômicas – Economia, Integração e Desenvolvimento.

Foz do Iguaçu – Paraná.

**RESUMO:** O agronegócio possui um papel importante para o crescimento da economia brasileira e paranaense e, conseqüentemente, um papel relevante nas relações comerciais tanto do Brasil quanto do estado do Paraná. O complexo de soja destaca-se entre os produtos exportados pelo agronegócio. Por tanto, este estudo teve como objetivo analisar a evolução das exportações paranaenses de soja em grãos, óleo e farelo de soja. Para cumprir tal objetivo este estudo utilizou a pesquisa bibliográfica e a estatística descritiva. Os resultados demonstram que o principal produto exportado pelo complexo é a soja em grão. Os produtos processados (Farelo e Óleo de soja) reduziram sua participação no total das exportações do complexo, o que levou a deterioração dos termos de troca das exportações paranaenses do complexo de Soja.

**PALAVRAS-CHAVE:** Especialização, Soja, Exportações, Desenvolvimento.

### PROFILE OF THE PARANA EXPORTS SOY COMPLEX

**ABSTRACT:** Agrobusiness plays an important role in the growth of the Brazilian and Parana economy and, consequently, important in the commercial relationship for Brazil and in special for state of Parana. Soy complex stands out among the products exported by the agroindustry. That's why the objective of this study was to analyze the evolution of soybean exports in grains, oil and soybean meal. To accomplish this objective, this paper used the bibliographic research and descriptive statistics. The results demonstrate that the main product exported by the complex is soybean in grain. The processed products (bran and soybean oil) reduced their participation in the total exports of the complex, which led to the deterioration of the terms of exchange trade of the Parana exports of the soybean complex.

**KEYWORDS:** Specialization, soybean, exports, development.

### 1 | INTRODUÇÃO

O papel do Brasil como produtor e exportador mundial de soja é essencial, pois é o segundo maior produtor de soja atrás

somente dos Estados Unidos e a frente da Argentina. A produção da soja brasileira apresenta condições favoráveis ao aumento da produção. Tais vantagens são dadas pelo clima e as terras disponíveis para sua produção (PEREIRA; NASCIMENTO, 2017).

As teorias de comércio internacional sugerem uma correlação positiva entre o comércio e o crescimento econômico. Neste contexto, as exportações do complexo soja, sendo elas compostas das exportações de soja em grãos, farelo e óleo, possuem grande importância na economia brasileira, seja pela geração de renda ou na obtenção de divisas, bem como para o estado do Paraná.

Deste modo, o objetivo deste estudo foi analisar a evolução das exportações paranaenses do complexo soja a partir dos dados fornecidos pelas Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro (AGROSTAT). Assim como detalhar a importação dos principais sócios comerciais do Paraná no produto do complexo de soja.

Constatou-se que as exportações do complexo se expandiram no período de análise (2000-2017). Entretanto, a expansão concentrou-se na soja em grãos, o que demonstra uma deterioração nos termos de troca das exportações do estado.

## 2 | METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo utilizou como procedimento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e o método estatístico descritivo. A pesquisa bibliográfica “[...] é elaborada com o propósito de fornecer a fundamentação teórica do trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema” (GIL, 2010, p. 29-30).

O método estatístico pode ser descrito como a “[...] redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 90).

A estatística descritiva consiste na organização, sintetização e descrição de um grupo de dados. Assim, com a elaboração de gráficos e tabelas, bem como com o cálculo de medidas baseadas em dados numéricos, pode-se compreender melhor o comportamento da variável expressa no conjunto de dados a ser analisado (MARTINS; DOMINGUES, 2011).

Os dados das exportações paranaenses do complexo soja foram obtidas das Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro (AGROSTAT) e foram deflacionados através do Índice de Preços (IPC) dos Estados Unidos, o qual foi obtido do *Bureau of Labour Statistics* do *United States Department of Labor*.

### 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existem condições iniciais na qual uma economia parte para o crescimento econômico as quais são a presença de trabalho, capital e recursos naturais, tais pilares serão fundamentais para atingir o desenvolvimento de uma região, pois afirma que a produção de bens e serviços dependem das condições dos insumos a seu alcance no processo produtivo (ALVES, 2016).

A análise pioneira de Smith (1983) assegurava que a especialização tem um papel relevante para o desenvolvimento da estrutura econômica. Ela poderia melhorar a eficiência produtiva das atividades econômicas como resultado do “aprimoramento da destreza dos trabalhadores, poupança do tempo de trabalho e pela utilização de máquinas adequadas à produção” ou no que se denominaria na teoria econômica como divisão social do trabalho (PIFFER, 2016, p. 108).

Como resultado na economia se causaria um impacto positivo nas regiões permitindo ganhos de produtividade, a possibilidade de uma maior distribuição da riqueza em todas as classes sociais; bem-estar e maior consumo inter-regional (PIFFER, 2016).

Porem a especialização não é atingida apenas pela divisão social do trabalho, de acordo com Smith (1983), citado por Alves (2016), existem duas barreiras que limitam a divisão do trabalho e afetam a especialização, por um lado a extensão do mercado revelando a importância da abertura do mercado e a infraestrutura de comercialização para criar novos excedentes na economia.

O outro é o Estado como fator institucional garantindo a liberdade de trocas, contratos, fornecimento de bens públicos e o pleno funcionamento do mercado concorrencial, de maneira que não iniba a concorrência e alocação dos recursos do mercado (SMITH, 1983).

Por tanto com o livre comercio, garantido pelos estados nacionais, se permitiria às economias se especializar atingindo a produção em escala que superem as necessidades do mercado interno para a satisfação de necessidades entre regiões diferentes amplificando o bem-estar para todos os inseridos nesta dinâmica (PAIVA, 2006).

No entanto, Smith (1983) permaneceu no debate do papel do estado; e no aproveitamento do comercio internacional a partir das vantagens absolutas como desenvolvimento das competências da sociedade e em especial do mercado.

Nesse sentido, o arcabouço teórico do Smith será desenvolvido por mais pensadores que alimentaram a ciência econômica para explicar os ganhos da especialização numa economia e seu efeito para o desenvolvimento econômico.

Douglass North, em 1955, desenvolve sua denominada Teoria da Base Econômica que, em síntese, é o estudo dos aspectos estruturais relacionados com as relações econômicas que ocorrem dentro e fora de uma região, envolvendo assim o fluxo de mercadorias, pessoas e serviços, e os impactos desses fluxos entre a

região e o resto da economia (PIFFER, 2016).

O autor percebeu contrário às teorias do crescimento tradicional que os ganhos de produtividade que impactam no crescimento econômico também poderiam ser decorrentes das relações econômicas entre regiões e conformação como economias de escala permitindo estimular a especialização e a divisão social do trabalho.

Kalecki (1983), citado por Alves (2016), estuda o mercado e a participação na dinâmica econômica capitalista. Ressalta-se entre eles o papel do departamento exportador como mecanismo de dinamizar a renda nacional pois permitem estimular investimento, inovação e consumo que por último provocarão uma melhor distribuição de renda na economia (ALVES, 2016).

De acordo com Alves (2016), as economias periféricas poderiam participar melhor de uma dinâmica de trocas no sistema capitalista identificando o setor chave competitivo e que domine o mercado externo no que está inserido através da especialização no mesmo.

Nesse sentido, a Teoria da Base Exportadora tem por finalidade a redução das disparidades do desenvolvimento entre as regiões, e abertura comercial como a mais eficiente forma de atingir ao desenvolvimento da região (SOUZA, 2007)

Finalmente, para garantir o bom sucesso das políticas orientadas ao crescimento da base exportadora, é necessário a ampliação da esfera produtiva e o crescimento da exportação. Além disto, se faz necessário grandes investimentos em educação, infraestrutura e pesquisa, de modo que os recursos gerem melhores produtos exportáveis, se criem novos bens não básicos e a mudança estrutural produtiva de rural à industrial (SOUZA, 2007).

## 4 | RESULTADOS

O complexo soja possui grande importância nas exportações do estado do Paraná. O Gráfico 1 apresenta a evolução das exportações do Paraná de soja em grãos, farelo de soja e óleo de soja no período de 2000 a 2017. É possível notar o crescimento significativo das exportações do complexo soja ao longo dos anos. No ano 2000, as exportações do complexo soja corresponderam a US\$ 2,14 bilhões, já em 2017 atingiram US\$ 5,65 bilhões.

Ressalta-se do gráfico de maneira geral os acréscimos apresentados entre 2000 e 2008 nos três produtos do complexo de soja sendo destacável o óleo e farelo de soja. Em tanto a partir do 2008 se acentua a exportação da soja em grão como principal produto neste complexo paranaense para o mundo.

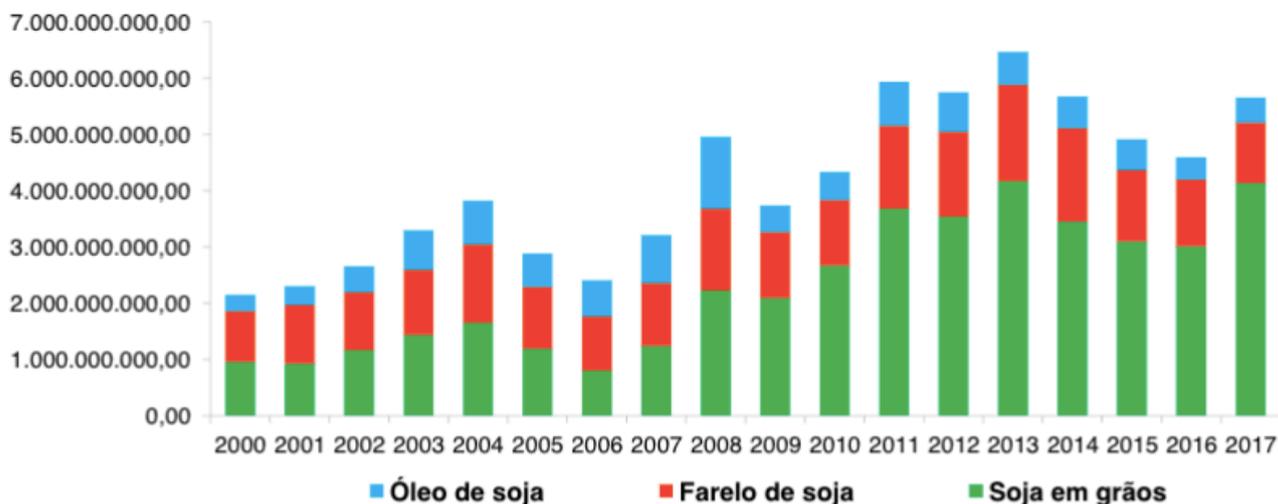


Gráfico 1 - Exportações paranaenses do complexo soja (2000-2017)

Nota: Valores corrigidos pelo IPC dos Estados Unidos.

Fonte: Elaboração própria a partir de AGROSTAT (2018).

O Gráfico 2 apresenta o percentual do montante monetário exportado por cada produto do complexo soja (grãos, farelo e óleo) de 2000 a 2017. É possível observar que entre 2003 e 2006 a participação do farelo e óleo de soja nas exportações do complexo elevaram-se, enquanto a participação de soja em grãos reduziu-se.

Após 2006 a configuração dos produtos exportados modifica-se, passando a verificar-se um crescimento da comercialização de soja em grãos em detrimento do farelo e óleo de soja. Tal fato, se observa pela estagnação na comercialização do Óleo que após o 2008, período de crise internacional, começa a cair de forma alarmante e mostrando acréscimos no produto menos especializado a soja em grão.

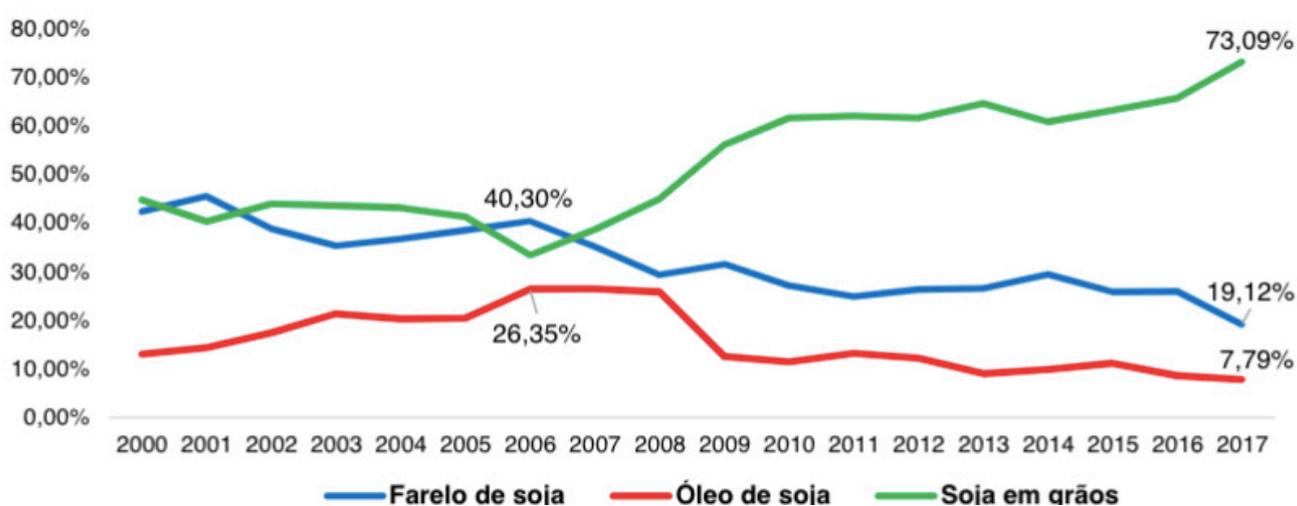


Gráfico 2 - Percentual das exportações paranaenses do complexo soja (2000- 2017).

Fonte: Elaboração própria a partir de AGROSTAT (2018).

A tabela 1 nos permite perceber o percentual de importações efetuadas pelos blocos econômicos com respeito ao complexo de soja paranaense entre os anos

2000 e 2008. É destacável a importância do BRICS e a União Europeia como sócios comerciais e principal destino do óleo de soja paranaense nesse período.

Além disso, nos informa detalhadamente que a queda provocada na soja em grão no ano 2000 – 2005 fornecida no gráfico 2, foi dada em maior grau pelo decréscimo da compra deste produto pela União europeia. Mas também a liderança deste bloco como principal destino do farelo de soja em comparação aos demais

Em tanto, a estagnação percentual no óleo de soja percebido no gráfico 2 entre 2006 e 2008 foi reforçada pelos acréscimos, a partir de 2003, na União Europeia na compra de óleo de soja que suavizaram a queda na participação percentual do óleo paraense de soja.

Percebe-se que os países pertencentes ao bloco América Latina e Caribe têm baixa participação e volatilidade no período em estudo em geral, em específico no óleo de soja no começo do 2000 se mantinha com um 9,09%, mas reduzindo-se a 0,85% em 2006, e após isso começar a participar num 7,45% em 2008.

Em tanto, no MERCOSUL a queda é ainda mais significativa mostrando inexpressiva participação nos produtos do complexo paraense de soja, tal fato teria sua resposta devido à participação do Paraguai e a Argentina como países produtores de soja e em concorrência com o Brasil.

Finalmente, o bloco NAFTA localizado na América do Norte mostra, ao igual que o MERCOSUL, quase inexistentes relações comerciais nos produtos paranaenses do complexo de soja ao longo deste período. Neste caso, a liderança é exercida pelos EUA como produtor de soja em seus distintos níveis, e por tanto inviabilizando as exportações neste setor para a NAFTA.

Produto	Ano	NAFTA	BRICS	União Europeia	MERCOSUL	América Latina e Caribe
Farelo de Soja	2000	0.00%	1.71%	74.86%	0.59%	2.51%
	2001	0.00%	0.00%	86.99%	0.00%	1.25%
	2002	0.00%	0.38%	77.54%	0.00%	0.35%
	2003	0.77%	0.06%	71.66%	0.00%	0.00%
	2004	3.02%	0.00%	76.15%	0.00%	0.41%
	2005	0.00%	0.00%	71.39%	0.00%	2.80%
	2006	0.00%	0.00%	72.98%	0.00%	0.20%
	2007	0.00%	1.20%	77.85%	0.00%	0.22%
	2008	0.00%	0.88%	79.15%	0.00%	0.80%
Óleo de Soja	2000	0.00%	22.71%	0.03%	2.28%	9.09%
	2001	0.00%	24.01%	0.65%	1.46%	9.45%
	2002	0.00%	39.07%	0.46%	0.26%	4.21%
	2003	0.00%	42.94%	0.05%	0.10%	1.46%
	2004	2.17%	51.68%	1.51%	1.65%	3.44%
	2005	0.00%	40.92%	15.22%	1.14%	3.66%
	2006	0.00%	17.62%	42.71%	0.33%	0.85%
	2007	0.04%	36.06%	29.75%	0.10%	4.68%
	2008	0.04%	39.46%	34.55%	1.13%	7.45%
Soja em Grão	2000	1.00%	12.59%	79.19%	0.88%	2.24%
	2001	2.70%	11.28%	77.70%	1.13%	4.22%
	2002	0.84%	39.03%	54.68%	0.00%	0.82%
	2003	0.01%	42.84%	46.54%	0.06%	0.06%
	2004	0.58%	57.08%	31.32%	0.00%	0.58%
	2005	0.01%	41.74%	46.05%	0.00%	0.82%
	2006	0.01%	35.46%	57.98%	0.51%	0.53%
	2007	0.00%	35.50%	59.66%	0.00%	0.00%
	2008	0.00%	58.35%	30.50%	0.00%	0.00%

Tabla 1 - Percentual de comercialização das exportações do complexo soja por blocos econômicos (2000- 2008)

Fonte: Elaboração própria a partir de AGROSTAT (2018).

Na tabela 2, o farelo de soja apresenta queda percentual de comercialização pela União Europeia entre o 2009 e 2017 perdendo 4,66% do mercado de farelo de soja, e em geral entre 2000 e 2017 quase 8%. A sua vez, permanecendo nos demais blocos a mínima participação do farelo de soja.

Para o óleo de soja percebe-se a flutuação e mudança após 2008 deste produto como destino comercial para os blocos econômicos. Enfraquecendo na União Europeia e voltando a se fortalecer no bloco do BRICS, além disso destacando como novidade o bloco da América Latina e Caribe também como destino deste produto de maior grau de especialização.

Adicionalmente, os acréscimos constantes na soja em grão foram exercidos pelo BRICS, pois o contrário aconteceu com a União Europeia que terminaram debilitando-se na compra do produto mais básico.

Produto	Ano	NAFTA	BRICS	União Europeia	MERCOSUL	América Latina e Caribe
Farelo de Soja	2009	0.00%	0.00%	71.37%	0.00%	2.24%
	2010	0.00%	0.31%	76.23%	0.00%	0.93%
	2011	0.00%	0.18%	72.15%	0.00%	5.60%
	2012	0.01%	0.01%	69.48%	0.00%	0.51%
	2013	0.06%	0.01%	72.50%	0.00%	0.00%
	2014	0.05%	0.87%	65.38%	0.00%	0.00%
	2015	0.00%	0.05%	59.28%	0.00%	0.00%
	2016	0.00%	0.09%	58.60%	0.00%	0.00%
2017	0.00%	0.00%	66.71%	0.00%	0.93%	
Óleo de Soja	2009	0.02%	42.17%	14.23%	2.06%	7.74%
	2010	0.01%	60.66%	2.04%	0.75%	16.31%
	2011	0.00%	49.80%	7.46%	1.44%	12.84%
	2012	0.00%	61.15%	1.56%	0.89%	10.61%
	2013	0.00%	63.59%	0.11%	0.47%	12.25%
	2014	0.00%	64.09%	0.25%	0.39%	14.40%
	2015	0.00%	67.11%	0.07%	0.81%	9.85%
	2016	0.00%	69.49%	0.13%	0.14%	12.85%
2017	0.00%	70.26%	0.17%	0.08%	11.17%	
Soja em Grão	2009	0.00%	55.13%	25.91%	0.00%	0.15%
	2010	0.00%	75.35%	10.06%	0.00%	0.00%
	2011	0.73%	72.91%	8.74%	0.00%	0.00%
	2012	0.90%	81.99%	7.25%	0.52%	0.52%
	2013	0.02%	83.09%	9.46%	0.00%	0.00%
	2014	0.29%	82.60%	5.47%	0.00%	0.00%
	2015	0.00%	91.05%	0.64%	0.00%	0.00%
	2016	0.00%	89.44%	1.76%	0.00%	0.33%
2017	0.00%	88.59%	0.35%	0.00%	0.02%	

Tabla 2 - Percentual de comercialização das exportações do complexo soja por blocos econômicos (2009- 2017)

Fonte: Elaboração própria a partir de AGROSTAT (2018).

No ano 2000, a União Europeia era o principal destino das exportações paranaenses no complexo soja, sendo responsável por 67,05% das exportações do estado. Já em 2017, foi responsável por 13,02% das exportações. A União Europeia permaneceu como principal destino das exportações de farelo de soja do estado.

O contrário ocorreu com o BRICS, cuja participação no destino das exportações paranaenses do complexo soja passaram de 9,32%, em 2000, para 70,23%, em 2017. Neste cenário, a China se destaca como o principal importador do complexo soja paranaense, principalmente de soja em grãos e óleo de soja.

## 5 | CONCLUSÕES

Conclui-se que o mercado paranaense do complexo de soja respondeu às iniciativas de especialização produtiva do complexo de soja. Contrastando com North (1961) as cadeias produtivas tem sua relação com o produto que deu início ao processo de especialização promovidas pela extensão do mercado sendo essa a soja em grão.

Em termos absolutos, houve aumento das exportações do complexo soja para seus três produtos. Porém, a soja em grãos foi o produto responsável pelo significativo crescimento do volume monetário exportado, visto que o farelo e óleo

de soja apresentaram um crescimento absoluto de suas exportações bem inferior ao da soja, diminuindo assim sua participação relativa no complexo soja principalmente após 2006.

Foi possível constatar que a importação de soja em grãos realizada pela China foi o maior responsável na elevação do valor exportado no período, enquanto a União Europeia reduziu drasticamente suas importações de soja em grãos e óleo de soja, mantendo apenas a importação de farelo de soja.

North (1961) afirma que o bom desenvolvimento das políticas da teoria da base exportação levaram a umas trocas mais justas e dadas pela vantagem competitiva, o cenário da exportação de soja paranaense como comentado apresenta uma redução drástica nos produtos mais especializados revelando impasse ao desenvolvimento dos agentes econômicos da região.

Portanto, constatou-se que ocorreu uma piora nos termos de troca do complexo soja das exportações do Paraná, pois houve uma grande ampliação das exportações de soja em grãos, expandindo o volume total exportado, em detrimento das exportações de farelo e óleo de soja (bens semimanufaturados). Além disso, houve a concentração da importação desta *commodity* principalmente pela a China.

## REFERÊNCIAS

AGROSTAT - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro. **Exportações do complexo soja do Paraná**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

ALVES, L. R. Especialização produtiva e desenvolvimento econômico regional. In: PIACENTI, C. A.; LIMA, J. F. EBERHARDT, P. H. C. (ORG.). **Economia e Desenvolvimento Regional**. Foz do Iguaçu: Parque Itaipu, 2016. p. 69-79.

BUREAU OF LABOUR STATISTICS. **Historical consumer price index for all urban consumers (CPI-U)**: U.S city average. Disponível em: <<https://www.bls.gov/cpi/tables/supplemental-files/historical-cpi-u-201805.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NORTH, D. C. **Teoria da localização e crescimento regional**. Ano: 1955. Disponível em: < <http://www.ifibe.edu.br/arq/20150824222519320995672.pdf> >

\_\_\_\_\_. **Alguns problemas teóricos a respeito do crescimento econômico regional**. Ano: 1961. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbe/article/viewFile/1829/2684> >

PAIVA, C. A. Desenvolvimento regional, especialização e suas medidas. Porto Alegre: Indicadores Econômicos. Ano: 2006. Disponível em: <[http://cdn.fee.tche.br/indicadores/34\\_01/11\\_parte.pdf](http://cdn.fee.tche.br/indicadores/34_01/11_parte.pdf)>

PEREIRA, G.; NASCIMENTO, N. Cenário das Exportações Brasileiras de Soja: uma análise do

mercado chinês. **Caderno Científico Ceciesa-Gestão**, v. 3, n. 1, 2017.

PIFFER, M. A dinâmica da base econômica regional. In: PIACENTI, C. A.; LIMA, J. F. EBERHARDT, P. H. C. (ORG.). **Economia e Desenvolvimento Regional**. Foz do Iguaçu: Parque Itaipu, 2016. p. 108-120.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 2007.

SMITH, A. **Investigação sobre a causa e natureza da riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultura. Ano: 1983.

## UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *REQUEST FOR PROPOSAL* (RFP) NAS VENDAS DE UM HOTEL DE NEGÓCIOS

### **Francivaldo dos Santos Albuquerque**

Docente da Universidade Federal do Pará (UFPA), Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Maria do Socorro Coelho Bezerra**

Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Alexandre César Batista da Silva**

Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (PPGCC-UFPE)

### **Giulia Cipolla Braulio**

Bacharela em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

### **Jeronymo José Libonati**

Docente da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Doutor em Ciências Contábeis (USP-SP)

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho foi identificar os impactos nas vendas de um hotel de negócios com a utilização da ferramenta RFP. Metodologicamente o trabalho caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratório e descritivo; com relação aos procedimentos utilizou-se a pesquisa documental, a bibliográfica e o estudo de caso; com relação a abordagem do problema,

apresenta-se como uma pesquisa mista. O estudo foi operacionalizado com a análise de dados financeiros e índices de desempenho da empresa, além de entrevista junto a gerente de vendas do hotel. Os resultados demonstram que apesar dos números apresentados não serem aparentemente significativos, quando analisados separadamente, *são importantes em relação aos resultados gerais do hotel, mostrando o potencial da ferramenta*. Pode-se concluir que os retornos auferidos comprovam impactos positivos para as vendas do hotel, pois a ferramenta influi não apenas nas vendas de hospedagem, mas também em setores como alimentos e bebidas, eventos, telefonia e lavanderia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Hotelaria. Vendas. *Request for proposal*. Impactos.

### USING THE REQUEST FOR PROPOSAL (RFP) TOOL IN SALES OF A BUSINESS HOTEL

**ABSTRACT:** The aim of this work was to identify the impacts on the sales of a business hotel with the use of the RFP tool. Methodologically the work is characterized, as far as the objectives, as exploratory and descriptive; with regard to the procedures, the documentary, bibliographic and case study research was used; with regard

to the problem approach, It was used a mixed research. The study was operationalized with the analysis of financial data and performance indices of the company, in addition to an interview with the hotel sales manager. The results show that although the numbers presented are not apparently significant, when analyzed separately, they are important in relation to the overall results of the hotel, showing the potential of the tool. It can be concluded that the returns obtained prove positive impacts for the sales of the hotel, since the tool influences not only sales of lodging, but also in sectors such as food and beverages, events, telephony and laundry.

**KEYWORDS:** Hospitality. Sales. Request for proposal. Impacts.

## 1 | INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico possibilitou o surgimento das *Requests for Proposal online (RFP)*, que podem ser utilizadas para qualquer atividade que envolva aquisição de produtos ou serviços. Uma RFP é uma solicitação de proposta técnica/comercial para aquisição de algum produto ou serviço. Nela devem conter elementos que possibilitem a tomada de decisão e mostrem os benefícios e riscos antecipadamente (PORTER-ROTH, 2002). De acordo com Golden-Romero (2007), pode-se dizer que uma RFP é mais do que uma simples solicitação de orçamento. Nela estão contidas informações sobre os fornecedores, como histórico da empresa, informações financeiras, capacidades específicas e referências de clientes.

Especificamente no caso da hotelaria, as RFPs podem estreitar a relação entre clientes (empresas) e fornecedor (hotel). Desse modo, empresas globais que buscam acomodação para seus funcionários em cidades do mundo inteiro têm a possibilidade de submeterem RFP aos hotéis, que podem escolher entre participar ou não do processo de *bidding*. Caso escolham participar da RFP, os hotéis podem incorrer em custos (acordos *fee*), uma vez que podem oferecer condições diferenciadas, como tarifas especiais, cortesias, *allotments* e diversas outras facilidades para os funcionários daquela empresa, fazendo com que o mesmo seja o escolhido para ser a acomodação preferencial da empresa naquela cidade.

Dessa maneira, não seria mais possível ignorar as transformações atreladas à tecnologia da informação para este setor e as modificações que esta evolução provoca nele. Sendo uma das principais mudanças o surgimento das RFPs *online*, como ferramenta de vendas paralela as já tradicionais. Então, diante do contexto apresentado, emerge a problemática norteadora do presente estudo: **Quais os resultados provenientes da utilização da ferramenta RFP nas vendas de um hotel de negócios, localizado em Recife-PE, sob a ótica do gestor de vendas?**

Para responder ao problema proposto, o estudo tem como objetivo geral identificar os resultados provenientes da utilização da ferramenta RFP nas vendas de um hotel de negócios, localizado em Recife-PE, sob a ótica do gestor de vendas. Para atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

buscar na literatura os elementos inerentes a ferramenta RFP; segregar, por meio dos relatórios do sistema operacional do hotel estudado, os clientes oriundos de RFP e os que não têm sua produção atribuída a este tipo de ferramenta de venda; e analisar dados financeiros e índices de desempenho, como receita de hospedagem, quantidade de pernoites e diária média, obtidos com o uso da ferramenta de RFP.

Além da contribuição acadêmica que este estudo pretende trazer, disponibilizando literatura sobre o tema, a pesquisa também pode servir como base para que outras empresas do ramo de serviços, não só hotelaria, possam conhecer a ferramenta de RFP e obter informações sobre a mesma, que não são comumente disponibilizadas e por esse motivo, torna-se tão difícil de obtê-las. Portanto, justifica-se a execução da pesquisa e evidencia-se sua relevância, ao tratar de uma temática emergente que é o uso das RFPs no processo de vendas de hotéis.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Vendas em hotelaria

O processo de vendas tem uma ligação direta com a comunicação, de acordo com Lara (2001) a venda pode ser identificada como um processo de comunicação pessoal, no qual o fornecedor do produto/serviço (vendedor) identifica e satisfaz as necessidades do cliente (comprador) para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Isso pode ser considerado procedimento rotineiro para o pessoal de vendas em hotelaria, já que a negociação com os clientes gera benefícios em longo prazo tanto para o hotel/rede que receberá produção daquela empresa durante certo período de tempo, quanto para o cliente, que teve uma negociação satisfatória para suas necessidades.

Porém, um dos principais desafios enfrentados pelo gerente de vendas de um hotel é a gestão da capacidade do empreendimento, pois esta, que é definida já na fase do projeto do empreendimento, de acordo com Caon (2008, p. 63), “[...], representada pelo número de apartamentos ou quantidade de hóspedes que se pode atender, é fixa no curto prazo: variar essa capacidade, [...], demandaria transformações na estrutura física do hotel e por um período de tempo de semanas ou mesmo meses”. O autor complementa evidenciando que a procura por essa capacidade fixa é algo que sempre varia, podendo ter um alto grau de variabilidade em mercados onde o movimento é muito sazonal.

Além disso, não se deve esquecer outra questão bastante importante, a “perecibilidade” do produto hoteleiro. Como não é possível estocar a capacidade do hotel, já que esta é considerada um serviço, “a capacidade ociosa eventualmente existente nunca mais poderá ser recuperada enquanto geradora de receita, gerando apenas custos fixos para o hotel” (CAON, 2008, p. 63).

Dessa maneira, tendo em mente que os dois elementos apontados, existem

desafios quando se fala em gestão da capacidade de um empreendimento hoteleiro, a equipe de vendas deve estar atenta em como resolver estas questões, podendo, de acordo com Caon (2008, p.64): “tentar influenciar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível e/ou; alterar a capacidade disponível ajustando-a às variações da demanda”.

Dentre esses elementos destaca-se o sistema de previsão de demanda que serve, entre outras coisas, para que se tenha uma noção futura para gestão adequada da capacidade de um hotel. Isso porque estas decisões podem envolver recursos físicos e para compra ou alteração de recursos desta natureza se requer antecedência, pois, segundo Caon (2008, p.75), “[...] há certa inércia, certo hiato, entre o momento em que se toma a decisão sobre algum aspecto das instalações e o momento em que a decisão efetivamente gera efeito”, então a forma como a demanda futura é alcançada chama-se previsão de demanda.

Outras atribuições importantes do setor de vendas em hotelaria são: a definição da política tarifária para clientes e a maximização de receitas para o hotel. Para Lara (2001, p. 143), “em hotelaria, normalmente os preços são definidos com base no valor máximo que o cliente pagaria pelo produto/serviço, em seguida, estabelecem tarifa acordo-negociada (preço de valor) para deixar o cliente com uma ‘vantagem especial’”.

Sobre precificação, Caon (2008, p. 95) afirma que “enquanto os custos do hotel são decorrentes da infraestrutura existente (custos fixos) e do nível de utilização da mesma, os preços praticados dependem fundamentalmente do ambiente concorrencial em que atua”. O autor ainda evidencia que o hotel é uma empresa “tomadora de preços”, isso significa que ele estabelece seus preços baseados em preços praticados por empresas concorrentes no mercado em que atua.

Para Lara (2001, p. 151) a definição de preços é uma das tarefas mais difíceis, pois “[...] Buscar um equilíbrio entre como se pode maximizar receita por meio de tarifas mais altas e, ainda assim, criar e cultivar demanda, é o que buscam os hotéis [...]”. Então, a autora afirma que “[...] o *yield management* é uma ferramenta essencial para incrementar a receita, que estabelece tarifas com base em oferta e demanda e no dinamismo competidor do mercado” (LARA, 2001, p. 154), sendo este realizado por meio de um efetivo gerenciamento de receitas.

Face o exposto, Cobra (1996, p. 47) comenta que “sem que essas funções estejam sendo adequadamente executadas, o volume de vendas pode até ser elevado, mas a produtividade pode ser baixa e o lucro insatisfatório”, ou seja, são elementos vários que devem ser considerados e ponderados, a fim de que o retorno esteja dentro dos objetivos traçados pela empresa.

## **2.2 Tecnologia da informação aplicada às vendas em hotelaria**

Para Verret (2008) não só o pessoal de vendas, mas os gestores do hotel em geral, têm a função de gerenciar a chamada “presença do hotel na *internet*”. Isso

inclui não apenas o conteúdo que o próprio hotel disponibiliza e controla na *internet*, como o próprio *website* próprio da empresa, como também o que se fala do hotel na *internet*, por exemplo, *sites* de críticas, como o *Trip Advisor*.

Para um cliente particular ou uma pequena empresa, muitas vezes, apenas verificar a página da *web* do hotel e, no máximo, alguns telefonemas para esclarecer informações, são suficientes para concretizar a venda. Isso é interessante, pois com o aumento dos custos em geral e as empresas cada vez mais querendo diminuir seus gastos, algumas alternativas às visitas de vendas começaram a surgir. A substituição das visitas de vendas por outro mecanismo de comunicação com clientes se tornou algo comum (CASTRO; NEVES, 2010). É nesse processo que a tecnologia da informação se torna importante aliada ao setor de vendas em hotelaria.

Além dos RFPs, citadas anteriormente, existem diversas outras ferramentas que usam a tecnologia da informação para complementar a comunicação/relacionamento com clientes. Por exemplo, os *Customer Relationship Marketing* (CRM), “[...] que consiste em qualquer tecnologia de comunicação ou informação que ajuda a organização de vendas a desenvolver e executar processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo” (CASTRO e NEVES, 2010, p. 145). Com isso, a tecnologia da informação ajudou a mudar o foco do setor de vendas em hotelaria, que antes estava no produto, para ser direcionado ao cliente.

Ainda para Castro e Neves (2010, p. 145) “a tecnologia da informação tem grande potencial de aumentar a eficácia, eficiência e satisfação do consumidor, já que o processo de vendas é o processo de administração de informações sobre clientes, produtos, concorrentes, a empresa e os territórios”. Baseado nestes critérios é possível definir qual o potencial de um sistema de automação de vendas e porque uma empresa deveria implementá-lo.

### 2.3 Request for proposal (RFP)

As RFPs já existem há bastante tempo e não servem apenas aos propósitos da indústria hoteleira. Na verdade, este modelo de proposta é largamente empregado em indústrias que diferem bastante da hoteleira, e conseqüentemente, das de serviços. São mais comumente utilizadas por empresas pertencentes ao setor secundário da economia. Por exemplo, são utilizadas para prover cotação para compra de matéria prima, como toneladas de ferro, incluindo preços e condições de compra e pagamento de diferentes fornecedores, o que permite que se avalie a melhor proposta, de acordo com o que está sendo requisitado.

Delaqua (2009), lista os objetivos de uma RFP: (1) obter informações corretas para permitir robustez nas decisões empresariais; (2) decidir corretamente encaixando-se na estratégia para contratações da empresa; (3) alavancagem de poder de compra da companhia por obter um acordo favorável; (4) permitir uma gama mais ampla e criativa de soluções a serem consideradas.

Criar/responder a uma RFP é inevitável, uma vez que o objetivo do processo

de uma RFP é que a equipe selecione a melhor e mais viável solução para sua organização. Ao longo do tempo o processo de RFPs tem evoluído, além de se ramificar para outros setores da indústria, a forma como ela é preenchida também mudou. Primeiramente, as RFPs eram enviadas em formato de cartas e preenchidas manualmente, o que demandava mais tempo e dava mais margem para erros durante todo o processo (MANDERFELD, 2012). Com a evolução da tecnologia da informação, essas propostas passaram a ser *online* (eRFPs), o que otimizou o processo e o deixou mais intuitivo.

Porém, não são todos que vêem as eRFPs como uma evolução positiva. Para Azavista (2011), tempo significativo pode ser perdido entre preparar e enviar uma RFP. Além disso, muitas vezes quando as RFPs são preenchidas *online* nem todos os modelos apresentam facilidades ao respondente, além de serem difíceis de compreender e podem ter custos atrelados ao processo.

Davis (2012), em seu artigo para a revista eletrônica *Business Travel News*, comenta sobre a função das RFPs na hotelaria para eventos: com a “erupção” das propostas de RFPs, os hotéis não só se sentem pressionados a acompanhar esta demanda, como também faz com que os clientes de eventos busquem cada vez mais por estratégias diferenciadas para destacar sua proposta das demais. A explosão das eRFPs é resultado de uma crescente popularização dos mecanismos oferecidos por companhias de tecnologia de eventos como a Cvent e a StartCite, entre outras, e o uso destas ferramentas para gerenciamento de eventos.

Ainda de acordo com Davis (2012), a cadeia internacional de hotéis *Marriot* recebeu em 2011, um incremento relativo a 44% de propostas em comparação ao ano anterior. O autor diz que cada hotel está lidando com esta “onda” de proposta de maneiras diferentes: realocando recursos internos, isto é, pessoal para responder aos eRFPs, ou até mesmo desenvolvendo tecnologia especializada para responder às questões sem intervenção humana. Essa “onda” de propostas tem sobrecarregado os hotéis e é denominada de “RFP *Season*”, acontece entre os meses de julho e setembro, que é quando a grande maioria das propostas são enviadas aos hotéis (DAVIS, 2012).

A “RFP *Season*” de um ano corresponde a negociação para o ano seguinte. As estratégias para se preencher propostas para o ano seguinte devem se basear em como o período será para as organizações que estão submetendo suas RFPs (HART, 2013). Dessa maneira, as RFPs devem ser consideradas não somente como simples propostas de negócios, que podem ou não dar certo, mas sim como uma estratégia competitiva, que poderá influenciar todo o planejamento de vendas do hotel em um futuro próximo.

### 3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva. Para execução do trabalho, as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Com relação à abordagem do problema, o estudo apresenta elementos quantitativos e qualitativos, o que o caracteriza como misto (CRESWELL, 2010).

Com relação a coleta dos dados, foram utilizadas informações de fontes primárias, oriundas do sistema operacional utilizado pela empresa estudada, obtidas através de relatórios e memorandos internos, que serviram para descrever os impactos observados nas vendas da empresa estudada em função da utilização da ferramenta RFP.

Complementarmente, foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, onde a pessoa entrevistada foi a gerente de vendas do hotel objeto do estudo. O roteiro de entrevista constava de duas perguntas que abordavam temas gerais, como o resultado financeiro do hotel sob a ótica de vendas, relacionamento com clientes, importância das RFPs e seus resultados na prática. A entrevista foi gravada em áudio e transcrita a fim de sustentar a análise dos dados desta pesquisa.

Para análise dos dados coletados na entrevista foi utilizada a análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas que busca estudar as comunicações, utilizando-se de uma sistematização procedimental e focal na explanação do que está contido nas mensagens (BARDIN, 2011).

### 4 | ANÁLISE DOS DADOS

O hotel escolhido como objeto de estudo para esta pesquisa localiza-se na região metropolitana da cidade de Recife, mais precisamente no bairro de Boa Viagem, onde está concentrada a maioria dos hotéis na cidade. Para melhorar a compreensão da análise o empreendimento estudado será denominado de “Hotel X”.

O Hotel X foi inaugurado há mais dez anos e faz parte de uma cadeia internacional de hotéis. O hotel possui mais de 100 unidades habitacionais (UHs), distribuídas em três diferentes categorias: Suítes Superior, Luxo e Premium, além da Suíte Royal, que corresponde à presidencial. Ainda é possível classificar o Hotel X como um hotel de negócios, caso seja analisado o segmento de mercado e como um hotel superior, devido ao nível de serviço ofertado.

As variáveis escolhidas para serem utilizadas como parâmetros de análise dos dados foram: diária média, quantidade de pernoites e receita de hospedagem. Os dados obtidos a partir destas variáveis estão apresentados a seguir.

Primeiramente, foram averiguadas quais seriam as principais empresas, as quais enviaram RFPs para o Hotel X e que tiveram suas propostas aceitas. Para isso, o Relatório de Pernoites X Clientes foi utilizado. Dessa maneira, foi possível

extrair os principais clientes do Hotel X e quais deles eram provenientes de RFPs. Após esta etapa, foi definido que seriam utilizadas apenas as cinco principais empresas provenientes de RFPs, pois há a possibilidade de se traçar um panorama da representatividade da ferramenta, além de simplificar a análise.

A seguir foram analisados critérios como diária média, receita de hospedagem e quantidade de pernoites utilizando um método comparativo entre o resultado apresentado pelos cinco principais clientes de RFP e o resultado geral do hotel. Além disso, também foram comparados os resultados entre os cinco principais clientes de RFP e os cinco principais que não utilizam as RFPs. Dessa maneira, foi possível verificar o impacto que os clientes provenientes desta ferramenta possuem sobre as vendas do Hotel X.

Para primeira análise, foi utilizada a diária média representativa dos cinco principais clientes de RFP e a diária média apresentada pelo Hotel X. Como é possível observar no gráfico 1, a diária média apresentada pelos principais clientes de RFP é 6,36% menor do que a diária média apresentada pelos outros clientes do Hotel.

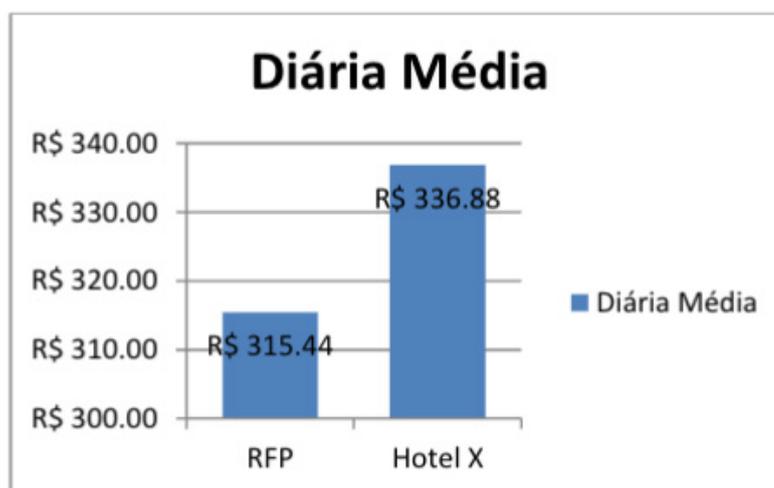


Gráfico 1 – Diária Média: Clientes RFP X Hotel X

Fonte: Elaboração própria (2017)

De acordo com os valores evidenciados no gráfico 1, percebe-se que a DM dos clientes RFP é menor, o que ocorre em face dos clientes de RFP possuírem as tarifas-acordo mais baixas, por serem grandes produtores de *room nights*, por esse motivo, já era esperado que o resultado da comparação entre estas DMs fossem apresentar um resultado desta natureza, uma vez que o cálculo deste índice envolve tanto a quantidade de pernoites gerada, como o valor da diária.

Na sequência foi considerada a quantidade de pernoites, nessa análise foram comparadas a quantidade de pernoites produzidas pelos cinco maiores clientes RFP e os cinco maiores clientes Não-RFP e entre clientes RFP e o total de pernoites geradas pelo Hotel.

Observando o gráfico 2, é possível verificar que há uma diferença considerável entre a quantidade de pernoites produzidas pelas empresas que não possuem acordos através das RFPs em relação àquelas que possuem tal acordo. A diferença chega a ser de 46,64 pontos percentuais. Apesar de ser um número significativo, isso não deve excluir o fato de que as pernoites geradas pelos cinco principais clientes de RFP foram responsáveis por 6,83% do total de pernoites do Hotel X, como se pode observar no gráfico 3. Isso significa que apenas 5 clientes (clientes de RFP) produziram 2992 pernoites, dentro de um total de 43746 pernoites geradas por 1225 clientes que apresentaram produção no Hotel.

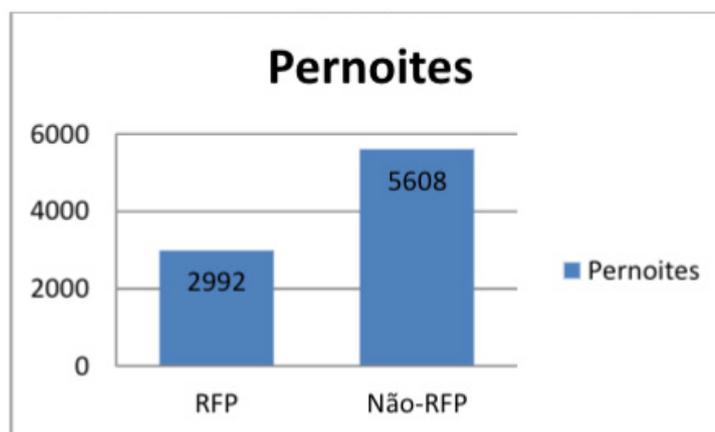


Gráfico 2 – Pernoites: Clientes RFP X Clientes Não-RFP

Fonte: Elaboração própria (2017)

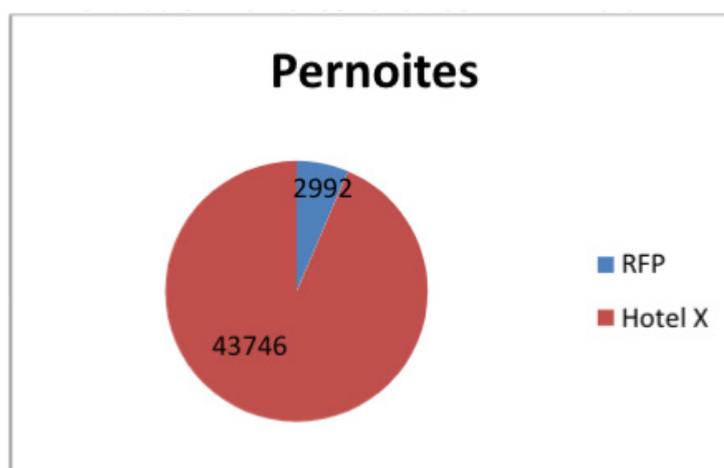


Gráfico 3 - Pernoites: Clientes RFP X Hotel X

Fonte: Elaboração própria (2017)

Na opinião da gerente de vendas do Hotel X, apesar da tímida expressão percentual do resultado, analisando o todo produzido, deve-se considerar o potencial que esta ferramenta possui para o setor de vendas. Caso estas solicitações de RFP não tivessem sido respondidas, talvez o Hotel X tivesse produzido 2992 noites a menos no período em análise, ou outros clientes teriam sido responsáveis por

esta produção. Isso poderia acarretar o não cumprimento das metas estabelecidas e a partir daí, todo o planejamento para o próximo ano seria afetado pelo resultado apresentado. O que deve-se levar em consideração é que apesar de não ser um número expressivo, dentro do resultado final, a produção proveniente dos acordos com Clientes RFP fizeram diferença no resultado das vendas do Hotel X.

Finalmente, na terceira análise, os dados foram dispostos a fim de apresentar uma comparação considerando o total de receita de hospedagem entre Clientes RFP e Clientes Não-RFP e entre Clientes RFP e o Hotel X.

A partir dos dados apresentados no gráfico 4, é possível inferir que o valor arrecadado com a cobrança de diárias por Clientes Não-RFP é bastante superior ao arrecadado por Clientes RFP. Isso pode ser justificado pelo mesmo motivo apresentado na análise da DM entre os mesmos clientes, pois clientes com acordo através de RFPs, geralmente possuem tarifas menores do que os que não possuem acordo através desta ferramenta, e como o total de pernoites de Clientes RFP também não ultrapassa a dos Clientes Não-RFP, essa disparidade entre valores se torna evidente.

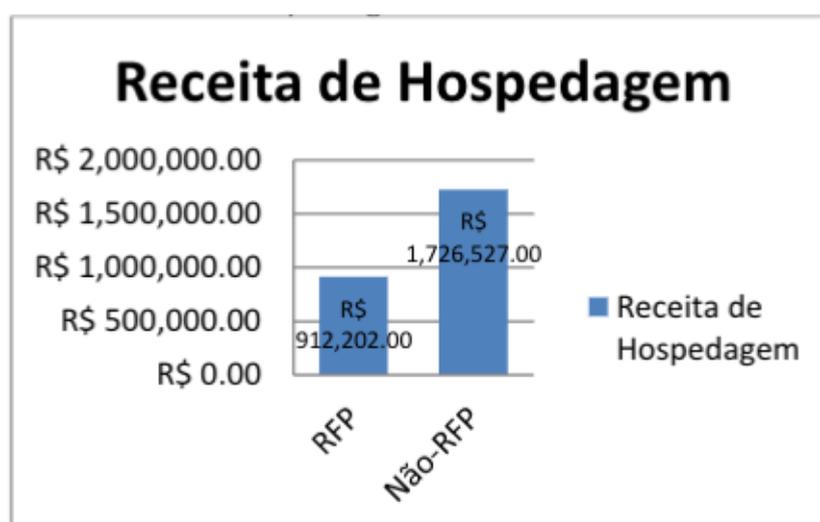


Gráfico 4 - Receita de Hospedagem: Clientes RFP X Clientes Não-RFP

Fonte: Elaboração própria (2017)

Mais uma vez, é necessário que se analise o todo a fim de verificar os resultados da ferramenta de RFP no resultado do Hotel X. Analisando o gráfico 5, pode-se perceber que as receitas de hospedagem produzidas pelos cinco maiores clientes provenientes de RFP, somadas, significam 6,19% da receita total de hospedagem produzida por todos os 1225 clientes que utilizaram o Hotel.

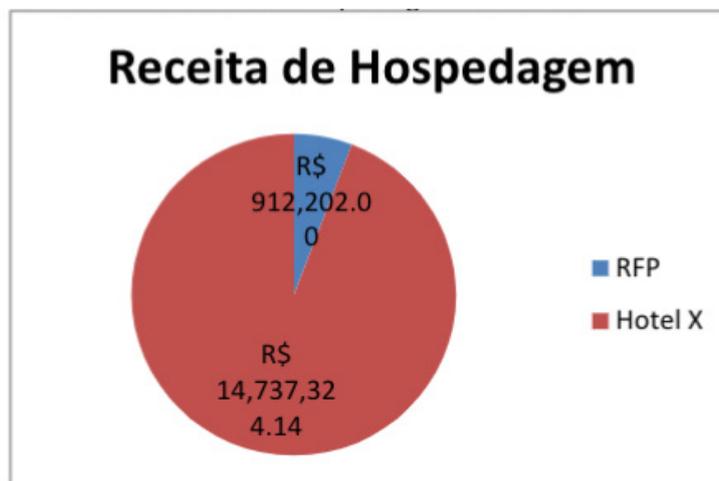


Gráfico 5 – Receita de Hospedagem: Clientes RFP X Hotel

Fonte: Elaboração própria (2017)

Sobre o resultado de 6,19% da produção de receita de hospedagem dos clientes de RFP, a gerente de vendas do Hotel X afirma que:

Não é só a gente analisar esses 6%. É a gente analisar o que talvez, se a gente não tivesse feito esse cadastro, não seria só esses 6% que a gente deixaria de ganhar. A gente perderia muito mais [...]. Isso quando se fala apenas em receita de hospedagem, porque a gente sabe que isso está atrelado a outros setores do hotel, como o setor de eventos, alimentos e bebidas, frigobar, lavanderia [...].

De acordo com as três análises anteriores, é possível perceber que apesar de se apresentarem em percentuais menores, quando comparados ao restante dos clientes que não possuem acordos firmados através da ferramenta de RFP, os clientes de RFP possuem representação significativa quando compara-se o resultado destes com o resultado total do hotel, seja sob a visão do total de pernoites, como também da receita de hospedagem.

Com relação a entrevista feita com a gerente de vendas do Hotel X acerca da utilização da ferramenta RFP e os impactos nas vendas, foi possível inferir algumas informações a seguir destacadas.

No que concerne à necessidade de responder as solicitações de RFP, sobretudo num contexto globalizado, onde as empresas buscam a cada dia minimizar seus custos e expandir seus negócios, a gerente de vendas relata que,

[...] a negociação vai sendo cada vez mais global, porque eles entendem que quando se negocia um volume maior, eles vão conseguir preços menores e muitas empresas para forçar os fornecedores a participarem elas estão realmente cortando, no caso dos hotéis, cortando os hotéis de participação, de receber reservas dessas empresas caso eles não preencham ou não participem do processo de RFP. Então, o que deve ser analisado nesse ponto é que sem dúvida existiria perda [...].

Observa-se, pelo exposto, a necessidade premente dos hotéis aderirem ao processo de RFP se não quiserem perder uma fatia de mercado que cresce a cada dia e que pode ser o ponto de partida para diversas outras negociações além da

hospedagem, a exemplo de eventos.

Por este também ser um processo que demanda tempo e atenção, a gerente de vendas do Hotel X comenta sobre a mudança do pessoal do setor de vendas. Além da função operacional, também são atribuídas funções gerenciais e estratégicas, pois tais negociações envolvem planejamento futuro. Dessa maneira, assim como existem pessoas, dentro do setor de vendas, que se dedicam principalmente aos canais de vendas, deve existir alguém responsável para atender as solicitações de RFP. Ela comenta que antes ela mesma respondia a apenas cinco solicitações desse tipo por ano e que com o processo de modernização das solicitações e as mudanças que ocorreram, é necessário que exista uma pessoa que se dedique exclusivamente às RFPs.

O processo de modernização ao qual a gerente de vendas do Hotel X se refere está ligado também não só na mudança da estrutura de pessoas dentro dos hotéis para responder tais solicitações, como também dentro das próprias empresas que enviam as RFPs para os hotéis. Ainda é comum que o setor de compras detenha o controle dos custos com viagens de funcionários. Isso significa que a mesma pessoa que faz compras de material para escritório, por exemplo, tenha a responsabilidade de lidar com os custos de transporte aéreo e tarifas para hospedagem. Muitas vezes, esta pessoa não tem o conhecimento necessário para conduzir esse tipo de negociação.

Desse modo, as RFPs também podem isentar a responsabilidade desta pessoa, pelo menos, em relação a parte da negociação de valores e verificação de disponibilidade. Isso faz com que as solicitações sejam cada vez mais práticas, uma vez que não há necessidade de fazer diversas cotações, pois a empresa já tem conhecimento da sua tarifa acordo e algumas vezes, até firma acordos que além de tarifas incluem disponibilidade de uma certa quantidade de apartamentos garantidos por dia para sua utilização.

Ainda segundo a gerente de vendas do Hotel X, a tendência do mercado é cada vez mais aceitar esta ferramenta e aperfeiçoar o seu uso. Ela acredita que, no futuro, talvez as negociações nem passem mais pelas mãos dos gestores de viagens das empresas, pois elas serão realizadas unicamente através das propostas de RFPs.

## 5 | CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi investigar o impacto da utilização da ferramenta de RFP nas vendas do hotel estudado. Os dados da pesquisas foram obtidos de fontes primárias, dentre os quais relatórios financeiros e das atividades operacionais da empresa, bem como memorandos internos. Outra fonte de dados utilizada foi a coleta direta junto a funcionários da empresa, por meio de entrevista. O estudo de caso foi o método escolhido para a realização do estudo, sendo análise de conteúdo a técnica escolhida para a análise dos dados oriundo das entrevistas.

Os resultados obtidos evidenciam que a ferramenta RFP possui influência sobre pelo menos dois, dos três itens que a pesquisa se propôs a investigar (diária média, quantidade de pernoites e receita de hospedagem).

O índice de desempenho da Diária Média não se mostrou um bom parâmetro para análise, uma vez que seu cálculo envolve a divisão entre o valor arrecadado com as diárias e o total de unidades habitacionais vendidas. Por esse motivo, a DM dos Clientes de RFP sempre será mais baixa do que a dos Clientes Não-RFP, em face dos primeiros apresentarem valores menores em relação às suas tarifas-acordo, além disso, pelo mesmo motivo, quando comparadas a DM apresentada pelo Hotel X no ano estudado, a DM dos Clientes de RFP também apresenta-se menor. Porém este já era um resultado esperado, uma vez que os clientes RFP são corporações globais e que possuem um montante de hospedagem considerável, o que compensa a redução na tarifa.

Apesar de ter sido necessário excluir os resultados sobre DM da pesquisa, o restante dos dados coletados, como a receita de hospedagem e o total de pernoites, serviram de parâmetros para a análise de maneira bastante satisfatória, uma vez que possibilitaram uma visão clara e simplificada dos resultados que podem ser obtidos quando se utiliza a ferramenta de RFP em um hotel de negócios, como o Hotel X.

Analisando tais dados, foi possível perceber que apesar de não evidenciar valores expressivos, quando consideradas a receita de hospedagem e o total de pernoites, a produção oriunda dos clientes de RFP é relevante para as vendas da empresa, uma vez que sem essa produção garantida pelos acordos RFP o hotel talvez não tivesse obtido o resultado que apresentou no período em análise. Além disso, acordos com empresas firmados através da ferramenta de RFP não trazem apenas produção de hospedagem, mas também podem aumentar e estimular o consumo de produtos e serviços atrelados a ela como realização de eventos no hotel, telefonia, lavanderia, consumo de alimentos e bebidas, entre outros.

De acordo com a visão da entrevistada, as RFPs podem não só ser consideradas práticas para todos os envolvidos no processo, uma vez que diversos fatores são pré-definidos e não precisam ser consultados a cada solicitação de hospedagem, como tarifas, categoria de apartamentos, políticas do hotel, infraestrutura oferecida e localização, além de outros que são específicos de acordo com cada proposta/empresa; como também podem representar vantagem competitiva para o hotel ganhador da proposta daquela empresa, pois vencer a proposta, na grande maioria das vezes, significa que aquele hotel se torna o preferencial desta empresa nesta localidade e isto garante ao empreendimento hoteleiro produção praticamente garantida daquele cliente durante a vigência do acordo.

Assim, foi possível concluir que os retornos auferidos comprovam impactos positivos para as vendas do hotel de uma forma geral, pois a ferramenta não possui influência apenas nas vendas de hospedagem, como também em outros setores como alimentos e bebidas, eventos, telefonia e lavanderia.

Mesmo conseguindo resultados que podem ser considerados satisfatórios, as limitações desta pesquisa foram muitas. Além da falta de literatura especializada sobre o tema, não só na língua portuguesa, quanto na língua inglesa também, mais especificamente sobre RFPs em hotelaria, apenas um empreendimento foi estudado, pois levantar dados sobre o sobre de vendas em hotelaria, muitas vezes significa ter acesso a informações confidenciais, ou são informações que os gestores dos hotéis normalmente não repassam para pessoas que não fazem parte da organização. Então, a análise só foi possível de ser realizada no hotel que um dos pesquisadores trabalha, sendo possível o acesso às informações necessárias para conduzir a pesquisa.

Apesar do acesso ilimitado à fonte de dados, não existem documentos ou relatórios que apresentem a produção de Clientes provenientes de acordos RFP, pois esta produção é resultante não só destes acordos como também dos métodos tradicionais de vendas em hotelaria. Por esse motivo, foram utilizados relatórios extraídos do sistema operacional do Hotel X, assim como memorandos internos e estas informações foram filtradas manualmente pela pesquisadora, para que apenas os dados referentes aos clientes selecionados, os de RFP, pudessem ser levados em consideração, o que se caracterizou como fator limitante do estudo, uma vez que não foi possível contemplar todas as empresas que tiveram transações com o hotel através de RFP.

## REFERÊNCIAS

- AZAVISTA. How to improve your RFP process. **Azavista**, agosto. 2011. < <http://www.azavista.com/blog/31/How-To-Improve-Your-RFP-Process>>. Acesso em: 20 agosto 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6 ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- CAON, Mauro. **Gestão estratégica dos serviços hoteleiros**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTRO, Luciano Tomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COBRA, Marcos. **Como estimular e controlar vendas**. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DAVIS, Chris. E-RFP Eruption: shifting meeting sourcing strategies as online leads swamp hoteliers. **Business Travel News**, maio. 2012. < <http://www.businesstravelnews.com/Corporate-Meetings-News/E-RFP-Eruption--Shifting-Meeting-Sourcing-Strategies-As-Online-Leads-Swamp-Hoteliers/?a=proc>>. Acesso em: 21 agosto 2013.
- DELAQUA, Lucas. **Como lidar com as diferenças culturais em uma negociação?** Disponível em: <[www.conhecimentoeti.com](http://www.conhecimentoeti.com)>. Acesso em: 15 julho 2013.
- GOLDEN-ROMERO, Pat. **Hotel convention sales, services, and operations**. EUA: Paperback,

2007.

HART, Tim. The travel click perspective. **Travel Click**, maio. 2013. < [http://marketing.travelclick.com/pr/perspective\\_may\\_2013.pdf](http://marketing.travelclick.com/pr/perspective_may_2013.pdf)>. Acesso em: 18 agosto 2013.

LARA, Simone. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

MANDERFELD, John. It's RFP season: are you ready? Twelve ways to be sure. **Hotel Business Review**. 2013. < [http://hotelexecutive.com/business\\_review/1294/it%E2%80%99s-rfp-season-are-you-ready-twelve-ways-to-be-sure](http://hotelexecutive.com/business_review/1294/it%E2%80%99s-rfp-season-are-you-ready-twelve-ways-to-be-sure)>. Acesso em: 20 agosto 2013.

PORTER-ROTH, Bud. **Request for proposal: a guide to effective rfp development**. UK: Addison Wesley, 2002.

VERRET, Carol. **Hotel sales and revenue management book 2.0**. EUA: Paperback, 2008.

## IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO COM SUORTE DE UM SOFTWARE DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

**Sirnei César Kach**  
**Juliano Hammes**  
**Daiane Hammes**

**RESUMO:** O PCP (Planejamento e Controle da Produção), contribui para aprimorar e reduzir os desperdícios de uma empresa. Esses benefícios são extremamente importantes para as empresas, possibilitando um ganho maior em sua produção. O PCP é considerado o “coração” da empresa onde se requer uma integração com todas áreas como a engenharia do produto, compras, estoque e vendas, assim sendo possível um efetivo gerenciamento entre as mesmas. Esse trabalho tem como objetivo implementar o sistema com o suporte de um *software* de gestão, em uma empresa de manufatura de componentes para montadora. Uma indústria no ramo madeireira que produz mancais e embalagens, situada na cidade de Horizontina, RS. Para tanto, a metodologia definida para este trabalho foi pesquisa-ação, pelo envolvimento e atuação do pesquisador na estruturação e implementação da proposta apresentada. A pesquisa é fundamentada na base teórica, referências e dados da organização, bem como o sistema de gestão aplicada. Sendo assim o resultado encontrado foi a definição de um processo produtivo padronizado, com base em um maior controle da

manufatura, sendo possível um gerenciamento de dados e informações disponibilizadas no sistema. Uma melhor análise de demandas de capacidades da produção, mantendo um estoque com acuracidade e planejamento na produção.

**PALAVRAS-CHAVE:** PCP. Demanda. Capacidade. Produção.

### 1 | INTRODUÇÃO

A implementação do PCP na empresa em estudo surgiu devido à demanda crescente de seus produtos, ocasionando um aumento na produção, onde o controle desta é uma necessidade da organização que planeja a sequencia produtiva.

Neste contexto o projeto tem o objetivo de implementar o PCP na empresa em estudo, realizando melhorias em seus processos e propiciando dados precisos para seu controle e planejamento de produção e compras de materiais, bem como entregas dos pedidos dos produtos produzidos.

A gestão de um negócio parte especificamente de uma base de dados confiáveis e precisos. Desta forma é imprescindível que se tenha um sistema de gestão para garantir a tomada de decisão sobre os processos de manufatura.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

O problema encontrado na empresa é a falta de efetividade de um departamento gerenciador, que não possui controle de estoque tanto de matéria prima, volume de produção, etc. Além disso não há um cadastro do consumo de componentes no sistema e também não possui um cadastro de engenharia do produto.

Com base no exposto, o problema de pesquisa caracteriza-se com a seguinte pergunta: quais procedimentos são necessários para implementação do planejamento e controle da produção através de um software de gestão integrada em uma empresa do agronegócio?

Na empresa percebeu-se um aumento na produção e demanda de um controle de produção e assim não sendo possível um cálculo de tempo de processo produtivo, quantidade de matéria prima exata e custo preciso do item produzido.

O trabalho em questão tem como objetivo geral estabelecer os procedimentos e diretrizes necessárias para a implementação do PCP através das boas práticas de produção. Com apoio de um *software* de gestão integrada facilitando maior aderência no controle da produção que irá auxiliar o gestor na tomada de decisão, planejamento e controle da fábrica.

Para atender com os objetivos do projeto, foi necessário coletar informações através de reuniões com os responsáveis do setor da produção da empresa, onde foram discutidos os processos para uma melhor otimização dos mesmos, assim como realização da coleta dos tempos de mão de obra para realizar a cronoanálise dos processos e inclusão destas informações no *software*.

## 3 | REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Sistema de gestão

Segundo Vollmann *et al.* (2006), a tarefa essencial do sistema é gerenciar com eficiência equipamentos, fluxo de materiais, utilização de pessoas e responder às necessidades do cliente utilizando a capacidade dos fornecedores, da estrutura interna.

Conforme Tubino (2006), o planejamento e controle de produção, diz respeito aos horizontes de planejamento e programação da produção. Sendo definido qual o período de abrangência do longo, médio e curto prazo, onde sugere-se anos, meses e dias respectivamente.

Para Tubino (2006), as atividades desenvolvidas são planejamento estratégico da produção, o PMP (Planejamento Mestre da Produção), programação da produção, acompanhamento e controle da produção.

Segundo Vollmann *et al.* (2006), novas tecnologias, processos, produtos, sistemas e técnicas permitem novas iniciativas competitivas, pois hoje a competição

global intensifica muito dessas forças.

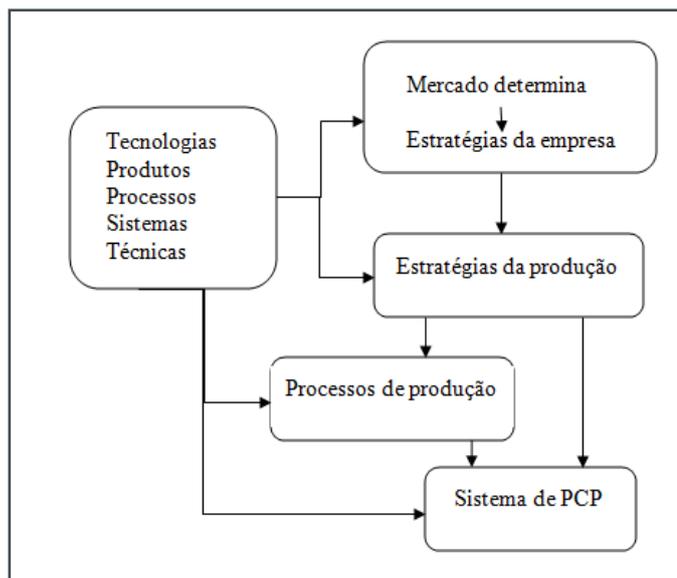


Figura 1: Respostas evolutivas às forças de mudança

Fonte: Vollmann *et al.*, 2006, p. 37

De acordo com Martins (2007), a evolução dessa prática veio através do computador, capaz de desdobrar o plano de produtos acabados para seus componentes, peças e materiais por meio de *software*, que vieram a ser chamados de MRP (Manufacturing Resource Planning”, ou “planejamento das necessidades materiais”).

Segundo Ceryno (2012), uma melhor prática é quando se desenvolve um MRP junto com o módulo PCP, sendo possível extrair relatórios do sistema para que sejam analisados os processos de produção. Obtendo desta forma um *lead-time* confiável e controle de 100% das atividades que são envolvidas nos processos de produção com o uso de um *software*.

Conforme Souza (2005), sistemas integrados são capazes de tratar de forma desfragmentada todo um conjunto de processos, pois é a base mais sólida para os projetos de reengenharia de organizações.

Conforme Soler (2002) o principal argumento que tem compelido as empresas a integrar os processos manufatura, qualidade, logística, meio ambiente, compras, segurança e saúde no trabalho é um efeito positivo de um sistema de gestão integrada pode ter sobre os usuários e assim obter uma melhor gestão sobre o negócio.

Segundo Souza (2005), o ERP (Planejamento de Recurso Corporativo ou *Enterprise Resource Planning*) nada mais é do que um termo genérico que pretende identificar o conjunto de atividades executadas por um pacote de *software* modular e tem por seu principal objetivo, o auxílio dos processos de gestão de uma empresa.

Os benefícios percebidos dos sistemas ERP, segundo Holsapple e Sena (2005) são: redução de custos, melhoria dos processos de negócio, diminuição de mão de

obra.

### 3.2 Gestão de materiais

Segundo Chiavenato (2005) em vários sistemas tanto na produção em lotes quanto na produção contínua, os materiais são a matéria prima e os componentes que fluem ao longo ou em torno do processo produtivo de um item.

Pode-se definir estoque como qualquer quantidade de itens que são conservados, de forma improdutivo, por algum período de tempo MOREIRA (2002).

De acordo com Chiavenato (2005), podemos classificar os estoques como: estoques de MP (Matéria-Prima), estoques de materiais em processamento, estoques de materiais semi-acabados, estoques de matérias acabados (ou componentes), estoques de produtos acabados (PAs).

### 3.3 Operações na produção

Tubino (2006) classifica no Quadro 1 as principais características da classificação dos sistemas de produção por tipo de operação:

	<b>Contínuo</b>	<b>Repetitivo em massa</b>	<b>Repetitivo em lotes</b>	<b>Projeto</b>
<b>Volume</b>	Alto	Alto	Médio	Baixo
<b>Variedade</b>	Pequena	Média	Grande	Pequena
<b>Flexibilidade</b>	Baixa	Média	Alta	Alta
<b>Qualificação da MO</b>	Baixa	Média	Alta	Alta
<b>Layout</b>	Por produto	Por produto	Por processo	Por processo
<b>Capacidade ociosa</b>	Baixa	Baixa	Média	Alta
<b>Lead times</b>	Baixa	Baixo	Média	Alto
<b>Fluxo de informações</b>	Baixo	Médio	Alto	Alto
<b>Produtos</b>	Contínuos	Em lotes	Em lotes	Unitário

Quadro 1: características dos sistemas de produção

Fonte: Tubino, 2006, p. 29

De acordo com Slack, Corrêa e Giansi (1997), a maneira de diferenciar como produzir são fatores que influenciam diretamente na administração da produção, tendo como principal diferenciação, semelhante a Corrêa, Giansi e Caon (1999), que tem volume, variedade, variação e o contato com o consumidor e operações mistas.

Pasqualini e Jung (2012) afirma que o PCP precisa ter informações de previsão para alimentar as informações e os demais departamentos que são envolvidos.

### 3.4 Manutenção da estrutura fabril

Segundo Motter (1992) a manutenção é um conjunto de técnicas e organização

capaz de conservar, máquinas, instalações e edificações, durante o maior tempo possível, com máxima eficiência.

Segundo Kardec e Nascif (2001), a manutenção existe para que tenha conservação do equipamento. Com a exigência e mudança estratégica podemos ter um reflexo direto nos resultados empresariais como pode-se observar: aumento da disponibilidade, aumento do faturamento, aumento da segurança pessoal e das instalações, redução da demanda de serviços e custos, redução dos lucros e preservação ambiental.

### 3.5 Cronoanálise

Oliveira (2009), diz que a cronoanálise é o método utilizado para cronometrar o tempo do processo da cada atividade em um fluxo produtivo. Para que se tenha desta forma também, a condição de realizar uma análise dos tempos de tolerância para as necessidades fisiológicas do operador.

Ainda citando Oliveira (2009), é muito importante considerar possíveis quebras de maquinários, entre outros fatores, diminuindo ainda possíveis fadigas e eliminando ociosidade de pessoas e equipamentos no processo.

## 4 | METODOLOGIA

Para a implementação do PCP através de um *software* de gestão integrada em uma empresa do agronegócio necessitou-se realizar uma pesquisa sobre como realizar sua implementação com o auxílio de um ERP de gestão integrada e com isso identificar quais benefícios à empresa terá, configurando uma abordagem de pesquisa - ação.

Conforme Turrioni e Mello (2010), a pesquisa-ação pode ser desenvolvida tendo um processo de cinco passos: planejamento da pesquisa, análise de dados, coleta de dados, avaliação da ação e tomada de ação, sendo possível permitir, a resolução de problemas e, também a ampliação dos conhecimentos do acadêmico.

Thiollent (2005), fala que através do método que é escolhido é necessário formular informações, propostas e conhecimentos para as atividades futuras.

## 5 | DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na Figura 2 o *software* que auxiliou na pesquisa, onde as áreas de negócio acima da linha são as que a empresa possui. As áreas de negócio, manufatura e engenharia do produto contribuíram na implementação do tema proposto.

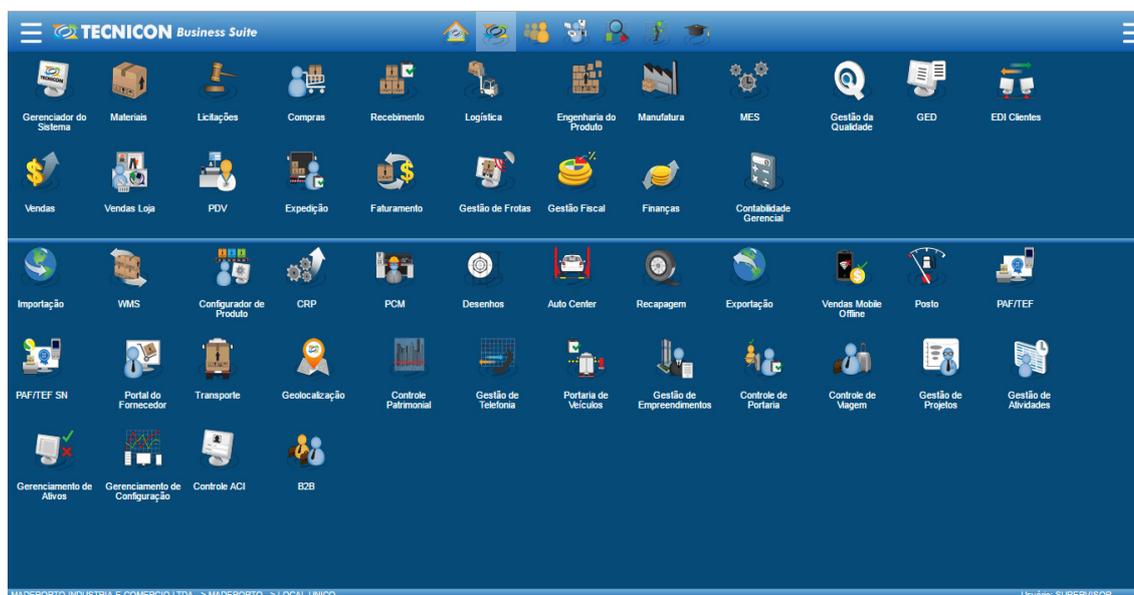


Figura 2: TECNICON Business Suite

Fonte: *Software* da empresa pesquisada.

O software possui sub-processos possíveis de implementar no tema proposto. Com isso a empresa obterá um maior controle do seu estoque e rastreabilidade de matéria prima, bem como a gestão dos pedidos e produção dos mesmos.

A empresa pesquisada realizava seu controle manual onde era recebido o EDI (electronic data interchange) através de um troca eletrônica de dados de um sistema para outro com auxílio do excel, realizando a análise da demanda manualmente. Importante considerar de que o mancal, objeto de estudo, possui uma média alta de demanda no período de 2014 a agosto de 2016, identificado através da Figura 3.



Figura 3: gráfico da demanda anual do mancal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Planejar e controlar informações em um único ponto é importante para garantir que todos tenham acesso ao histórico de informações como do estoque de um produto, ou uma previsão de venda de um item. Desta forma a proposta para evidenciar a implementação do PCP é citar o processo de apenas um de seus produtos que é o mancal.

O mancal é utilizado para acionamento e sustentação no saca-palha de uma colheitadeira conforme Figura 4, a imagem do mancal.



Figura 4: mancal

Fonte: Empresa

A empresa não possui um controle de estoque confiável tanto para produto produzido quanto para a matéria prima, este produto em especial tem uma particularidade onde uma das suas matérias primas após ter dado a entrada na empresa precisa ser curada no tempo. Este processo de cura, significa manter o item exposto a chuva e sol por um período de seis meses. Quanto mais tempo a madeira pegar chuva e sol melhor a sua estrutura para trabalhar a manufatura da mesma. Por haver um tempo prolongado, há uma necessidade maior de controle mais preciso do seu estoque.

Com base nas informações descritas antes da implementação do *software*, ressalta-se a informação de que o produto mancal não possui cadastro no sistema e não possui controle na produção e consumo de estoque.

Primeiramente foi realizado o cadastro da matéria prima, que trata do levantamento de dados da estrutura. A principal matéria prima é a canela do brejo que é utilizada na produção do referido mancal. Na Figura 5 encontra-se o cadastro deste componente no sistema, observando seu detalhamento estrutural.

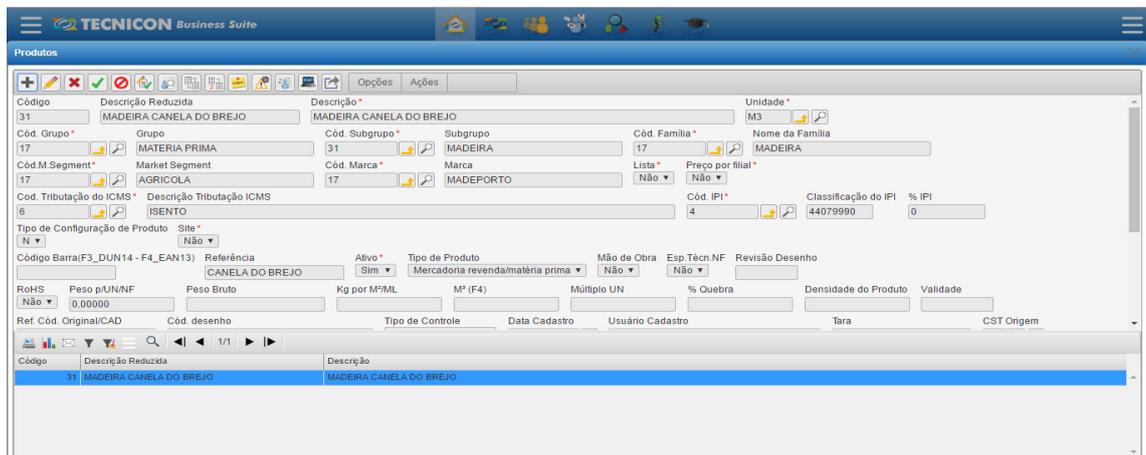


Figura 5: cadastro da matéria prima

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite.

No cadastro do produto, são vinculados todos os dados necessários para o item como, por exemplo, os impostos, qual família de produtos que pertence, fornecedor. É através do cadastro que se torna possível controlar o estoque e consumir as necessidades necessárias do item. Após cadastradas todas as matérias primas, foi realizado o cadastro do produto produzido, conforme mostra na Figura 6.

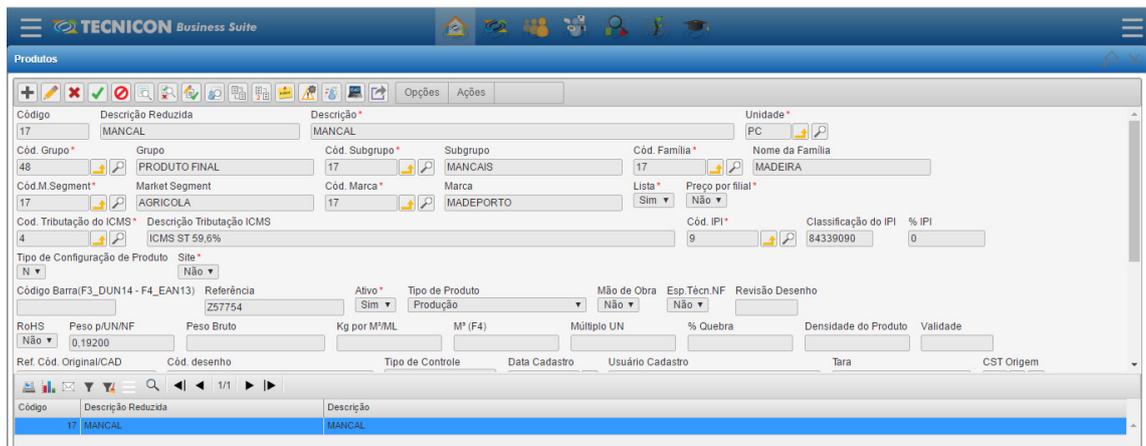


Figura 6: cadastro do produto fabricado

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite

Neste cadastro vinculam-se os processos produtivos necessários para a fabricação do item, tempos de mão de obra de cada processo, bem como a engenharia necessária para a produção do mesmo.

Já na Figura 7, destaca-se a sequência dos processos a serem executados na fábrica, considerando o processo de manufatura do mesmo.

Seqüência	Cód. Processo	Lead Time Acumulado	Nome do Processo	Lead Time Processo	Tempo Setup-Hora Setup	Tempo MO-Hora MO	Custo Proc. Externo	Sequencial
1	10	5	PLAINA		000:00:00,000	000:00:02,000		
2	11		COZIMENTO	3	000:00:00,000	000:00:47,000		
3	10		PLAINA		000:00:00,000	000:00:02,000		
4	12		SERRA ESQUADREJADEIRA		000:00:00,000	000:00:05,000		
5	13		TORNEAR		000:00:00,000	000:00:07,000		
6	11		COZIMENTO	2	000:00:00,000	000:00:31,000		
7	15		SERRA		000:00:00,000	000:00:05,000		
8	14		FURAR		000:00:00,000	000:00:15,000		
9	6		ACABAMENTO		000:00:00,000	000:00:00,000	0,070	

Figura 7: cadastro do processo produtivo do mancal

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite.

Nesta etapa do cadastro dos processos que o produto faz, foi vinculado o processo de plainar duas vezes. O processo ocorre desta forma, pois antes de realizar o primeiro cozimento é necessário plainar a madeira. Na sequencia, com o componente já resfriado do cozimento, é necessário plainar novamente. Na andamento deste processo, há uma necessidade dos demais processos como a serra, furação e até o acabamento, vinculando o tempo de mão de obra de cada processo.

Para verificação e consolidação dos métodos de fabricação do processo, foram coletados os tempos de cada processo de produção realizando uma média dos tempos cronometrados na empresa como podemos visualizar no Quadro 2.

Processos						
Tempos (s)	Plainar	Cozimento	Serra esquadrejadeira	Tornear	Furar	Serra
	20	120	5	7	15	4,8
	21		4,5	6,7	15,7	4,5
	19		4,2	8	16,5	4,2
	19		6	7	14	6
	20		5,5	6,5	15	5,5
	20		4,8	7	14	4,5
	21		5	7	15	5,5
Média	20	120	5	7	15	5

Quadro 2: coleta dos tempos de cada processo em peças.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para obter o valor de cada processo, no Quadro 2, obtemos o cálculo da cronoanálise após coletado os tempos de mão de obra através de medições junto ao operador, realizando uma média de tempo por processo a cada lote. Depois disso, realizou-se o cálculo do custo de cada processo considerando que a cada lote produz 5500 peças além do tempo de cada processo. Ao alimentar os dados no

sistema o mesmo gerou um custo de R\$ 0,11 centavos por peça para cada processo levando em consideração os custos de mão de obra diretos e indiretos para um lote de produção de 5500 peças e também todos os processos produtivos envolvidos na produção do item.

O *software* considera o custo dos insumos e da mão de obra direta e indireta para chegar ao custo de cada processo sendo que o valor de R\$ 5.123,00 é o custo de insumos e mão de obra, assim o sistema realiza o cálculo considerando um lote de 5500 peças e como o item possui nove processos, sendo que um processo é externo foi dividido o valor unitário para os outros oito processos.

Item	Quantidade do sistema	Quantidade após inventário
Mancal	(-6.047) PC	13.000 PC
Canela do brejo	18,5 M <sup>3</sup>	27,17 M <sup>3</sup>
Parafina	0 Kg	2.431 Kg

Quadro 3: quantidade de estoque antes e depois

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar que no Quadro 3 que na descrição de alguns itens em estoque, a quantidade do sistema não era a mesma do que o físico assim a empresa não possuía um processo acurado. Com a utilização de um software de gestão, gera-se uma capacidade mais apurada de controle de estoques e demandas do processo, reduzindo custos e desperdícios.

Na Figura 8 pode-se verificar o estoque antes e depois do inventário do item mancal onde o saldo em vermelho é da quantidade de – 6.047 peças e o estoque atual de 13.000 peças.

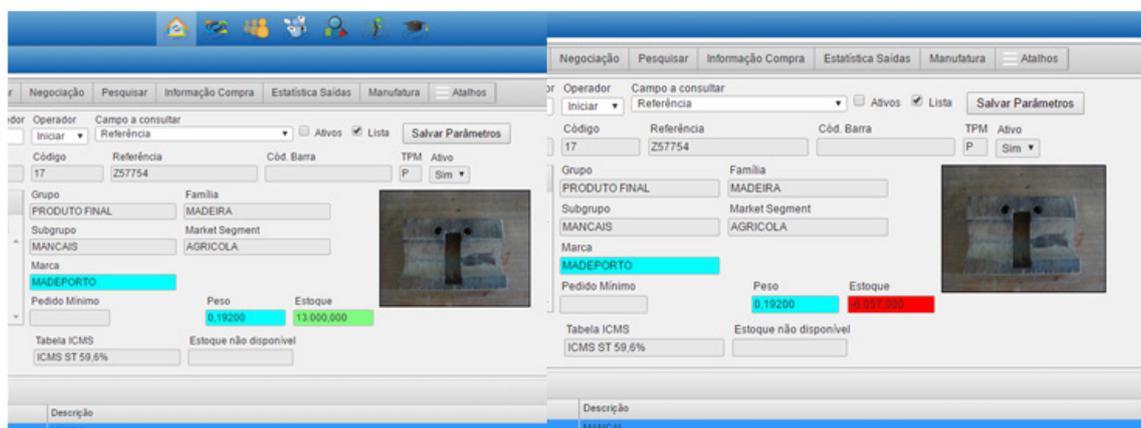


Figura 8: saldo de estoque antes e depois do inventário

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite.

Pode-se observar que na Figura 8, há uma evidencia de utilização e atualização de dados através do sistema base de gerenciamento da empresa.

Ao receber as demandas dos itens através do EDI é realizado uma análise do que precisa ser produzido e após analisado o estoque coloca-se a ordem de produção para ser produzido o item, como pode-se ver na Figura 9.

MADEPORTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO		ORDEM DE PRODUÇÃO						
		Número O.P. <b>9</b>	Lote <b>0</b>	Emissão <b>02/10/2016</b>	Entrega <b>10/10/2016</b>	Quantidade <b>5.500,000</b>		
Produto <b>MANCAL</b>		Pedido:		Des.: Z57754				
Referência: <b>Z57754</b>		Cliente:		End.:	Rev.: F			
REQUISIÇÃO DE MATERIAIS								
COMPONENTES	UN	REFERÊNCIA	POSIÇÃO	LADO	Qt.Unitário	Qty.(Kg/Un)	DISPONIVEL	LOCAL
MADEIRA CANELA DO BREJO	CM3	CANELA DO BREJO			328,00	1.804.000,00	27.170.000,00	
PARAFINA	KG	PARAFINA			0,09	484,00	2.431,00	

Figura 9: ordem de produção

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite.

Depois de o item passar por todos os processos produtivos e estar pronto para ir ao estoque é realizada a atualização da ordem de produção, conforme Figura 10.

Figura 10: atualiza ordem de produção

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir do *software* TECNICON Business Suite

Depois de efetuado todos os processos de produção e com o auxílio do *software* podemos observar que o estoque produzido e consumido foi preciso assim possibilitando ter um estoque com acuracidade bem como o lead time de produção do produto.

Através da metodologia deste trabalho podemos perceber que com a implementação do PCP com o auxílio do *software* trouxe grandes resultados para a empresa possibilitando que a mesma tenha um controle de estoque de precisão e também visão do *lead time* necessário para o item ser produzido.

## 6 | CONCLUSÃO

O grande desafio das empresas de pequeno e médio porte atualmente é que cada vez mais as empresas estão crescendo e necessitando aprimorar o ramo da engenharia. Gerando empregos e competitividade no mercado, alcançando seus níveis de produção, evitando desperdícios e aumento da produtividade e confiabilidade no seu processo. Neste contexto o *software* auxilia na acuracidade de suas informações conforme a implementação realizada por este trabalho.

Com base de no exposto, existe uma carência por parte das empresas principalmente no controle de estoque preciso e entrega no prazo dos pedidos, assim o trabalho tem fundamental importância para o controle de produção na empresa, bem como tempos de produção, necessidade de produção e de controle do estoque.

A principal contribuição do trabalho para a empresa em questão, foi a acuracidade no estoque e o planejamento da produção dos seus produtos. As evidências de implementação do *software* com o exemplo do mancal como referencia.

Por fim concretiza-se através de evidencias apresentadas e o processo implementado, terá um grande ganho, com a organização da produção possibilitará a conquista de mais mercado, garantindo a entrega de seus itens no prazo do pedido e com seu produto de qualidade.

## REFERÊNCIAS

CERYNO, Rafael. **A Importância da Técnica de Planejamento e Controle da Produção (PCP): O caso de uma empresa do ramo químico**. Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Faculdade Cenecista de Capivari. São Paulo, Capivari, 2012.

CORRÊA, H. L.; GIANESE, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro, 2005.

HOLSAPPLE, C. W.; SENA, M. P. **ERP plans and decision-support benefits. Decision Support Systems**, v. 38, n. 4, 2005.

KARDEC, Alan e NASCIF, Júlio. **Manutenção função estratégica**. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 2 ed, 2001.

MARTINS, Carlos F. *Evolução funcional do planejamento e controle da produção: um estudo de múltiplos casos*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

MOTTER, O. **Manutenção Industrial – O Poder Oculto na Empresa**. São Paulo: Hemus, 1992.

MOREIRA, D. **Administração de produção e operações**. 1ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Cassia Luciana Pfister Alves de. **Análise e controle da produção em empresa**

**têxtil através da cronoanálise.** Formiga: UNIFOR, 2009. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação) - Engenharia de Produção, Centro Universitário de Formiga, Formiga – Minas Gerais, 2009.

PASQUALINI, Fernanda; JUNG, Elaine. A importância do PCP para a organização: uma análise do fluxo de peças zincadas. In: XXIII ENANGRAD, Bento Gonçalves, 2012.

SLACK, Nigel, CORRÊA, Henrique e GIANESI, Irineu. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOLER, Luís Alberto. *Diagnóstico das Dificuldades de Implantação de um Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança na Micro e Pequena Empresa.* Tese de Mestrado – Gestão Ambiental – UNIOESTE, SC. Brasil. 2002

SOUZA, Luis Gustavo G, *ERP: Principais conceitos, vantagens e desvantagens.* Universidade Presidente Antônio Carlos, Barbacena, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TUBINO, Dalvio F. **Manual de planejamento e controle da produção.** Editora Atlas. São Paulo, 2006.

TURRIONI, João; MELLO Carlos. Pesquisa-ação. In: Miguel, P.A.C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VOLLMANN, THOMAS E; BERRY, WILLIAM L; WHYBANRK, D.C; JACOBS, F.R. **Sistema de Planejamento & Controle de Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** Editora Bookman. Porto Alegre, 2006.

## A BARGANHA ENQUANTO DISCURSO: UM ESTUDO DO POSICIONAMENTO DOS BANQUEIROS SOBRE POLÍTICA MONETÁRIA.

**Rodolfo Palazzo Dias**

**RESUMO:** Esse artigo trata da opinião dos banqueiros em relação a política monetária aplicada no primeiro governo Lula (2003-2006). Analisamos as notícias veiculadas na imprensa (principalmente “Folha de São Paulo” e “Valor Econômico”) que tinham por fonte representantes de bancos, e que expressaram em tais notícias seus posicionamentos. Percebemos que não existe uma correspondência exata entre um interesse econômico (aumento de juros, tanto da taxa básica como das taxas aplicadas no mercado) e os pronunciamentos desses representantes. Os banqueiros não se manifestam de maneira sistemática pedindo o aumento dos juros; ao contrário, foram frequentes os pedidos para diminuí-lo. Pretendemos compreender esse discurso, identificando a importância simbólica das relações juros/inflação, e o significado desta última e do depósito compulsório na estratégia presente no posicionamento público dos banqueiros.

**PALAVRAS-CHAVE:** banqueiros; políticas monetárias; juros.

**ABSTRACT:** This article deals with the opinion of bankers about the monetary policy applied in the first Lula government. We analyze

the reports in the press (especially “Folha de São Paulo” and “Valor Econômico”) which had the representatives of banks as source, and expressed in such news their positions. We realize that there is no exact correspondence between an economic interest (increasing interest of, both, the basic rate and the rates applied on the market) and their position. Bankers do not systematically manifest themselves seeking an increase in interest rates; on the contrary, requests to decrease it were frequent. We intend to understand this discourse, identifying the symbolic importance of the relations interest / inflation, and the significance of the latter and the mandatory deposit in recurrent strategy present in public stands of bankers.

**KEYWORDS:** bankers; monetary policy; interest.

### INTRODUÇÃO: O ESTUDO DA OPINIÃO DOS BANQUEIROS NAS NOTÍCIAS DA MÍDIA IMPRESSA

Neste artigo, pretendemos analisar a opinião expressa pelo setor bancário brasileiro acerca da política monetária aplicada pelo governo do PT no período 2003-2006, correspondente ao primeiro mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Quando refletimos sobre o posicionamento

de tal setor diante das políticas do governo, devemos compreender o caráter político do sistema bancário. Para o funcionamento de qualquer sistema bancário, é necessário um sistema de regras de propriedade (legal, regulamentar e institucional) que depende do poder policial do Estado (CALOMIRIS e HABER, 2014, p. 27-28). Os atores pertencentes a tal sistema interagem seguindo sua própria lógica de interesses, e não por uma estrutura organizada funcionalmente para a busca da estabilidade. CALOMIRIS e HABER designam esse sistema de relações como “Jogo de barganha bancário” (*game of bank bargains*). Os autores definem tal conceito da seguinte maneira:

We call this process of deal making the Game of Bank Bargains. The players are those with a stake in the performance of the banking system: the group in control of the government, bankers, minority shareholders, debtors, and depositors. The rules, which are set by the society's political institutions, determine which other groups must be included in the government-banker partnership and which can be left out in the cold because the rules of the political system make them powerless. (CALOMIRIS e HABER, 2014, p. 13).

Ao estudar o posicionamento dos banqueiros, estamos observando o pronunciamento de um dos lados nesse “jogo de barganha”. Com isso, pretendemos verificar (sistematizar em um período relativamente longo de tempo) qual a posição manifesta dos banqueiros.

O elemento empírico da pesquisa foram as opiniões de pessoas vinculadas institucionalmente a bancos que divulgaram suas ideias em veículos de imprensa escrita no Brasil, sendo tratados por essa mídia como representantes de suas respectivas empresas. O procedimento para a coleta dessas notícias foi a pesquisa nos sistemas de busca dos jornais “Valor Econômico” e “Folha de São Paulo” (embora outros veículos tenham sido utilizados de forma complementar). O que foi buscado nos sistemas foi o nome da instituição bancária seguido do tema de interesse (juros, *spread* e depósito compulsório), organizando as notícias por datas. Mas como interpretar tal elemento empírico?

A notícia não é nem a apresentação direta da fala do banqueiro, nem uma manipulação do jornalista. Como SCHMITZ (2010, p. 27) coloca, a notícia é uma construção social realizada pela relação fonte – jornalista, intermediada por uma série de instituições. E nessa relação existiria uma força da fonte na formação dessa notícia.

Em relação aos banqueiros (enquanto fonte de notícia), quatro características precisam ser destacadas para demonstrar a capacidade de pressão dessas fontes em relação à construção da notícia.

1) Os bancos utilizam tais veículos de informação para realizar propaganda, e, portanto, financiam em parte tais instituições;

2) As instituições financeiras produzem as informações a serem publicadas. Seja através de dados e estatísticas formuladas por suas equipes, seja através do vocabulário econômico, exercem influência na produção da notícia;

3) Os banqueiros possuem um corpo profissional de jornalistas para assessorar a transmissão da informação, além de se relacionarem pessoalmente com jornalistas através de jantares e vínculos pessoais (como observado em algumas notícias por nós analisadas);

4) O setor bancário é bastante oligopolizado, e, portanto, pequeno e interconectado. Ou seja, uma divergência muito grande entre a opinião da fonte e a ideia transmitida na notícia pode representar um risco para o jornalista. Este pode perder fontes para futuras notícias, tanto do banqueiro específico que não se sentiu representado, como de outros membros de instituições financeiras que, pelas conexões pessoais que existem entre os banqueiros, fiquem sabendo dessa divergência.

Consideramos plausível que a construção da notícia se realize em uma direção estrategicamente adequada aos interesses dos bancos, tendo em vista os elementos mencionados acima. Portanto, a notícia, em nossa pesquisa, é interpretada como resultado de um comportamento estratégico dos banqueiros.

Existiria, segundo a classificação de SCHMITZ (2010, p. 42), 4 tipos de notícias em relação à ação de suas fontes: proativa, ativa, passiva e reativa. Classificaremos dessa forma as diferentes notícias para compreender como os banqueiros intervêm na mídia impressa e na sociedade através desta mídia.

## **AVALIAÇÃO DOS BANQUEIROS DIANTE DA POLÍTICA DE JUROS**

Antes de iniciarmos o debate sobre a opinião dos banqueiros, é necessário tornar preciso o que são as políticas de juros. Existem dois debates que realizaremos no artigo: um, acerca da cobrança de juros nas atividades diretas dos bancos (e a influência que o governo pretende ter sobre ela); e também sobre a taxa básica de juros na economia, no Brasil chamada de Taxa Selic.

Definindo os termos do primeiro debate, enquanto o juro seria a rentabilidade simples ganha pelo emprestador, o *spread* seria a diferença entre o juro que o banco ganha ao emprestar e o juros que ele paga para quem deposita no banco. Quando debatermos a manifestação pública dos banqueiros sobre *spread*, estamos pensando nas intervenções e incentivos realizados pelo governo para que as instituições bancárias disponibilizem mais crédito na economia.

Sobre o segundo problema, trata-se de uma decisão governamental direta, na qual é estabelecida as taxas básicas de juros da economia, também chamada de Taxa Selic. Em nosso recorte temporal, este era o indexador principal dos juros pagos nos títulos da dívida pública (HORTA, 2011, p. 33).

Nas notícias que analisamos, é nítida a prevalência dos debates sobre taxa Selic quando é procurado a relação entre a instituição financeira e a palavra “juros”. Percebe-se que o debate sobre taxa Selic ocupa um papel de destaque dentro

da agenda de debate jornalística sobre juros. O que se percebe diante disso é o seguinte: quando se discutiu juros no Brasil, o problema central era a remuneração do capital investido em títulos da dívida pública (SILVA; et al, 2009, p. 287).

Fazendo uma análise da agenda de debates jornalísticos da época, percebemos que existia uma grande ausência de defensores do não pagamento da dívida. Pelo fato de a auditoria da dívida pública já estar prevista na Constituição Federal de 1988 (CUNHA, 2012); ter existido um plebiscito pelo não pagamento da dívida externa (BETTO, 2000); e termos alguns exemplos internacionais de realização de tal processo (FATTORELLI, 2013), consideramos importante a forma como a mídia tratou tal tema. Esse não pagamento era tratado na mídia como um absurdo. Que inclusive foi um dos fatores que incentivaram o PT a redigir a “Carta ao povo brasileiro” (DIAS, 2012).

Como SCHMITZ (2010, p.29) coloca, o problema do agendamento dos debates nos noticiários ocorre em um espaço de disputa, nos quais determinados atores são incluídos e outros excluídos. Percebemos uma forte exclusão de setores mais fortemente opostos ao sistema financeiro nesse agendamento. Os conflitos apresentados por tais notícias seriam mais lutas internas de um mesmo bloco político, ao invés de um embate aberto entre diversos setores sociais.

Apresentaremos uma sistematização das diversas notícias identificadas em nossa pesquisa, realizando: primeiramente, uma análise sobre a opinião dos banqueiros em relação à política governamental de taxa básica de juros; e depois, uma análise da manifestação dos banqueiros diante dos *spreads* existentes no sistema bancário brasileiro.

Em relação ao tipo de posicionamento<sup>1</sup> assumido pelos representantes dos bancos nas notícias, a tabela 1<sup>2</sup> nos apresenta os resultados:

Ano	Proativo	Ativo	Passivo	Reativo
2003	1	7	4	0
2004	0	9	2	4
2005	3	10	0	0
2006	1	1	0	0

Tabela 1: posicionamentos dos banqueiros sobre a taxa Selic.

Fonte: elaboração do autor; sistematização do número de posicionamentos identificados na pesquisa de mestrado (DIAS, 2012).

Em 2003 houve o início do governo Lula, conjuntura na qual estava colocada

1. Por posicionamento consideramos uma opinião expressa em nome da instituição bancária ou de um membro declaradamente vinculado a uma na reportagem. Existe a possibilidade de, em uma mesma reportagem, existir mais de um posicionamento (mais de uma instituição ou de representantes destas). Nesse caso, cada um foi contabilizado individualmente.

2. Os critérios usados para classificar os tipos de comportamento dos banqueiros foram: proativo como a apresentação de proposta de política monetária; ativo como a apresentação de uma expectativa; passivo como avaliações de políticas já implementadas; e reativo como críticas às políticas.

uma série de receios e expectativas em relação a possíveis mudanças de políticas macroeconômicas. Logo no início observamos um aumento da taxa de juros, e uma manutenção dessas taxas elevadas até a metade do ano (26,5% até 20/06/2003). Depois, iniciou uma fase de queda.

O que observamos nesse processo foi, primeiro, um grande elogio por parte dos banqueiros ao aumento dos juros no início do governo (comportamento mais passivo). E posteriormente (na metade do ano) uma série de declarações esperando uma queda na taxa Selic.

Interessante a resposta de Gabriel Jorge Ferreira, então presidente da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos, associação de classe do empresariado bancário no Brasil) e vice-presidente do Unibanco, quando foi perguntado acerca da possibilidade de diminuição da Selic naquele momento: *“É o nosso desejo, a nossa torcida”* (GOY, 2003).

Em 2004 observamos quatro posições críticas ao governo. Isso não por uma excessiva diminuição da Selic, mas, ao contrário, pela não diminuição desta. Críticas ao sistema de “metas de inflação”, conjuntura externa favorável e necessidade de crescimento econômico foram argumentos usados pelos banqueiros para defender a queda da taxa Selic. Mas isso na primeira metade de 2004. Na segunda metade observamos uma série de expectativas defendendo o aumento da taxa básica de juros. A inflação é vista como o principal problema que leva a essa mudança nas expectativas (ativo), levando até mesmo Roberto Setúbal, então presidente do Banco Itaú, a falar de um risco de crescimento excessivo ao deteriorar a balança de pagamentos e incentivar a elevação da inflação (RIBEIRO, 2004).

Em 2005 a previsão dos banqueiros era de elevação da taxa no início do ano, mas com uma redução até o encerramento do ano. Tal posição pode ser observada nas projeções de início de ano em termos ativos (expectativas), e também em termos proativos na metade do ano. A declaração de Marcio Cypriano (o então presidente da FEBRABAN e do Banco Bradesco) em entrevista à Folha de São Paulo em julho deste ano é emblemática nesse sentido:

A partir de agosto, acho que deve começar a queda dos juros. Já está na hora de baixar os juros. Acredito até que é possível uma redução de meio ponto percentual na taxa em agosto. A ata do Copom já indicou essa possibilidade. A redução dos juros é importante para o país voltar a crescer. (CYPRIANO, 2005).

Mais do que uma expectativa, podemos observar na fala do então presidente da FEBRABAN e do Bradesco uma posição proativa, de recomendação em relação à adoção de uma política monetária menos rígida.

Percebemos nesse ano três elementos importantes nos posicionamentos. Primeiro, que as taxas de juros caíram depois das expectativas traçadas pelos banqueiros. Segundo, que os juros em geral caíram menos do que essas expectativas, indicando uma posição mais conservadora por parte do governo se comparado com os pronunciamentos do empresariado bancário. Terceiro, essa divergência não gerou

uma crítica à política conservadora (como ocorreu no ano anterior), mas houve uma certa aceitação dessa política pelos banqueiros.

Como pode ser observado na tabela, no ano de 2006 não conseguimos identificar um número razoável de pronunciamento de banqueiros na imprensa em relação à taxa Selic, momento esse de diminuição efetiva da taxa Selic. A ausência na mídia por parte dos banqueiros pode refletir um apoio tácito ao governo no processo eleitoral, mas também levanta a questão: por que não comemoraram publicamente aquele desejo já manifesto nos anos anteriores? Talvez os juros abaixaram demais? Mesmo se for o caso, não foi uma baixa suficiente para retirar o apoio público ao governo na conjuntura política de 2006.

O que fica indicado nessa série de pronunciamentos observados entre os anos de 2003 e 2006 foi, primeiro, um apoio ao governo; e segundo, uma posição bastante variável sobre o aumento ou a diminuição da taxa Selic.

Posicionamentos públicos dos banqueiros defendendo a queda da taxa Selic é algo interessante de observarmos. A jornalista Azelma Rodrigues parafraseou a fala de Marcio Cypriano da seguinte maneira:

Cypriano insistiu que “o juro alto não é bom para os bancos”. De acordo com ele, quanto menor o custo do dinheiro, mais as instituições financeiras têm condições de ampliar seu leque de operações e ofertar mais produtos para, portanto, melhorar o relacionamento com as empresas. (RODRIGUES, 2003)

Portanto, podemos observar por parte dos banqueiros uma manifestação pública contrária ao aumento dos juros. Na tabela 2<sup>3</sup> apresentamos uma correlação entre número de opiniões favoráveis, contrários e neutros à política governamental, e reivindicações de aumento, diminuição e manutenção da taxa Selic.

	Aumento	Manutenção	Diminuição
Elogio	3	3	2
Neutro	5	7	15
Crítica	0	0	4
Total	8	10	21

Tabela 2: posicionamentos e reivindicações de políticas de juros.

Fonte: elaboração do autor; sistematização do número de posicionamentos identificados na pesquisa de mestrado (DIAS, 2012).

Essa tabela apresenta uma série de posições importantes que apontam no mesmo sentido: os banqueiros não insistem publicamente em um aumento da taxa Selic.

Primeiro, não existe nenhuma crítica ao governo reivindicado um aumento

3. Essa tabela, em suas colunas, apresenta a posição defendida pelo representante do banco. Se a política deveria ser de aumento, manutenção ou diminuição da taxa Selic. Nas linhas estão indicadas o posicionamento dos representantes diante da política monetária. Se houve alguma crítica, algum elogio ou expressão de confiança, ou então apenas a apresentação de uma expectativa própria. Quando colocamos neutro, queremos dizer que não houve uma avaliação da política governamental.

da taxa; segundo, existe uma forte concentração de posicionamentos na terceira coluna, indicando uma série de manifestações a favor da diminuição; terceiro, os três únicos elogios ao governo por ter aumentado a taxa Selic foram nos primeiros meses do governo, que deve ser relacionado com a série de expectativas em relação ao cumprimento das promessas da campanha de 2002; e quarto, podemos observar críticas ao governo pedindo a diminuição da Selic.

Percebemos que a política monetária do primeiro mandato do governo Lula foi mais conservadora do que o reivindicado publicamente pelos representantes dos bancos. Claro que isso não deve levar a uma aceitação direta da fala de Marcio Cypriano, de que juro baixo é positivo para os bancos. Os bancos possuem valores significativos investidos em dívida pública e, na época, grande parte desses títulos eram indexados pela taxa Selic. Também devemos levar em consideração a ausência de declarações em 2006, quando a taxa foi efetivamente reduzida.

Mas também não iremos na direção de que as declarações dos banqueiros são simplesmente falsas ou enganadoras. Consideramos que esses posicionamentos estão embasados em uma perspectiva ideológica específica. Mais do que ocultamento ou enganação, representa uma visão de mundo<sup>4</sup>. A fala de Fabio Colletti Barbosa, respondendo acerca da imagem negativa que os bancos possuem diante da população, mostra como essa questão dos juros entram em uma perspectiva geral de interesse da fração bancária da burguesia:

Essa imagem negativa nos preocupa muito, mas ela não é exclusiva dos bancos brasileiros. Não podemos nos esquecer de que as instituições financeiras estão na posição ingrata de cobrar empréstimos em qualquer lugar do mundo. Mas há um aspecto histórico brasileiro. No passado, a inflação prejudicou demais a transparência do relacionamento do cliente com a instituição financeira. Os prazos de empréstimos eram curtíssimos, não havia confiança na moeda. Não existiam tarifas, porque os bancos ganhavam com o dinheiro parado nas contas. Isso mudou completamente. Além do mais, acho que a expectativa sobre os serviços que devem ser prestados pelos bancos precisa ser mais bem compreendida. (BARBOSA, 2004).

Primeiramente, BARBOSA mostra claramente que os banqueiros têm consciência de que “cobrar empréstimos” significa uma posição complicada em termos de estrutura econômica. Indica uma certa dificuldade de conciliação de interesses. Segundo, também destaca a especificidade histórica brasileira, na qual os bancos lucraram muito com o processo inflacionário ocorrido no final da década de 80 e início da década de 90.

O esforço do então presidente do ABN Amro Bank foi justamente de tentar mostrar que os bancos ocupam um novo posicionamento dentro da estrutura econômica. Como conciliar ideologicamente os interesses dos bancos com o do resto da sociedade, permitindo a difusão de uma visão de mundo específica? Consideramos central nesse intuito a relação que os bancos estabelecem entre juros

---

4. Aqui estamos pensando no conceito de “bloco histórico” apresentado por Antonio Gramsci. Sobre o assunto, recomendável a leitura de BIANCHI (2008).

e inflação.

Embora no começo do governo os argumentos “autonomia do Banco Central” e “inflação” tenham sido usados para justificar o aumento dos juros; em 2005 o último foi o único argumento mobilizado para tal justificativa. Pela teoria econômica ortodoxa, o juro é considerado o principal instrumento de controle da inflação; e se teoricamente existe a correlação inversa entre juro e inflação, a história brasileira (problema inflacionário histórico) corrobora o posicionamento de defesa da elevação dos juros.

Sobre o processo de implementação do neoliberalismo na América Latina, ANDERSON (1995) chama a atenção para o papel fundamental que a coerção política ou a hiperinflação tem para a implantação sucedida desse modelo político. No caso brasileiro, a hiperinflação ocupou um papel fundamental nesse processo. Consideramos que esse acontecimento dotou a inflação de um aspecto simbólico negativo, que foi retomado pelos banqueiros para defender uma política econômica que lhes era benéfica.

Mas não se trata aqui de utilização instrumental do recurso simbólico. Afinal, na primeira metade de 2004 houve uma reivindicação de diminuição das taxas de juros e, em 2006, quando a inflação recuou, os banqueiros aceitaram a redução dos juros sob o mesmo argumento da inflação. Ou seja, o próprio símbolo que utilizam tem efeito sobre eles.

Isso parece a princípio como a luta dos banqueiros contra seus próprios interesses. A justificativa de BRACHER desse posicionamento dos banqueiros é a seguinte:

Juro alto não beneficia o sistema bancário. Os bancos vivem do “spread”, não dos juros. Um banco normalmente tem um capital grande que ele aplica como as empresas.

O lucro do banco está na diferença entre o quanto ele paga pelo dinheiro que lhe dão e o quanto ele recebe pelo dinheiro que empresta. Essa diferença é o “spread” bancário. O juro alto, a não ser pela aplicação da parcela do capital próprio do banco, não influencia no lucro. (BRACHER, 2005).

Percebemos aqui um certo ocultamento do papel que a dívida pública tem dentro do quadro de investimento dos bancos. Mas de qualquer forma, não apenas na posição de Fernão Bracher, mas também de vários outros banqueiros identificados em nossa pesquisa (encontramos também um número significativo de declarações de Marcio Cypriano, Bradesco, e Sérgio Werlang, Itaú, nesse sentido) percebemos que existe uma tentativa de desvincular o interesse dos bancos em relação à taxa Selic, vinculando esta ao problema da inflação.

Justamente pela história econômica brasileira, a inflação possui um apelo abrangente na sociedade, permitindo uma difusão mais intensa de sua visão de mundo. Mas isso também significa, claro, a defesa da diminuição da Selic nos momentos em que a inflação permite.

Mas de qualquer forma, como indica a própria fala de BRACHER, o problema dos juros não se reduz apenas à taxa Selic. O grande debate econômico em relação ao custo do crédito no Brasil se coloca em torno dos “spreads bancários”. Essa é uma prática dos bancos, e o governo tenta realizar políticas para incentivar sua queda.

Mas no Brasil, o sistema bancário não é estatizado. Os bancos possuem autonomia para definir quanto irão pagar de juros para seus clientes, e quanto irão cobrar por empréstimos. Seriam os “mecanismos de mercado” de oferta e demanda por poupança e crédito, ou seja, a competição entre os bancos, que definiria a capacidade de o banco aumentar o spread de acordo com seu interesse. Como Henrique Meirelles, presidente do Banco Central, falou em uma reunião promovida pela LIDE em 2003 (Associação empresarial que reúne empresas e instituições financeiras), ele considerava os spreads bancários muito altos no Brasil, mas que a autoridade monetária não poderia reduzi-los de “**forma mandatária**” (DIAS, 2003).

Foram apenas 9 posicionamentos identificados na nossa pesquisa acerca do tema. Portanto, não era um assunto que os banqueiros recorrentemente se pronunciavam. Publicamente, eles se propuseram a diminuir os spreads. Mas, para isso, exigem compensações. A diminuição do depósito compulsório é uma dessas reivindicações, e pela importância que esta possui na perspectiva dos banqueiros trataremos dela no próximo tópico.

## DEPÓSITO COMPULSÓRIO: AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE COMPULSÓRIOS NO PRIMEIRO MANDATO

Para entendermos depósitos compulsórios, se faz necessário uma nota a respeito de reserva bancária. Reservas bancárias são contas que os bancos possuem dentro do Banco Central. Dentro dessas contas, os bancos são obrigados a imobilizar parte do dinheiro que foi depositado pelos seus clientes. Esse valor seria o depósito compulsório.

A porcentagem que fica retida nessas contas depende do tipo de depósito que foi feito. Depósitos a vista, a prazo, poupança<sup>5</sup>, cada uma tem uma alíquota específica que determina qual porcentagem do valor total dos depósitos deve ficar retido no Banco Central (BARBOSA, 1996).

O depósito compulsório, portanto, é parte do dinheiro que foi depositado no banco e que não pode ser utilizado por ele para as suas operações. A função econômica de tal regra financeira seria a de conter a quantidade disponível de moeda para os bancos, limitando assim sua capacidade multiplicadora de moeda (MOREIRA, 1994; CUCOLO, 2009), além da possibilidade de ser usado como instrumento de política monetária, ou seja, controle da inflação.

5. Além de outras modalidades de recolhimento compulsório como “exigibilidade adicional sobre depósitos”, e o cobrado por depósito em operações de *leasing* (CUCOLO, 2009).

Mas independente das justificativas econômicas, esse é um instrumento que diminui a quantidade de dinheiro que os bancos podem operar. Portanto, consideramos plausível que o seu aumento (e a sua existência) não seja de interesse dos banqueiros.

Dito isso, os posicionamentos assumidos pelos representantes dos bancos são representados na tabela a seguir:

Ano	Proativo	Ativo	Passivo	Reativo
2003	0	3	0	7
2004	1	1	1	0
2005	0	2	1	0
2006	0	1	2	0

Tabela 3: posicionamentos diante do depósito compulsório.

Fonte: elaboração do autor; sistematização do número de posicionamentos identificados na pesquisa de mestrado (DIAS, 2012).

Embora o número de notícias sobre o tema seja bem menor do que o relativo à taxa Selic, é maior do que o relativo aos *spreads*. Também diferente do último, encontramos um número de reportagens mais disperso em nosso recorte temporal.

Antes mesmo da entrada de Lula no poder, o Banco Central havia aumentado o depósito compulsório a vista de 45% para 60% (REPORTAGEM LOCAL, 2003). Não encontramos um posicionamento reivindicativo por parte dos representantes dos bancos no início de 2003. A conjuntura de alta da inflação (BARROS, 2003a) pode explicar tal ausência.

Mas na metade do ano é possível observar banqueiros se manifestando em relação ao tema. Ativamente reivindicando a diminuição nesse período, e, posteriormente, reagindo à efetiva diminuição. Os três principais bancos privados da época (Itaú, Unibanco e Bradesco) anunciaram nos jornais a redução de taxas de determinadas linhas de crédito, atribuindo essa redução à diminuição do depósito compulsório anunciada pelo governo em agosto de 2003 (RIPARDO; PORTES, 2003).

Em 2004 encontramos principalmente notícias vinculadas a Marcio Cypriano (que assume neste ano o cargo de presidente da FEBRABAN) reivindicando a diminuição do depósito compulsório (o que pode indicar uma certa centralização dessa pauta reivindicativa na entidade representativa).

A primeira metade de 2005 também foi uma conjuntura inflacionária na economia brasileira. Nesse momento, embora tenha prevalecido uma certa ausência de pronunciamentos, conseguimos identificar uma declaração de Hugo Penteadó (ABN Amro Asset Management) que chega a apoiar medidas mais rígidas de austeridade monetária com o aumento do depósito compulsório (FRIAS, 2005). Tal pronunciamento, mesmo que não seja representativo de toda a camada empresarial,

mostra que a inflação é considerada um problema; e que nessas conjunturas sua pauta reivindicativa deve ser repensada.

Mas devemos considerar tal posicionamento contextualizando com o tipo de governo que os banqueiros estavam se relacionando. Nesse mesmo período encontramos declarações de membros do governo destacando que o depósito compulsório não estava sendo, e não deveria ser usado como política monetária (RODRIGUES, 2005a; RIBEIRO, 2005).

O mais claro nesse sentido foi o próprio presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, quando afirmou publicamente que existiam duas opções para combater a inflação, aumento dos juros e aumento do depósito compulsório. E a primeira foi a escolha do governo (RODRIGUES, 2005b).

Ou seja, existem duas formas de combate a inflação, uma favorável e outra contrária aos interesses dos bancos. Declaradamente o governo escolhia a primeira opção, e isso deve ser levado em consideração quando observamos uma ausência de posicionamento dos banqueiros em conjunturas inflacionárias.

Já 2006 foi uma conjuntura política bastante complexa em relação ao tema. O início desse ano foi marcado pela saída de Antonio Palocci e entrada de Guido Mantega no ministério da Fazenda. O posicionamento político dos dois era marcadamente distinto.

Quando o novo ministro assumiu o cargo, fez declarações públicas reivindicando a diminuição dos *spreads* bancários (BARROS, 2006). No dia seguinte, Marcio Cypriano (presidente da FEBRABAN) e Roberto Luís Troster (economista-chefe da FEBRABAN) (REPORTAGEM LOCAL, 2006) foram a público destacando o papel do depósito compulsório na formação desse *spread*.

O tom agressivo colocado na fala de Troster gerou um clima político bastante desconfortável. E o resultado final dessa disputa foi Troster se afastando da FEBRABAN; Cypriano pedindo desculpas para Guido Mantega (REDAÇÃO, 2006); e Alfredo Setúbal (GRABOIS, 2006) e Gabriel Jorge Ferreira (BALBI; BARROS, 2006) elogiando o pacote do governo para diminuição dos *spreads* bancários.

Ou seja, com a entrada do novo ministro, levando em consideração que se trata de um ano eleitoral, não houve um clima muito adequado para reivindicações bem-sucedidas de diminuição do depósito compulsório. Mas mesmo que esse índice não tenha diminuído naquela conjuntura, como identificar o sucesso ou o fracasso dessa declaração pública?

Ou melhor, qual é o papel das declarações dos banqueiros reivindicando a diminuição do depósito compulsório? É apenas buscar uma alteração do comportamento do governo? Consideramos que as declarações públicas têm mais funções.

Como colocamos anteriormente, as declarações públicas dos banqueiros transmitem uma certa visão de mundo, buscando difundir seus interesses em outras frações e classes distribuídas na sociedade. Como já percebido pelos próprios

banqueiros, o juro é uma forma de ganho que os opõem a maior parte da sociedade; já o depósito compulsório não. Se o governo liberar mais recursos para os bancos, aumentaria a oferta de crédito, o que seria de interesse de uma gama bastante ampla da população.

E efetivamente pudemos identificar outros setores sociais reivindicando a diminuição do depósito compulsório. Em julho de 2003, em jantar promovido pelo Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), Henrique Meirelles foi cobrado para reduzir os juros e o depósito compulsório à vista. Ironicamente, o então presidente do Banco Central falou que nunca havia visto industriais saírem em defesa dos banqueiros (BARROS, 2003b).

Em abril de 2004, um estudo do IEDI sobre *spread* bancário aponta o índice brasileiro como o mais alto do mundo. E as razões disso seriam:

o baixo volume de crédito, os excessivos impostos sobre a intermediação bancária e os exagerados compulsórios tornam cara a intermediação financeira. (VALOR ECONÔMICO, 2004).

Em maio desse ano encontramos a declaração da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) de que o Banco Central estava sendo excessivo na sua política monetária, que era necessário diminuir os juros, a tributação sobre operações financeiras e também o depósito compulsório. (VALOR ONLINE, 2004).

Em setembro desse ano Luiz Marinho, presidente da CUT, em entrevista à “Folha de São Paulo”, explicou a sua proposta de “pacto social” dessa forma:

São várias as combinações que podem ser feitas. Os empresários do setor produtivo poderiam manter o preço e a garantia de fornecimento do produto, e o governo, em contrapartida, baixaria a carga tributária. O empresário teria que garantir que irá aumentar seus investimentos para ampliar a oferta de produtos. O controle da inflação tem que se dar por meio de mais oferta, e não por política monetária e fiscal. Já o sistema financeiro tem de reduzir o “spread”, e, para isso, o governo pode baixar o compulsório e reduzir impostos. São, enfim, um conjunto de combinações que para garantir a sustentabilidade do crescimento. (MARINHO, 2004; grifo nosso).

Essa posição de MARINHO mostra que essa demanda conseguiu ter um alcance até nos movimentos de trabalhadores.

A apresentação que Paulo Skaf fez no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) em novembro de 2004 apresentou dados sobre como o *spread* no Brasil é alto; mostrou que a maior parte desse *spread* se converte em lucro para os bancos; que o índice de lucratividade dos bancos é muito alto; que parcela significativa do PIB é retirado pelos bancos em forma de lucro; ou seja, fez uma exposição altamente crítica à atividade bancária no Brasil. Como solução a essa situação, SKAF propõe a redução do compulsório e da carga tributária (RODRIGUES, 2004), exatamente as reivindicações dos banqueiros.

Em 2006 encontramos o diretor-executivo do IEDI, Julio Gomes de Almeida, também defendendo a redução do compulsório e da carga tributária, mas com uma posição mais crítica em relação aos bancos, destacando que estes não aproveitaram

a melhora da situação da economia para reduzir suas taxas. (SUCURSAL DE BRASÍLIA, 2006).

Percebemos com isso que, para pensarmos o sucesso ou fracasso de determinada reivindicação pública dos banqueiros, devemos pensar não apenas em alteração da política governamental, mas também em incorporação da pauta reivindicativa por outros setores sociais, o que pode ser observado em nossa pesquisa.

Incorporação da pauta não significa total adesão aos interesses. Como ficou claro na fala de Fabio Colletti Barbosa citada no tópico anterior, existe uma posição “íngrata” dos banqueiros dentro da estrutura econômica; mas seu objetivo não é agradar os outros setores sociais, mas sim fazer com que pensem sobre o seu ponto de vista, mesmo sob realidades diferentes.

## CONCLUSÃO

Quando pensamos em pronunciamentos de banqueiros, pensamos na posição estratégica dessa fração na luta política em determinada conjuntura. Estão imersos em um jogo específico, que rege o funcionamento do sistema bancário; e na conjuntura política mais ampla, pelo próprio papel do sistema bancário dentro da economia.

Para obter sucesso nesse jogo, é importante ter o controle dos instrumentos de exercício do poder; e também que os outros atores envolvidos reconheçam tais instrumentos como efetivos. No “jogo de barganha bancário”, é possível perceber a prevalência dos interesses dos banqueiros no resultado histórico. Como destaca HORCH (2015):

The combined annual profits of Brazil's four biggest banks have grown more than 850 percent to just over \$20 billion, from \$2.1 billion, in the 12 years of Workers' Party rule. (HORCH, 2015).

A lucratividade dos bancos é um indicador do grande sucesso dos bancos no jogo. Como explicar tal sucesso? Quais aspectos da estratégia dos banqueiros que poderia explicá-lo?

Consideramos a contribuição de nosso trabalho: primeiro, a identificação da inflação e do depósito compulsório como elementos importantes nas estratégias dos banqueiros no processo de difusão de sua visão de mundo; e, segundo, que possuem um certo sucesso nessa difusão.

Essa visão de mundo elege o problema da estabilidade da moeda como central nos objetivos da política monetária. E, além de apontar o problema, define a solução: aumento de juros. Essa visão é compartilhada pelos atores estatais do “jogo de barganha bancário”, orientando a política governamental.

Mas, quando existe uma certa estabilidade da moeda, em que as condições

econômicas não são tão propensas à inflação, defendem a queda dos juros. Mas defendem apresentando uma pauta reivindicativa, a queda do compulsório. Nessas condições, conseguem aliar a sua pauta à de outros setores sociais, realizando uma barganha no nível discursivo público.

Esse sucesso estratégico não produz uma visão idealizadora sobre a atividade bancária, como, por exemplo, o que a perspectiva desenvolvimentista faz com a atividade industrial (industrialismo como sinônimo de desenvolvimento e progresso). A atividade bancária não pretende eleger-se como protagonista da economia. Ela já o é. Os objetivos do convencimento são mais “modestos”. Efetivamente, pretendem fazer outras camadas sociais incorporarem parte de sua pauta de reivindicação.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E; GENTILI, P. (orgs.) *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BALBI, S; BARROS, G. Febraban tenta evitar conflito com governo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 ago 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1908200604.htm>.

BALBI, S; VIEIRA, F. Condições para a redução da taxa já existem. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 jul. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u98413.shtml>.

BARBOSA, F. C. O lucro é verde. *VEJA*, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/180407/entrevista.shtml>.

BARBOSA, F. H. Política monetária: instrumentos, objetivos e a experiência brasileira. In: SAWAYA, R. R. *O plano real e a política econômica*. São Paulo: Educ, 1996.

BARROS, G. Banco Central detecta sinais de inércia inflacionária. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 01 mar. 2003a. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u64107.shtml>.

BARROS, G. Em jantar do Iedi, presidente do BC faz discurso indigesto a empresários. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 02 jul. 2003b. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u69658.shtml>.

BARROS, G. Mantega diz que vai apertar os bancos. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 06 ago. 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0608200602.htm>.

BETTO, F. Plebiscito da dívida externa. *Folha de São Paulo*, 02 de setembro de 2000. Acesso em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0209200010.htm>.

BIANCHI, A. *Laboratório de Gramsci*. Campinas: Alameda. 2008.

BRACHER, F. “Ninguém sabe como baixar o juro”, diz ex-presidente do BC. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 abr. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1104200518.htm>.

CALOMIRIS, Charles; HABER, Stephen. *Fragile by design: the political origins of banking crises & scarce credit*. Princeton: Princeton University Press. 2014.

CUCOLO, E. Entenda o que é o compulsório e como ele coloca mais dinheiro na economia. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 13 fev. 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/>

ult91u467237.shtml.

CUNHA, J. R. A. A vida ou a dívida? A auditoria constitucional da dívida e o financiamento do direito à saúde no Brasil: uma reflexão heterodoxa. *Revista crítica do Direito*. v. 2. n. 42. 2012.

CYPRIANO, M. Cypriano defende queda da taxa de juros já. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 31 jul 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u98717.shtml>.

DIAS, J. A. BC vê sinal de retomada e pedra no caminho. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 26 ago. 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2608200323.htm>.

DIAS, R. P. Organização e posicionamento político dos banqueiros no governo Lula. Dissertação de mestrado em Ciência Política. IFCH/UNICAMP. 2012.

FATTORELLI, M. L. *Auditoria cidadã da dívida pública: experiência e métodos*. Brasília: Inove. 2013.

FRIAS, M. C. Juro deve subir para 18,75%, dizem analistas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 fev. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1402200513.htm>.

GOY, L. Presidenteda Febraban diz torcer por queda da Selic e do compulsório. *Valor Econômico*, São Paulo, 16 jun. 2003. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/364011/presidente-da-febraban-diz-torcer-por-queda-da-selic-e-do-compulsorio>.

GRABOIS, A. P. Itaú revisa para baixo previsão de crescimento para 2006 e prevê corte de um ponto na Selic. *Valor econômico*, São Paulo, 04 set. 2006b. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/515813/itau-revisa-para-baixo-previsao-de-crescimento-para-2006-e-preve-corte-de-um-ponto-na-selic>.

HORTA, Guilherme Tinoco de Lima. *Administração da dívida pública: um estudo para o caso brasileiro*. Dissertação de mestrado. Departamento de Economia. USP. 2011.

MARINHO, L. Marinho quer acordo contra inflação. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 03 set. 2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0309200403.htm>.

MINTZ, B; SCHWARTZ, M. *The Power structure of american business*. Chicago. The university of Chicago Press. 1985.

MOREIRA, E. M. Política Monetária: a fase do novo padrão monetário, o real. *Indicadores Econômicos FEE*. v. 22. n. 2. 1994.

REDAÇÃO. Depois de criticar governo, economista deixa Febraban. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 29 ago. 2006x. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2908200605.htm>.

REPORTAGEM LOCAL. Economista critica ênfase na questão fiscal. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12 abr. 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc1204200303.htm>.

RIBEIRO, A. P. BC vê tendência de redução do compulsório no médio prazo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 30 jun. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u97794.shtml>.

RIBEIRO, B. Preço do controle inflacionário é Selic mais elevada, avalia Setubal. *Valor Econômico*, São Paulo, 18 nov. 2004. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/439539/preco-do-controle-inflacionario-e-selic-mais-elevada-avalia-setubal>.

RIPARDO, S; PORTES, I. Unibanco segue Bradesco e Itaú e anuncia redução dos juros. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 08 ago. 2003. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u71628.shtml>.

RODRIGUES, A. Cypriano rebate críticas e diz que bancos fazem sua parte. *Valor Econômico*, São Paulo, 16 set. 2003. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/379379/cypriano-rebate-criticas-e-diz-que-bancos-fazem-sua-parte>.

RODRIGUES, A. Maior parcela do spread bancário é lucro puro dos bancos, destaca Skaf. *Valor Econômico*, São Paulo, 10 nov. 2004. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/438561/maior-parcela-do-spread-bancario-e-lucro-puro-dos-bancos-destaca-skaf>.

RODRIGUES, A. Meirelles diz que taxa real de juros é alta, mas está caindo. *Valor Econômico*, São Paulo, 30 jun. 2005b. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/466353/meirelles-diz-que-taxa-real-de-juros-e-alta-mas-esta-caindo>.

RODRIGUES, A. Tombini diz que elevar meta de inflação tem custo alto. *Valor Econômico*, São Paulo, 24 mai. 2005a. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/461475/tombini-diz-que-elevar-meta-de-inflacao-tem-custo-alto>.

SCHMITZ, A. A. *Fontes de notícias: ações e estratégias das fontes empresariais nas relações com jornalistas de economia e negócios*. Dissertação de mestrado. Departamento de Jornalismo. UFSC. 2010.

SILVA, A. C; et al. Evolução recente do mercado de títulos da dívida pública federal. In: SILVA; A. C; CARVALHO, L. O; MEDEIROS, O. L. *Dívida pública: a experiência brasileira*. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional. 2009.

SUCURSAL DE BRASILIA. Banco põe culpa de juro alto no governo. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 16 fev. 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1602200603.htm>.

VALOR ECONÔMICO. Spread bancário brasileiro é o mais alto do mundo. *Valor Econômico*, São Paulo, 19 abr. 2004. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/411205/spread-bancario-brasileiro-e-o-mais-alto-do-mundo>.

VALOR ONLINE. Copom teve cautela excessiva, avalia ACSP. *Valor Econômico*, São Paulo, 19 mai. 2004. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/415619/copom-teve-cautela-excessiva-avalia-acsp>.

## A LEI 13.467/17, SUA (IN)ADEQUAÇÃO ÀS CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E CONSEQUENTE PREJUÍZO À AÇÃO SINDICAL

### Rodrigo Rocha Gomes de Loiola

Professor da Faculdade Evolução Alto Oeste  
Potiguar

Pau dos Ferros - RN

Mestrando pela Universidade Católica de Santos.

Santos - SP

### Francisco José Rocha Pereira

Diretor da Vara do Trabalho

Cajazeiras-PB

Mestrando pela Universidade Católica de Santos.

Santos - SP

**RESUMO:** O presente estudo busca analisar se a lei nº 13.467/17, conhecida como reforma trabalhista, malferem convenções da Organização Internacional do Trabalho que tratem da atuação sindical. O objetivo geral é investigar se a lei nº 13.467/17 se adequa às convenções da Organização Internacional do Trabalho que protegem a atividade sindical. Como objetivos específicos elencamos os seguintes: identificar os instrumentos internacionais emanados da Organização Internacional do Trabalho que possam, em tese, conflitar com as regras jurídicas imantadas na reforma trabalhista e observar se as regras jurídicas previstas na lei nº 13.467/17 de fato apresentam conflitos com as convenções da OIT que protegem a atividade sindical. A metodologia utilizada é pesquisa

bibliográfica e documental, com via descritiva e exploratória, visando explicar, interpretar e analisar a legislação, notadamente a aplicação da lei nº 13.467/17. A abordagem é qualitativa, pois busca uma maior compreensão das ações e relações humanas e uma observação dos fenômenos sociais. Além disso, usou-se método hipotético-dedutivo. Como resultados observamos que a reforma trabalhista, notadamente os arts. 444, parágrafo único, bem como 611-A, da CLT, inseridos pela lei nº 13.467/17, malferem as convenções nº 98 e 154 da OIT. Outrossim, conclui-se que tais alterações são anticonvencionais, prejudicando sobremaneira a atividade sindical, notadamente em função das alterações introduzidas na negociação coletiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negociação. Anticonvencionalidade. Sindicato.

**ABSTRACT:** This essay aims to analyze if the law nº 13.467/17, also known as labor reform, goes against the International Labor Organization conventions regarding unions actuation. The general objective is to investigate if the law nº 13.467/17 comply with International Labor Organization conventions that protect unions activities. As specific objectives it's listed the following: identify the international instruments of the International Labor Organization that may, in thesis, have a conflict with legal rules

of the labor reform and observe if the rules set by the law nº 13.467/17 in fact have conflicts with ILO conventions that protect unions activities. The methodology adopted is bibliographical and documental research, with descriptive and exploratory means aiming to explain, interpret and analyze the legislations, namely the application of the law nº 13.467/17. The approach is a qualitative one, as it aims to better comprehend human actions and relations and an observation of social phenomena. Also, it was utilized the hypothetic-deductive method. As results it was observed that the labor reform, namely the articles 444, single paragraph, and 611-A, of CLT, inserted by the law nº 13.467/17, goes against the conventions number 98 e 154 of ILO. Therefore, it concludes that such alterations are unconventional, bringing great loss to the unions' activities, mainly because of the alterations brought upon the collective bargaining.

**KEYWORDS:** Bargaining. Unconventionality. Unions.

## INTRODUÇÃO

A lei nº 13.467/17, mais conhecida como Reforma Trabalhista, veio como uma resposta do Governo Federal à crise econômica que assolou o país e tinha, como promessa, modernizar as relações de trabalho e propiciar a geração de empregos.

A lei nº 13.467/17, mais conhecida como Reforma Trabalhista, veio como uma resposta do Governo Federal à crise econômica que assolou o país e tinha, como promessa, modernizar as relações de trabalho e propiciar a geração de empregos.

Entretanto, a rapidez na qual foi aprovada, cerca de sete meses desde a proposição do projeto de lei 6.787/16 na Câmara dos Deputados, em 23/12/2016, até a sua publicação do Diário Oficial da União, em 13/07/2017, assim como a pequena *vacatio legis*, de apenas 120 dias, impediu debates mais aprofundados sobre a adequação das regras jurídicas apostas pela norma em debate às convenções da OIT.

Os próprios debates judiciais sobre a aplicação da lei nº 13.467/17 tendem a focar na inconstitucionalidade de alguns aspectos da mesma. Tanto é verdade que, das diversas ações movidas frente ao Supremo Tribunal Federal sobre a reforma trabalhista, pouquíssimas têm enfoque em Convenções Internacionais, demonstrando a importância do presente estudo. Apesar de sete ações tratarem de convenções da OIT, nenhuma das partes autoras de citadas ações acionou os mecanismos da Organização Internacional do Trabalho a fim de que esta analisasse os ditames da reforma da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

De fato, a partir das discussões havidas no 107<sup>a</sup> Conferência Internacional do Trabalho da Organização Internacional do Trabalho, observamos somente um pedido a esse respeito foi realizado, tendo como autores a *International Trade Union Confederation* (ITUC) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT) (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2018).

Então temos, como problema de pesquisa, o seguinte: houve, por parte do

Brasil, descumprimento de convenções da Organização Internacional do Trabalho que intentam proteger a atuação sindical?

Pode-se observar que, em tese, houve diversas violações às convenções da OIT que tratam da atuação sindical pelo Brasil. A primeira delas seria o malferimento da Convenção nº 98, em razão da possibilidade de relativização de direitos trabalhistas pela negociação coletiva e individual. Outro exemplo de possível vulneração dos preceitos das convenções da OIT se encontra na equiparação da negociação individual, em certos casos, à negociação coletiva, contradizendo o que determina o art. 2º da Convenção 154 da OIT.

Este trabalho tem como objetivo geral investigar se a lei nº 13.467/17 se adequa às convenções da Organização Internacional do Trabalho que protegem a atividade sindical. Como objetivos específicos elencamos os seguintes: identificar os instrumentos internacionais emanados da Organização Internacional do Trabalho que possam, em tese, conflitar com as regras jurídicas imantadas na reforma trabalhista e observar se as regras jurídicas previstas na lei nº 13.467/17 de fato apresentam conflitos com as convenções da OIT que protegem a atividade sindical.

Desta forma, o estudo tem o potencial de trazer à comunidade acadêmica a discussão de um assunto extremamente relevante e atual e que, apesar disso, não foi ainda objeto de estudos mais aprofundados.

Por outro lado, para os profissionais do Direito, este estudo poderá ser importante tanto no fito de contribuir para iluminar petições produzidas pelos advogados quanto as próprias decisões judiciais.

Por último, as discussões ora propostas podem trazer benefícios à sociedade como um todo ao tratar sobre a adequação, ou não, da lei 13.467/17 ao direito internacional, podendo, quiçá, influenciar julgamentos a ocorrerem pelo Brasil.

A presente pesquisa adotou o método hipotético dedutivo. Assim, levantou-se hipóteses quanto à adequação, ou não, do que dispôs a lei nº 13.467/17 quando confrontada com textos de diversas convenções da OIT, levantando-se a hipótese de que a novel legislação brasileira falha em atender os ditames das normas convencionais internacionais que tratam da atividade sindical.

Além do mais, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, com via descritiva e exploratória, visando explicar, interpretar e analisar a legislação, notadamente a aplicação da lei nº 13.467/17, buscando o aprimoramento das ideias. A abordagem é qualitativa, pois busca uma maior compreensão das ações e relações humanas e uma observação dos fenômenos sociais.

## **A LEI 13.467/17, REFORMA TRABALHISTA, SUA INADEQUAÇÃO ÀS CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO E CONSEQUENTE PREJUÍZO À AÇÃO SINDICAL**

O ponto a ser debatido no presente estudo é se há um ferimento por parte da lei nº 13.467/17 das convenções emanadas da OIT que tratam especificamente da ação sindical.

Conforme exposto na introdução deste projeto, a lei nº 13.467/17 foi aprovada com uma rapidez incomum, imantada, certamente, de interesses do setor produtivo, sem o devido debate com demais atores sociais. Aliás, nesse sentido, interessante a colocação de Melek:

O relatório apresentado pelo relator da comissão especial destinada a proferir parecer ao projeto de Lei n. 6.787/16, referente a reforma trabalhista, é permeado de contradições, inverdades, senso comum, analogias sem responsabilidade científica, e visa tão somente tentar legitimar ou defender um projeto imposto exclusivamente pelo setor produtivo, sem ter havido o necessário debate ou pelo menos de ter amadurecido tão importante reforma. (MELEK, 2017)

Conforme é de comezinha sabença, as alterações havidas na CLT com o advento da lei nº 13.467/17 foram profundas, impactando grande maioria, se não todos os trabalhadores brasileiros. Somente para ressaltarmos algumas das alterações, pode-se citar a possibilidade de negociação coletiva sobre diversos direitos que, antes, eram imantados de indisponibilidade, com a extensão dessa possibilidade aos trabalhadores que recebam salários superiores ao dobro do teto de pagamentos do Regime Geral de Previdência Social e que possuam graduação de nível superior, os quais poderão negociar diretamente com seus empregadores; possibilidade de mulheres grávidas e lactantes trabalharem em ambientes insalubres; fim das horas in itinere; criação do regime de trabalho intermitente e da rescisão contratual de comum acordo, entre outros.

Aliás, é interessante notar que o Comitê de Expertos na Aplicação de Convenções e Recomendações da OIT (2018) chegou a emitir relatório específico quanto à adequação de citada lei a algumas convenções do órgão internacional, afirmando que, em que pese legislações isoladas possam prever que os direitos em si previstos podem ser objeto de negociação coletiva, prevalecendo o que a convenção ou acordo coletivo prever sobre o assunto, uma previsão, em forma geral, de que os direitos trabalhistas podem ser derogados por instrumentos coletivos, vai de encontro às normas da OIT, notadamente as convenções nº 98, 151 e 154. O mesmo relatório aponta que o objetivo de tais normativos internacionais é garantir uma negociação coletiva que visa o acordo em termos que são mais favoráveis aos trabalhadores do que aqueles previstos em lei e que a definição de negociação coletiva é de um processo com a intenção de melhorar a proteção dada aos trabalhadores pela lei, fortalecendo, portanto, a atividade sindical.

É bem verdade que, em momento posterior, a 107ª Convenção Internacional do Trabalho (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2018), que examinou tal documento, optou por não seguir todas as recomendações feitas por tal comitê, solicitando que o Brasil prestasse informações sobre a aplicação dos princípios da negociação coletiva livre e voluntária, bem como das consultas tripartites com os parceiros sociais, ambos sobre a reforma trabalhista, até a reunião do comitê de expertos de novembro de 2018. Entretanto, tal não anula as argumentações lançadas pelo relatório em comento, as quais são bastante pertinentes e persuasivas, apenas postergando a análise final da matéria pela OIT.

O art. 611-A da CLT, em seu *caput*, que será o que interessa para o presente trabalho, assim dispõe:

Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, **entre outros**, dispuserem sobre: (BRASIL, 2017) (GRIFOS NOSSOS)

Por sua vez, o art. 444 da mesma legislação passou a ter a seguinte redação:

Art. 444 - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.

Parágrafo único. A livre estipulação a que se refere o caput deste artigo aplica-se às hipóteses previstas no art. 611-A desta Consolidação, com a mesma eficácia legal e preponderância sobre os instrumentos coletivos, no caso de empregado portador de diploma de nível superior e que perceba salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social. (BRASIL, 2017)

Ocorre que tais dispositivos legais vão de diametral encontro ao que é previsto no artigo 4º da convenção nº 98 da CLT, *in verbis*:

ARTIGO 4º

Deverão ser tomadas, se necessário for, medidas apropriadas às condições nacionais para fomentar e promover o pleno desenvolvimento e utilização de meios de negociação voluntária entre empregadores ou organizações de empregadores e organizações de trabalhadores, com o objetivo de regular, por meio de convenções coletivas, os termos e condições de emprego. (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1949)

Conforme é de se observar, apesar do art. 4º citado anteriormente parecer singelamente dizer que é função do Estado fomentar a negociação coletiva, em verdade sua intenção é a de que as convenções e os acordos coletivos instituem patamar superior ao já previsto em lei. Se assim não fosse, não haveria sentido em haver negociação coletiva.

Ocorre que o art. 611-A vem ser expresso no sentido de possibilitar a negociação, sobrepujando o previsto em lei, sobre diversos direitos, em um total de 15 expressos e um sem-número implícitos, uma vez que tal rol é meramente exemplificativo.

Não bastasse isso, o art. 444. da CLT, parágrafo único, prevê que poderá ser feita tal negociação, com a mesma força da norma coletiva, diretamente pelo trabalhador que perceba mensalmente o valor igual ou superior a duas vezes o teto de pagamentos do regime geral e previdência social e que tenha nível superior.

Ora, o art. 4º da convenção é claro ao dizer que é dever do Estado Signatário fomentar a negociação coletiva. Ao permitir, em alguns casos, a negociação individual, em verdade desprestigia a primeira.

É de se dizer que, pelo mesmo motivo, nota-se o malferimento do art. 5º da convenção nº 154 (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1981)

Desta forma, se nota o malferimento do artigo 4º da convenção nº 98 e do art. 5º da convenção nº 154 pelos arts. 661-A e 444, parágrafo único, da CLT, inseridos pela lei nº 13.467/17.

Além disso, o art. 444, parágrafo único, ao equiparar a negociação individual à coletiva de fato fere o art. 2º da convenção nº 154 da OIT (1981), que define que a negociação coletiva tem lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou organização(ões) de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, para fixar as condições de trabalho, “regular as relações entre empregadores e trabalhadores ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores”.

Ora, ao equiparar a negociação individual do trabalhador que receba duas vezes ou mais o teto de pagamentos do RGPS e tenha nível superior à negociação coletiva, a legislação brasileira fere o conceito de negociação coletiva trazida pela convenção nº 154 da OIT.

Em razão de tudo quanto acima falado, é evidente que diversos dispositivos que foram aportados à CLT pela lei nº 13.467/17 malferiram convenções da OIT das quais o Brasil é signatário e que buscam garantir a atuação sindical.

Em verdade, ao realizar tais mudanças, a reforma trabalhista trás incomensurável prejuízo à atuação sindical, posto que altera sobremaneira as condições de pactuação coletiva, assim como faz indevida equiparação de negociação individual à coletiva, alterando, de forma negativa e anticonvencional, um principais instrumentos do sindicato na luta e proteção do trabalhador, qual seja o instrumento negocial coletivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme se nota do presente estudo, a reforma trabalhista prejudica, sobremaneira, a atuação sindical, uma vez que altera um dos principais instrumentos sindicais, que é a negociação coletiva.

De fato, nota-se que o art. 611-A e 444, parágrafo único, representam

malferimento ao art. 4º da convenção nº 98 e do art. 5º da convenção nº 154.

Não bastasse isso, o art. 444, parágrafo único, da CLT, inserido pela lei nº 13.467/17 fere o conceito de negociação coletiva trazida pela convenção nº 154 da OIT.

Outrossim, observa-se que os dispositivos acima trazidos, com as alterações implantadas pela lei nº 13.467/17, não coadunam com os ditames das convenções internacionais das quais o Brasil é signatário.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.** Brasília, DF, jul 2017.

COMITÉ DOS EXPERTOS NA APLICAÇÃO DE CONVENÇÕES E RECOMENDAÇÕES. **Application of international labour standards 2018.** Organização Internacional do Trabalho. Genebra: [s.n]. 2018.

MELEK, M. I. **O projeto arquitetônico da reforma trabalhista no direito sindical.** Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, v. 7, n. 63, p. 7-19, Novembro 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Application of International Labour Standards 2018.** Organização Internacional do Trabalho. Genebra, p. 649. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção nº 98. **Direito de Sindicalização e de Negociação Coletiva.** 1949. Ratificada pelo Brasil em 18/11/1952.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção nº 154. **Fomento à Negociação Coletiva.** 1981. Ratificada pelo Brasil em 10/07/1992.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Provisional Record. **107ª Session of the International Labour Conference.** Genebra: [s.n.]. 2018.

## ACUMULAÇÃO POR ESPOLIAÇÃO, MINERAÇÃO E VIOLÊNCIA NA COLÔMBIA, NO NEOLIBERALISMO

**Mercedes Castillo de Herrera**

Universidade Santo Tomás, Facultad de Ciencias  
y Tecnologías  
Bogotá, Colômbia

**Nubia Yaneth Ruiz**

Universidade Nacional da Colômbia,  
Departamento de sociología  
Bogotá, Colômbia

**RESUMO:** A acumulação por espoliação é uma prática que na Colômbia já deixou 8,3 milhões de hectares de terra espoliada ou abandonada pela força (7,27% do total), livres para o desenvolvimento de megaprojetos de infraestrutura, mega-mineração, pecuária extensiva e mega-monoculturas, bem como o deslocamento de cerca de sete milhões de pessoas -14% da população do país- e outro número muito alto, ainda não esclarecido, de pessoas desaparecidas. O conceito de acumulação por espoliação, ou por despossessão, foi profusamente divulgado por David Harvey nas duas últimas décadas como parte da sua tese sobre o novo imperialismo. Este conceito, que parte do de acumulação primitiva de Marx e tem sido objeto de grandes debates na tradição marxista, refere-se à violenta separação das pessoas dos seus meios de produção, à privatização e mercadorização até das florestas e a água, na

procura de aumentos de rentabilidade. Segundo Harvey, o que possibilita a acumulação por espoliação é o lançamento de um conjunto de ativos, a incluir a força de trabalho, que ciclicamente o capitalismo gera nas suas crises de sobreacumulação e dos ajustes espaço-temporais que surgem como formas de absorvê-los. O presente texto visa reconhecer as formas que essa acumulação por espoliação tem adotado na realidade colombiana e suas consequências, especificamente em relação à grande mineração, aos enormes movimentos de população, os passivos ambientais que afetam os moradores que resistem em seus territórios e os custos para a economia nacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Acumulação por espoliação, mineração a grande escala, deslocamento, paramilitarismo, Colômbia

### ACUMULATION BY DISPOSSESSION, MINING AND VIOLENCE IN COLOMBIA, IN NEOLIBERALISM

**ABSTRACT:** The accumulation by dispossession has been a practice that in Colombia has left about 8,3 thousand free hectares for the development of megaprojects of infrastructure, mega-mining, extensive cattle ranching and mega monocultures, as well as the displacement of near seven million people -

14% of the population of the country- and another very high number, but not yet clear, of missing persons. The concept of accumulation by dispossession has been profusely disseminated by David Harvey in the last two decades as part of his thesis on the new imperialism. This concept, which starts from the original accumulation of Marx and has been the subject of great debates in the Marxist tradition, refers to the violent separation of people from their means of production, to the privatization and commodification of forests and water, looking for profitability increases. According to Harvey, what makes accumulation by dispossession possible is the liberation of a set of assets, including labor power, that cyclically generates capitalism in its over-accumulation crises and the spatio-temporal adjustments that emerge as ways of absorbing them. The present text seeks to recognize the forms that this accumulation by dispossession has adopted in the Colombian reality and its consequences, specifically in relation to the great mining, the huge population movements, the environmental liabilities that affect the residents who resist in their territories and the costs for the national economy.

**KEYWORDS:** Accumulation by dispossession, large-scale mining, displacement, paramilitarism, Colombia

## 1 | INTRODUÇÃO

A acumulação por espoliação é uma prática que já deixou na América Latina vários milhões de hectares livres para o desenvolvimento de megaprojetos, mineração, pecuária extensiva e agronegócios, bem como o deslocamento de um grande número de comunidades, em alguns países mais do que noutros. Nas cidades, o espólio assumiu a forma de mercadorização de setores de cidade, através de projetos de renovação urbana e até mesmo de conservação patrimonial e melhoramento de bairros.

O conceito de acumulação por espoliação tem sido difundido profusamente por David Harvey nas duas últimas décadas como parte das suas teses sobre o novo imperialismo. Este conceito que parte do de acumulação primitiva de Marx e já foi objeto de grandes debates na tradição marxista, refere-se à separação violenta das pessoas dos seus meios de produção, à privatização, incluindo florestas, lagos, montanhas, mares e todo espaço vital para convertê-los em mercadorias que produzem alta rentabilidade. Adiciona este autor que o que possibilita a acumulação por espoliação é o lançamento de um conjunto de ativos, incluindo a força de trabalho a custos muito baixos ou sem custo, como acontece com a desregulamentação do trabalho e, acrescentamos nós, bem como à convivência frente à existência de escravos modernos. Harvey falou de certos ajustes espaço-temporais que surgem como formas para absorverem os excedentes de capital e força de trabalho que ciclicamente o capitalismo gera em suas crises de sobreacumulação e, se desvalorizações sistêmicas (e até mesmo a destruição) de capital e força de trabalho não ocorreram, outras maneiras de absorver esses excedentes devem ser encontradas.

O presente texto trata sobre as discussões teóricas em torno do conceito de acumulação por espoliação para passar a reconhecer algumas formas que essa acumulação tem adotado na realidade latino-americana bem como várias das suas consequências. Especificamente, em relação à mineração em grande escala, os megaprojetos de infraestrutura de transporte e energia e os agronegócios, causantes de enormes movimentos de população, passivos ambientais e a modificação dos sistemas de cidades que significaram a estagnação ou desaceleração das cidades principais de vários países e o acréscimo das cidades intermedias localizadas justo no turbilhão destes processos económicos e político-sociais de grande acumulação por espoliação.

## 2 | BREVE INTRODUÇÃO ÀS DISCUSSÕES ENTRE ACUMULAÇÃO POR ESPOLIAÇÃO E NEOEXTRATIVISMO

Sobre o conceito de acumulação por espoliação e neoextrativismo tem havido discussões acaloradas na América Latina. Alguns dos pontos sobre os quais essa discussão girou, sem pretender fazer uma taxonomia, nem mesmo partir de um estado da arte, são os seguintes:

*Uma primeira discussão é sobre o conceito de acumulação por espoliação.* Como é sabido, David Harvey propõe esse conceito a partir da acumulação originária de Marx em seu livro *O Novo Imperialismo*. Ele argumentou que Marx havia mostrado como a liberalização mercantil promovida pelos liberais - e neoliberais - não produziria um estado de harmonia no qual todos estariam melhor, senão níveis mais altos de desigualdade social e tinha predito a crescente instabilidade que culminaria em crises crônicas de superacumulação, como têm-se vivido nas últimas décadas, no entanto, que

A desvantagem destes supostos é que relegam a acumulação baseada na depredação, na fraude e na violência a uma “etapa originária” que deixa de ser considerada relevante, ou, como no caso de Luxemburgo, é vista como algo “exterior” ao sistema capitalista. Uma revisão geral do papel permanente e da persistência de práticas depredatórias de acumulação “primitiva” ou “originária” ao longo da geografia histórica da acumulação de capital é muito pertinente, tal como o assinalaram recentemente muitos analistas<sup>23</sup>. Dado que denominar “primitivo” ou “originário” um processo em curso parece equivocado, daqui em diante vou substituir estes termos pelo conceito de “acumulação por espoliação” (Harvey, 2004, pp. 108 e 109)

De fato, Rosa Luxemburgo sinalou que os métodos violentos próprios da acumulação originária, no processo fundacional do sistema capitalista, aparecem de forma contínua, com a conivência dos Estados e apoiados por suas leis, como formas de acumulação por espoliação em territórios ainda não capitalistas e é reforçado durante as crises de sobreacumulação, como o caminho para superá-la. Considera que as duas formas da acumulação capitalista são estruturalmente inseparáveis, mas geograficamente diferenciadas, pois enquanto a reprodução estendida ocorre

dentro dos países com economias capitalistas maduras, o espólio acontece daqueles sobre as colônias ainda não totalmente capitalistas (Pérez e Composto, 2014).

David Harvey retoma a explicação de Luxemburgo para argumentar que os métodos de espólio descritos por Marx como acumulação primitiva ou originária de capital não são um processo genético, mas continuam ao longo da geografia histórica do capitalismo e, portanto, é ilógico seguir a chamar de originária. Em vez disso, sugere o conceito de acumulação por espólio para enfatizar não apenas seu carácter de permanente senão a sua condição de forma dominante atual, e que é demonstrado na mercadorização de âmbitos até então fechados para o mercado, como a própria natureza e o conhecimento e faz isso mediante um desfralde de formas legais ou ilegais. Essa mercadorização, e a privatização da produção pública de valores de uso, fazem parte dos ajustes espaço-temporais necessários no capitalismo para superar as crises de sobreacumulação e gerar aumentos na taxa de lucro.

Rhina Roux faz alguns esclarecimentos acertados aos nossos olhos. Ela disse que Marx chamou de “acumulação originária» os métodos empregados na gênese do capitalismo não para colocá-los no passado, mas distingui-los de aqueles que são resultado de sua ação como capital.

A diferença entre uns e outros não residia em sua localização no tempo, mas em determinações formais: era a diferença entre a transformação do dinheiro em capital e o movimento do capital como dinheiro, entre a espoliação como pressuposto do capital e a espoliação como resultado de sua existência, entre a acumulação de dinheiro e a acumulação capitalista, entre o ponto de partida do capital e o capital como ponto de partida. (2007, p.4 tradução própria)

Roux chega à conclusão, após um estudo aprofundado das obras de Marx, que a acumulação original não foi uma mera digressão histórica em sua fala, mas “um passo obrigatório em sua arquitetura teórica e conceitual”, pois considerou que a história da “acumulação originária”, bem como o desdobramento do capital que representava como uma espiral ascendente, repetia-se uma e outra vez, exponencialmente como momento constitutivo do capital e, portanto, contida em seu conceito (Roux, 2007, p.6).

Uma segunda discussão é colocada por Gudynas respeito da novidade do termo.

O problema da acumulação por espoliação, popularizado por Harvey, como apropriação capitalista dos recursos naturais ou do trabalho, em suas ideias básicas havia sido levantado anteriormente. Na América Latina temos uma longa e triste história da enorme apropriação massiva de nossos recursos ou da espoliação de indígenas e camponeses para alimentar corporações e governos em outros continentes. Também temos muitos pensadores, militantes e acadêmicos que, cada um a seu modo, pelo menos no último século, sustentaram essencialmente essas ideias. Apenas como exemplo vêm à minha memória rapidamente as reflexões que fizeram várias décadas atrás Mario Arrubla na Colômbia, René Zavaleta Mercado na Bolívia, Ruy Mauro Marini do Brasil ou Fernando Velasco Abad do Equador. Independentemente das posições que podem ser realizadas hoje perante desses e de outros autores, meu ponto é que **há uma biblioteca muito rica de latino-americanos que é sempre negligenciada** (Gydunas, 2015,

Gudynas propõe, junto com outros autores, o conceito de extrativismo, ou neo-extrativismo, que diferencia de extrativismo progressista. Assim, define extrativismo como o conjunto de atividades econômicas baseadas na exploração de bens comuns naturais que, sem qualquer ou muito pouco processamento, são comercializados no mercado mundial, cuja característica principal é a exportação em grandes volumes (incluindo a chamada “mochila ecológica”) ou a alta intensidade (com efeitos como ecotoxicidade, geração de poluentes, uso de substâncias tóxicas ou de explosivos etc.) (em Seoane, Taddei y Algranati, 2013) e que os bens extraídos são considerados não renováveis, tal como o petróleo, gás ou minerais. Esclarece que as etapas incluídas no extrativismo variam desde ações de exploração, descoberta, etc. até os estágios posteriores como encerramento e abandono dos locais de apropriação e destaca que uma definição de extrativismo deve sempre estar ciente do vínculo íntimo com as mobilizações cidadãs como maneira de diferenciá-lo da exploração de escala local com impactos reduzidos sobre o meio-ambiente. Svampa (2012) já havia observado que as atividades extrativistas têm em comum a escala dos projetos (atividades de tipo “capital-intensiva”), o carácter dos atores envolvidos (corporações transacionais) e as consequências para a atividade produtiva (fortalecem “enclaves de exportação” e são consolidados sob um “Consenso das Commodities”, ou seja, a exportação de mercadorias “sem valor agregado”).

Vega Cantor argumenta que, embora o extrativismo tenha sido circunscrito apenas à mineração, abrange quase todas as atividades econômicas, desde o plantio de flores, pois quando as flores são levadas para o mercado norte-americano ou europeu, a água virtual da Sabana de Bogotá e o produto da força de trabalho dos milhares de mulheres que trabalham em condições vergonhosas são levados também. E com Novoa lembra que uma das principais armas econômicas de dominação do capitalismo contemporâneo é o livre comércio, impulsionado pelo Banco Mundial, o FMI e a Organização Mundial do Comércio, através da imposição de planos de ajuste estrutural que levaram à desindustrialização dos países, a reprimarização da economia e o estímulo às exportações, além da flexibilidade trabalhista que só aumenta os lucros das multinacionais, a destruição dos ecossistemas e da biodiversidade, a “troca ecológica desigual” dentro da qual podemos incluir a base genética natural das florestas tropicais, páramos e mangues para o desenvolvimento da engenharia genética e biotecnologia e a exportação de resíduos tóxicos.

Grigera e Álvarez (2013) apontam que a forma de exploração da mineração foi transformada da tradicional “mineração de sumidouros” para a mineração a “céu aberto”, com novas tecnologias; da agricultura de processos ou alimentar, que mantém uma lógica produtiva baseada fundamentalmente em processos naturais, ciclos orgânicos com baixo insumo de agroquímicos, uso de mão-de-obra familiar e organização e uso de cooperativas, para agroindústrias; que se juntam à exploração

de petróleo ou urânio em larga escala.

Mas a diferença principal para os autores é que as novas atividades extrativistas configuram um modelo, o extrativo exportador, que reúne um conjunto de características identificadas por Giarracca e Teubal (2010, em Grigera e Álvarez, 2013), tais como alto consumo de recursos não renováveis; realização numa escala de produção muito maior do que nas suas formas tradicionais; utilização de “tecnologias de ponta” -que facilita a grande escala- enquanto a produção tradicional é mais artesanal; que ao depender de certos recursos naturais, tem uma “localização territorial” determinada; ter sido impulsionadas durante o neoliberalismo econômico; gerar muito valor de troca para grandes empresas (geralmente transnacionais) e pouco valor de uso para as comunidades onde estão instaladas e estar ligadas aos interesses de grandes corporações que controlam setores fundamentais relacionados com a própria atividade. Além, produzir deslocamento de trabalhadores rurais e camponeses para a agroindústria, como “colonos circundantes”, no caso das monoculturas; ser orientadas basicamente à exportação e, portanto, não contribuir na solução de necessidades internas. Em vez disso, atribui-se a eles maior conflitualidade que a desencadeada por atividades tradicionais e, por fim, não ser essenciais para a vida das comunidades, nem de ninguém e ainda ser muito atraente como destino de investimento pela alta rentabilidade que geram. Ambos têm em comum que tanto o velho extrativismo quanto o novo tem se desenvolvido nos nossos países por meio de “economias de enclave”, assim chamadas por estabelecer pouca ou nula relação com o resto da economia nacional, já que os insumos e tecnologias são importados, uma proporção significativa da sua equipe técnica é estrangeira e, em contrapartida, não nutrem as cadeias industriais nacionais (Gudynas, 2013), nem os impostos no país e os royalties que pagam são muito pequenos.

### **3 | NEOEXTRATIVISMO E ESPOLIAÇÃO NA AMÉRICA LATINA**

Na Colômbia, com a implantação do neoliberalismo, intensificou a investida expansionista do capital transnacional e nacional na que nosso subcontinente tem sido epicentro dos ajustes espaço-temporais em que comunidades pobres são espoliadas do pouco que tem para sobreviver. O desenvolvimento predatório neoliberal reflete-se numa franca rapina extrativista e de agronegócios, de construção de megaprojetos de infraestrutura para criar as condições da maior exploração e exportação de recursos naturais e energéticos para o mercado mundial, em um aumento das exportações de os países latino-americanos para Estados Unidos, Europa e mais recentemente Japão e China, sem o crescimento correspondente, mas, pelo contrario, um empobrecimento da população na maioria dos países, sobretudo nas regiões onde a exploração mineira ocorre, um enfraquecimento, se não a destruição da base industrial e o aumento da dívida externa.

Da mesma forma, esses processos extrativistas tem se desenvolvido mediante o atropelamento às comunidades e a violação sistemática dos direitos humanos das populações mais vulneráveis, como camponeses tradicionais, afrodescendentes, indígenas, violando também os princípios básicos dos Estados Democráticos de Direito.

Com o discurso do desenvolvimento, na última década do século passado, as mineradoras transnacionais entraram e apoderaram-se de boa parte de América Latina, desde os países tradicionalmente mineiros como o Brasil, Peru e Chile, tanto nas regiões mineiras como naquelas com outra vocação, até os países não mineiros, monopolizando terras, deslocando populações, destruindo fontes hídricas e acabando com a biodiversidade. A mineração expandiu-se territorialmente afetando cada vez mais ecossistemas como páramos, as lagoas alto andinas, as cabeceiras das bacias, a Amazônia ou as geleiras (Equipe OCMAL, 2015).

... o investimento em projetos de exploração em mineração na América Latina é a maior do mundo, respondendo por 32% do total, seguido pela Oceania com 20% de participação; África com 16%; Ásia com 13%; América do Norte com 12% e finalmente a Europa com 7%. Por sua vez, Chile, Brasil e Peru são os países que investem mais dinheiro na exploração de recursos minerais. (Comisión para el diálogo con los pueblos indígenas de México, 2014, p. 11).

Esses investimentos ocorreram nos contextos diferentes de cada país e em cada momento ao longo das quase três décadas de expansão, porque enquanto na década de noventa havia uma situação mais homogênea na região na que imperavam códigos mineiros aberturistas, atualmente os cenários são bastante diferenciados. Por um lado, há os países onde continua a se desenvolver a exploração mineiro-energética sob os ditames das políticas liberais do consenso de Washington e sob o domínio e controle predominante dos grandes consórcios e empresas transnacionais, como a Colômbia e o Peru. Nestes países, as empresas mineradoras desenvolvem suas atividades em um cenário de desregulamentação aberta e os Estados têm mínima presença e controle da expansão extrativa. Por outro lado, é o grupo de países com os nomeados governos progressistas que, embora com diferenças e nuances, promovendo um maior controle dos recursos naturais desde o Estado através da implementação de políticas pós-neoliberais e apostando no controle das rendas extrativas para redistribuir excedentes como Venezuela, Bolívia, Equador, Brasil, Argentina, El Salvador e Uruguay (Ocmal, 2016). No entanto, existe um fator comum a todos os países como são os problemas sociais e ambientais que afetam, sobretudo, a grupos humanos vulneráveis.

De fato, ao aceitar as políticas neoliberais e ao assinar os acordos de livre comércio, os países latino-americanos entraram plenamente na mineração, seguindo o receituário do Banco Mundial para reduzir impostos e royalties e flexibilizar o trabalho, como chave para atrair investimento estrangeiro, após estabelecer reformas tributárias regressivas e trabalhistas, a tal ponto que “Peru, Guatemala e Honduras tem o nível mais baixo de pagamento de royalties no mundo, o México, nem sequer

os cobra” (Comisión para el diálogo con los pueblos indígenas de México, 2014, p. 18) e a Colômbia faz tanta dedução que “para cada 100 pesos que o Estado recebe de lucros da mineração a grande escala, retorna para empresas 120 pesos em isenções fiscais”, como demonstrado pela Contraloría General de la República no livro *Mineração na Colômbia. Direitos, políticas públicas e governança*. “No caso da Guatemala a quantidade de royalties de uma única companhia mineradora ultrapassou o gasto total do país em infraestrutura de saúde” (Comisión para el diálogo con los pueblos indígenas de México, 2014, p. 18). Enquanto isso, os países anfitriões das empresas transnacionais de mineração protegem e cuidam de seus próprios territórios com royalties do que foi extraído na América Latina.

A Austrália planeja taxar o setor (mineração) em mais de 75 bilhões de dólares nesta década para financiar a infraestrutura do país e o Canadá recebe mais de 50 bilhões para as operações de suas empresas no exterior. Enquanto isso, o Estado argentino, se tem sorte, salvará as geleiras, cobrará um magro royalty de 3% no local da mina e por passivos ambientais futuros, tudo bem, obrigado. (Nicolás Gutman en Blanca, s.f., p. 18)

Após as promessas das multinacionais, as comunidades não esperavam grandes riquezas, apenas que a exploração a céu aberto das minas melhorasse as condições de vida de seus territórios empobrecidos e pudesse lhes oferecer emprego estável ou a possibilidade de geração de alguma renda, bom atendimento médico, construção de escolas (noalamina.org, 2014) e vias de acesso, respeito por sua cultura e uma vida digna. O que conseguiram em troca foi o deslocamento dos locais que moravam; assassinato dos líderes; realocações em condições de grande precariedade, desconsideração da cultura e tradições das comunidades; projetos de exploração que desconhecem as decisões comunitárias ou não fazem consultas prévias; mudanças no uso de solo e nas formas de propriedade; destruição dos meios de sustento; atropelamento às comunidades tradicionais e deterioro ambiental.

Em relação à criação de emprego, pode-se dizer que

No Peru, a mineração em grande escala emprega pouco mais de 75.000 pessoas, que representam cerca de 0,9% da população economicamente ativa (PEA) do país. No Chile, emprega cerca de 78.000 pessoas, 1,4% da PEA, e no Brasil 91.000 pessoas, cerca de 0,1% da PEA” (Olca, 2005)

Os departamentos e províncias onde a mineração é desenvolvida apresentam os mais altos níveis de pobreza no subcontinente. No Peru, por exemplo, Cajamarca, onde está localizada a Mineradora Yanacocha que contribui com cerca de 10% das exportações do país, é o quinto departamento mais pobre, com 52,4% da sua população vivendo na pobreza e 20,8% na pobreza extrema, segundo dados de INEI para 2017. Na Colômbia, La Guajira, onde está localizado El Cerrejón, a maior mina a céu aberto do mundo que fornece ao mercado internacional 33% do carvão térmico, é o segundo departamento mais pobre do país, com 52,6% pessoas em condição de pobreza e 26,5% em condição de pobreza extrema em 2017, segundo informações do DANE. Carajás, localizado ao norte do Brasil, nos estados de Pará e Maranhão, é

atualmente o maior complexo de extração de ferro do mundo, com a contribuição ao PIB que mais cresceu durante 2012, no entanto Maranhão é o estado brasileiro com maior porcentagem de pessoas em condição de pobreza (54,1%), segundo dados do IBGE para o mesmo 2017, e o segundo valor mais baixo do país no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), segundo Pnud (O Globo, 2014). Estes exemplos ilustram uma realidade que é vivenciada em toda a América Latina.

Outro fator que impacta às comunidades é o uso monumental de água pelas operações de mineração, usando água dos camponeses e comunidades tradicionais, competindo com os produtores agropecuários e destruindo as reservas da biosfera e as fábricas de água como páramos e geleiras, sem que as transnacionais assumam o dano. E uma vez usada a água é descartada contaminando águas subterrâneas e rios com cianeto e mercúrio, com ácido sulfúrico, cádmio y outros elementos que já foram encontrados no sangue de pessoas e animais, causando-lhes doenças, malformações a até a morte. Mesmo é produzido outro tipo de poluição, como partículas suspensas que caem sobre corpos de agua e vegetação, impedindo-as de crescer ou o barulho das explosões que expõem a fauna nativa. As transnacionais também não assumem estas afetações.

Por estas razões, a expansão extrativa gera conflitos territoriais, além do fato de que “não há mineração sem o controle de grandes áreas de terra e sem o controle dos recursos hídricos e outros ativos naturais, que antes da mineração era gerenciado pelas populações agora ameaçadas por esta atividade “(Censat, 2014). A área com título de mineração na Colômbia é de 8,53 milhões de hectares, segundo a Minminas; no México, são 36 milhões de hectares, o equivalente a 20% do território nacional.

O Observatório de Conflitos Mineiros da América Latina, OCMAL, e OLCA registraram 222 projetos de mineração que estão envolvidos em conflitos que afetam 320 comunidades. Destes, 38 estão localizados no Peru; 37 no México; 36 no Chile; 26 na Argentina, 20 no Brasil e 13 na Colômbia.

No Equador e na Bolívia, o movimento indígena denuncia que importantes disposições constitucionais como os que definem os direitos da natureza ou o direito à consulta prévia livre e informada, estão sendo revistos e objetados por leis específicas, tais como a de mineração e a de recursos hídricos (Equador) e a do Órgão Eleitoral Plurinacional (Bolívia). Na Venezuela, é relatado que alguns estados, como Zulia, “tornaram-se uma área de sacrifício minerado petrolero” [3] e na Argentina projetos do tamanho como a Pascua Lama afetando uma área inteira de geleiras é questionada. No Brasil, o gerenciamento de grandes investimentos em áreas sensíveis como a Amazônia e a flexibilização das normas ambientais levaram a crises políticas, como a que terminou com a renúncia da então ministra do Meio Ambiente, Marina Silva, no primeiro governo do presidente Lula da Silva

No Peru e na Colômbia, os conflitos ambientais ligados ao setor extrativo continuaram a aumentar em número e intensidade. Em ambos os países o compromisso de seus governos continua forte com a chamada de locomotiva mineira e tem como objetivo realizar uma longa lista de novos projetos de

#### 4 | IMPLANTAÇÃO VIOLENTA DO MODELO NEOLIBERAL NA COLÔMBIA

Após trinta anos de implantação do modelo neoliberal no país, em que se aguçaram os postulados do livre mercado, a desregulamentação da economia, o reforço da presença de grandes multinacionais na economia interna do país por meio de novas formas de IED e a assinatura e implementação de acordos de livre comércio, ALC, entre outras medidas de natureza política e econômica, as consequências que trouxe para a Colômbia foram nefastas, por exemplo, a arremetida da violência paramilitar e o endurecimento do conflito armado, a aceleração da acumulação econômica, o despovoamento do campo e a concentração da população cada vez mais pobre nas áreas urbanas, entre outros.

Jorge Robledo (2007) resume as consequências em três grandes blocos: a destruição do aparelho produtivo nacional; o crescimento desmedido da dívida externa nacional e a entrega dos recursos ao capital estrangeiro. A primeira é evidente em uma balança comercial deficitária na que houve em 2014 um déficit de US\$ 6.292 milhões FOB e em 2015 foi de US\$ 15.907 milhões FOB, segundo dados do DANE. O país tem se consolidado como importador líquido de produtos acabados e perdeu a capacidade como produtor e a competitividade em relação a produtos importados que lotaram o mercado interno e contribuíram para o desastre nacional agropecuário e industrial.

A segunda consequência é evidente na evolução da dívida externa que passa de 26 mil milhões de dólares em 1995 para 131.744 milhões de dólares para 2018 (equivalente a 39,6% do PIB). Estes dados compilados pelo Banco da República mostram conclusivamente o processo de endividamento a que foi submetido o país; é a partir de 2006 quando a curva ascendente do endividamento tem um crescimento exponencial a um ritmo de mais de 200% nos últimos 12 anos.

E a terceira e mais notável das consequências é o acréscimo do Investimento Estrangeiro Direito. Os capitais que entraram no país através do IED nos últimos 20 anos apresentam uma forte evolução ascendente. Para o 2013 a IED foi de 16.200 milhões de dólares, enquanto para 1994 foi de 1.446 milhões de dólares, registrando um crescimento de mais de mil vezes durante esse período. A direcionalidade do referido IED também variou a favor do investimento na indústria extrativa; em 2012, 50% foi para o setor, com queda expressiva em outros setores, em linha com a política de reprimarização econômica, parte fundamental da política econômica nacional. Percentual este investimento vem a aumentar seu volume no setor de mineração e energia, desencorajando outros setores (primários, secundários e de serviços).

## 5 | AS FORMAS DA ESPOLIAÇÃO ADOTADAS PELA MINERAÇÃO NA COLÔMBIA

Na Colômbia têm usado diversos mecanismos para concretar a desapropriação de terras, um deles é o abandono forçado de culturas, propriedades e terras a que as comunidades são obrigadas por ameaça direta à sua vida, perseguições, assassinatos seletivos e massacres, crimes de lesa humanidade que já afetaram mais de oito milhões de pessoas e que permaneceram, até hoje, em total impunidade mesmo após a confissão dos perpetradores. No abandono forçado, as comunidades que tentaram voltar encontraram novas ameaças a suas vidas, ou que as terras mudaram drasticamente em uso e tem outros donos, mesmo com uma ação pública.

Outro mecanismo tem sido a despossessão jurídica, casos nos que através de documentos públicos a propriedade é transferida ilegalmente, por meio de coação, constrangimento, falsidade, falsificação de identidade, etc., ou a despossessão material, casos nos que não há uma transferência jurídica do domínio, mas de fato, através do constrangimento ou do deslocamento forçado, obriga-se a abandonar o fundo ou é ocupado contra a vontade do proprietário. Os mecanismos mais recorrentes encontrados são

- Vendas forçadas, aquelas realizadas pelo dono de uma propriedade sob pressão.
- Vendas por um preço injustamente menor do que a coisa que é comprada, aproveitando a situação de vulnerabilidade do vendedor. Na Colômbia tornou-se comum para os paramilitares forçar a venda dizendo para o dono que se ele não vendesse por esse preço, a viúva venderia.
- Falsificação de identidade, quando uma pessoa finge ser o proprietário que deseja vender e assim assinar uma escritura de transferência de domínio. No contexto de um conflito armado, como o caso colombiano, as terras abandonadas são vendidas posteriormente por uma pessoa que não é a proprietária original. Na Argentina, surgiram donos que conseguiram expulsar e acusar às famílias camponesas de usurpação e os integrantes das organizações que as agrupam, de formar associações ilícitas.
- Assedio e sitio, já seja produtivo ou ambiental, conforme documentado em Salta e El Chaco (Argentina) o cerco, como aconteceu em La Guajira onde a transnacional El Cerrejón comprou terras em torno de uma comunidade e privatizou a estrada, impedindo-os de entrar e sair de suas moradias.
- Falsidade em documento público, que são os títulos de domínio
- Espoliação massiva por transferência de domínio, quando uma mesma pessoa jurídica adquire para si, grande quantidade de propriedades rurais localizados em áreas de deslocamento forçado, sem autorização para alienar do respectivo Comitê.
- Escritórios paralelos para emissão de escrituras ou resoluções.
- Extensão da área de terra através de declarações extrajudiciais, quando o dono da terra através de declarações perante notário ou juiz, aumenta sem base jurídica nem apoio da entidade competente, a área do sitio inicialmente

referido no primeiro título com que adquiriu a propriedade.

- Aumento da área através de compra-vendas sucessivas ou aumento da área em terras desocupadas através da expansão sobre bens comuns.
- Destruição de títulos aquisitivos de domínio, visando apagar a história jurídica do imóvel, consagrada nos fólios de matrícula imobiliária.
- Os grupos humanos e setores sociais mais afetados são aqueles com formas mais precárias de posse da terra, sem título de propriedade, ou em regiões mal consolidadas sem registros prediais feitos, ou onde as organizações sociais são fracas, ou há situações ilegais como cultivos ilícitos.

## 6 | RESISTÊNCIA DAS POPULAÇÕES DIRETAMENTE AFETADAS

A resposta dos povoadores a essa depredação dos territórios é a oposição e resistência, apesar das gravíssimas violações de direitos humanos que ocorreram no país. No campo há valiosas experiências de organização camponesa e de trabalho comunitário, como a Associação Camponesa do Vale do Rio Cimitarra, com propostas de desenvolvimento regional com bem-estar social e gestão sustentável da natureza no Magdalena Médio.

Em torno da mineração e os hidrocarbonetos tem se levantado consultas populares que, apesar da contundência da resposta das comunidades, ficaram negligenciadas pelo Estado aduzindo que tais consultas são consultivas em vez de não decisórias. Em total são 47 municípios do país nos que “a continuidade dos projetos seriam definidos pelas sondagens, levando em conta que a Corte Constitucional julgou que os entes territoriais si podem proibir a mineração” (eltiempo.com, 2014). Do outro lado estão o Estado e o grande capital transnacional que apenas procuram garantir a exploração dos recursos embora preservar natureza e a biodiversidade esteja em jogo. O grande capital reclama da instabilidade jurídica no país e o Ministério de Minas é rápido para argumentar que corresponde à Nação e não às regiões a responsável pela gestão dos recursos naturais do subsolo, por tanto, as consultas não tem capacidade para mudar a lei; o Procurador Geral expressa preocupação de que as consultas populares ameacem se generalizar e enfraquecer a confiança dos investidores e o Ministério do Interior promete regulamentá-las para impedir os projetos de mineração e energia de parar.

Ao mesmo tempo, as forças militares reprimem as manifestações camponesas, das comunidades afro e dos povos indígenas, independentemente dos acordos de Havana a esse respeito.

De fontes oficiais como a Defensoría del Pueblo de Colombia, foi apontado que a polícia antinarcóticos seria o suposto autor de um massacre de 9 pessoas na vereda Porto Rico, departamento de Nariño (Censat, 2017).

## 7 | CONCLUSÕES

A Colômbia enfrenta hoje o fim de uma parte do conflito armado e, por sua vez, se envolve em intensos confrontos sociais, devido às grandes desigualdades econômicas, territoriais e sociais que são estruturais e que não se percebe no ambiente político governamental a solução; pelo contrário, aprofundam-se as crises econômicas derivadas da crescente dependência, do processo de transnacionalização da economia, da existência de forças paramilitares e da ausência de condições reais que garantam a participação política da população.

## REFERENCIAS

Censat (2017). **Indignación y repudio ante masacre y asesinatos contra luchadoras/es sociales en Colombia**. Octubre 11 de 2017. Disponível em <http://censat.org/es/noticias/indignacion-y-repudio-ante-masacre-y-asesinatos-contra-luchadoras-es-sociales-en-colombia-declaracion-amigos-de-la-tierra>

Gudynas, Eduardo (2013). **Extracciones, extractivismos y extrahecciones. Un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales**. Claes.

Gudynas, Eduardo (2015). **Debate Gudynas/Harvey: La necesidad de romper con un “colonialismo simpático”**. Fundación Rosa Luxemburgo

Harvey, D. (2004). **O “novo” imperialismo: acumulação por espoliação**. Disponível em [http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/social/2004pt/05\\_harvey.pdf](http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/social/2004pt/05_harvey.pdf)

Ocmal (2016). **Las tendencias de la inversión minera a nivel mundial y el caso de América Latina**. Disponível em <http://www.conflictosmineros.net/noticias/3-latinoamerica/19096-las-tendencias-de-la-inversion-minera-a-nivel-mundial-y-el-caso-de-america-latina>

O Globo (2014). **Maranhão é o estado com a maior proporção de miseráveis do país**. Disponível em <http://oglobo.globo.com/brasil/maranhao-o-estado-com-maior-proporcao-de-miseraveis-do-pais-11271446> Pérez e Composto, (2014).

Roux, Rhina (2007). **Marx y la cuestión del despojo. Claves teóricas para iluminar un cambio de época**. Revista Herramienta N° 38. Disponível em <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-38/marx-y-la-cuestion-del-despojo-claves-teoricas-para-iluminar-un-cambio-de-e>

Seoane, José; Taddei, Emilio y Algranati, Clara (2013). **Extractivismo, despojo y crisis climática. Desafíos para los movimientos sociales y los proyectos emancipatorios de Nuestra América**. Buenos Aires: Ediciones Herramienta, Editorial El Colectivo y GEAL.

Vega, Renán (2012). **Colombia, un ejemplo contemporáneo de acumulación por desposesión**. Revista Theomai 26. Segundo semestre de 2012 Trazos de sangre y fuego: ¿continuidad de la acumulación originaria en nuestra época?

## ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL) DO TURISMO: POTENCIALIDADES E LIMITES NA COSTA DO DESCOBRIMENTO

**Maiara Conceição Castro**

Universidade do Estado da Bahia -UNEB

Eunápolis-Bahia

**RESUMO:** Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações interdependentes e compostas de agentes sociais e econômicos que visam um setor específico de atividade econômica. No turismo, os APLs tornam-se importantes alternativas para a promoção de vantagens competitivas e desenvolvimento de regiões. Os APLs podem ser aplicáveis em roteiros, destinos turísticos ou regiões. O objetivo geral deste estudo é analisar as potencialidades e os limites do APL na Costa do Descobrimento. A metodologia utilizada neste estudo foi pautada no baseamento teórico adotando a revisão/pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Os resultados do estudo permitem afirmar que a região turística da Costa do Descobrimento possui uma infinidade de problemáticas nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e estruturais, e na formatação, promoção e comercialização de seus produtos turísticos devendo implementar melhorias que propiciem a solução e/ou minimização desses problemas. Contudo, essa região possui muitas potencialidades, podendo dessa forma, ser convertida em APL do turismo, e passar a proporcionar maior vantagem

competitiva, além do desenvolvimento econômico, social e político dessa costa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjos Produtivos Locais (APLs), Atividade Turística, Cadeia produtiva, Costa do Descobrimento, Desenvolvimento Regional.

### LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT (APL) OF TOURISM: POTENTIALITIES AND LIMITS ON THE COAST OF DISCOVERY

#### 1 | INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objeto de estudo o Arranjo Produtivo Local (APL) da Costa do Descobrimento, buscando abordar a cadeia produtiva existente nos municípios de Porto Seguro, Santa Cruz Cabrália e Belmonte. Esses três municípios compõem a orla marítima da Costa do Descobrimento, com quilômetros de praias e espaços marítimos naturais. Além do mais, são nestes três municípios que estão localizados boa parte dos complexos turísticos, das infraestruturas de lazer, e dos empregos formais do turismo.

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações interdependentes e vinculadas de agentes sociais e econômicos que visam um

setor específico de atividade econômica. Geralmente, os APLs são constituídos de diversas empresas que podem ser fornecedoras de serviços primários e bens, finais ou intermediários, como também prestadoras de serviços e consultoria (VECCHIA, 2006).

Sabe-se que, nas diversas delimitações turísticas pode-se encontrar cadeias produtivas com uma ampla diversidade de empresas turísticas, responsáveis pelo oferecimento de bens e serviços. Essas cadeias podem possibilitar que os destinos turísticos possam ser desenvolvidos nas esferas política, social e econômica.

Assim, na Costa do Descobrimento pode-se encontrar uma diversidade de atrativos naturais e culturais e uma ampla cadeia produtiva do turismo, que se transformada em APL poderia proporcionar maior vantagem competitiva e econômica. Desse modo, a problemática deste estudo visa responder: Quais as potencialidades e os limites do APL na Costa do Descobrimento?

Já o objetivo geral deste estudo é analisar as potencialidades e os limites do APL na Costa do Descobrimento. Tendo como objetivos específicos: relatar o funcionamento das políticas públicas relacionadas aos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Brasil e no Estado da Bahia; identificar as características inerentes ao APL do turismo; e, apresentar a Costa do Descobrimento e suas características.

Para desenvolver este estudo, a metodologia utilizada foi pautada no baseamento teórico adotando a revisão/pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, no qual, foram consultados livros, artigos e monografias, além de documentos oficiais e de arquivos, elaborados por instituições como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Governo Federal, Governo da Bahia, entre outros. Assim, os dados utilizados foram os secundários, buscando consultar e analisar uma diversidade de dados que pudessem fornecer informações sobre o APL do turismo e a região adstrita.

## **2 | ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS) NO BRASIL E NA BAHIA**

Por Arranjos Produtivos Locais (APLs) pode-se entender as aglomerações territoriais de agentes sociais, econômicos e políticos, que tem como foco principal um determinado eixo de atividades econômicas, que apresentam vínculos entre elas mesmo sendo diferentes e embrionárias. Na maioria das vezes, abarcam interação e participação de empresas podendo desenvolver desde atividades de produção de serviços e bens, a prestar serviços de fornecimento de equipamentos e insumos, comercialização, consultoria de serviços, clientes, entre outras, podendo possuir diversas formas de associação e representação. Podem ser incorporadas também uma diversidade de outras organizações de naturezas privadas e públicas direcionadas para política, financiamento e promoção, para capacitação e formação de recursos humanos, como universidades e escolas técnicas, além de P&D e

engenharia (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Pode-se ressaltar que os APLs são, em suma, programas de desenvolvimento governamentais, sendo assim uma realidade que apresenta amplas contradições nos âmbitos econômicos e políticos de poder, passando longe do alcance almejado e do cenário objetivado, principalmente, por ser uma experiência de desenvolvimento atrelada a um país que é dotado de infinitas desigualdades nas esferas regionais, setoriais e sociais (FUINI, 2013).

Os APLs tiveram as primeiras ações no Brasil no final dos anos 1990. Foi a partir de 1999, que o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) passou a inserir os APLs em ações regionais juntamente com os estados brasileiros e aos projetos de cooperação com organismos internacionais (CASSIOLATO; LASTRES; STALLIVIERI, 2008).

Ao adotar o enfoque de APLs, o MCT teve como finalidade promover o financiamento e apoio às pesquisas acadêmicas que tinham como objeto de estudo os APLs e seus desdobramentos socioeconômicos. Por existir uma diversidade de situações na estrutura produtiva brasileira, as ações desenvolvidas foram isoladas e não possuíam uma base direcional (mais “generalista”).

Na época, o Governo Federal voltou a direcionar sua intenção na combinação de reequilíbrio regional e social com crescimento econômico, em especial, a partir de 2003, com a posse do Presidente Luís Inácio Lula da Silva (SILVA, 2012). Ainda, em 2003, houve a priorização das aglomerações produtivas locais em suas políticas de desenvolvimento produtivo pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Foi no MDIC que se estabeleceu o “Grupo de Trabalho Permanente para APLs”, o primeiro grupo interministerial de APLs (GTP-APL) que só foi formalizado em 2004 (BRASIL, 2004).

O foco inicial desse grupo de trabalho, de acordo com Garcez *et al.*(2010), foi pautado em examinar uma metodologia de atuação integrada em 11 APLs pilotos, distribuídos nas cinco regiões do Brasil. A princípio, o GTP-APL teve como finalidade desenvolver o consenso sobre questões conceituais, e identificar e enquadrar APLs. Sua responsabilidade era sugerir um modelo gerencial para ações governamentais e instituir um sistema nacional de informações para gerenciar e mapear as ações implementadas em áreas regionais/locais. Nessas ações, ocorreu a participação de 23 instituições não governamentais e governamentais, como por exemplo, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), a Caixa Econômica, o Banco do Brasil, o Banco do Nordeste, entre outros).

Esse grupo estabeleceu, segundo Brasil (2004, p. 6), um conjunto de variáveis decisivas, os quais podem mostrar distintos graus de intensidade:

- a) Concentração setorial de empreendimentos no mesmo espaço físico ou território (pode ser um município, parte de um município ou um conjunto de municípios);
- b) Concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL;
- c) Cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores “econômicos” e demais participantes “políticos” e “sociais”), em busca de maior competitividade;
- d) Existência de mecanismos de

governança local capazes de liderar, organizar, coordenar e integrar as ações e os objetivos dos atores participantes do arranjo.

O termo APL foi tão bem aceito e incorporado, que passou a ser abarcado em documentos inerentes às políticas públicas nacionais de desenvolvimento, sendo inserido no Plano Plurianual 2004-2007 (BRASIL, 2004). Nesse sentido, a médio e longo prazo, os APLs foram incorporados estrategicamente nas diretrizes dos planejamentos nacionais. Fuini (2013, p. 71) relata que, “nos Planos Plurianuais do Governo federal brasileiro (2004-2007 e 2008-2011) constam os APLs como eixos da política industrial e de desenvolvimento regional”.

Assim, no Brasil, em 2004, foi realizado o primeiro mapeamento dos APLs, que contabilizou 460 aglomerações produtivas. Em 2005, esse número subiu para 957 aglomerações produtivas locais nos setores de serviços, agroindustrial e industrial. No entanto, no estudo desenvolvido por Botelho (2008), algumas análises sobre os APLs, podem assinalar a existência de até 5.000 aglomerações produtivas locais no Brasil, sinalizando um número muito maior ao apontado pelo mapeamento realizado pelo GTP-APL.

Nesse cenário o GTP-APL instituiu objetivos de políticas públicas de APLs visando possibilitar os processos locais de desenvolvimento, por meio da inclusão produtiva, promoção da competitividade e sustentabilidade. Logo, o Governo Federal elaborou um documento que elucida que é através das políticas para APLs que busca-se:

o desenvolvimento econômico; o arrefecimento das desigualdades sociais e/ou regionais; a inovação tecnológica; a expansão e/ou a modernização da base produtiva; o crescimento do nível de emprego e renda; a redução da taxa de mortalidade de MPEs; o avanço da escolaridade e da capacitação da mão-de-obra; o aumento da produtividade e competitividade; e, o aumento das exportações (BRASIL, 2004, p. 9)

Para Brasil (2004, p. 12), as estratégias de atuação que permitem o alcance dos objetivos traçados permeiam dois eixos, são eles:

Reconhecimento e valorização da iniciativa local: Estimular a constituição de planos de desenvolvimento, reconhecendo e valorizando a iniciativa local e a diversidade de necessidades, expectativas e capacidades de realização com que a atividade produtiva se apresenta no país. b Articulação e intervenção: Atuar de forma integrada, via políticas públicas, na melhoria de alguns aspectos que estão presentes em praticamente todos os APLs e que, por essa razão, podem ser estimulados de forma convergente com o plano de desenvolvimento local.

Para que os objetivos traçados sejam alcançados torna-se necessário que ocorra a participação de organizações direcionadas à pesquisa e engenharia, regulação e financiamento, formação de mão-de-obra e informação; associações, cooperativas e demais órgãos de representação de classes; trabalhadores e consumidores, comercializadoras e distribuidoras; empresas fornecedoras de matérias-primas, empresas produtoras de serviços e bens finais (BRASIL, 2004; CASSIOLATO; LASTRES; STALLIVIERI, 2008).

Os APLs tornaram-se uma alternativa de política e estratégia do Brasil, sendo criados constantemente programas de apoio a essas aglomerações produtivas, propiciando à ampla propagação de experiências nessa perspectiva. Abordados, por vezes, como opções ao desenvolvimento regional, este conglomerado de iniciativas é limitado pela ausência de uma política nacional abrangente que forneça sentido e direcionamento às experiências autóctones que acabam por ser acumuladas.

Na Bahia, inicialmente, haviam apenas intervenções específicas voltadas, essencialmente, para atrair empresas por intermédio de incentivos fiscais. No geral, essas ações eram desenvolvidas pela Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e pela Secretaria da Indústria e Comércio (SIC). Foi somente, em 2003, que os APLs começaram a ter aparato institucional de apoio, no qual sob a coordenação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), criou-se a Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais do Estado da Bahia (RedeAPL).

A RedeAPL era constituída pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), Centro Internacional de Negócios da Bahia (PROMO) Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB/IEL), Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Reforma Agrária, Pesca e Aquicultura (SEAGRI/BA), Agência de Fomento do Estado da Bahia (Desenbahia), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE- BA), Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração (SICM) e pela Secretaria do Planejamento (SEPLAN).

Portanto, inicialmente as iniciativas foram estruturadas institucionalmente em torno da RedeAPL, que concentrava-se no desenvolvimento de pesquisas para a identificação dos APLs do Estado. Esse pode ser considerado como o momento inicial para as iniciativas públicas de fomento para as APLs no Estado da Bahia. Ou seja, a institucionalização por parte do poder público é determinante para o debate em torno dos APLs, criando critérios gerais (ou homogêneos) de análise produtiva.

Foi em 2007, que ocorreram alterações nas estratégias de apoio aos APLs, já que houve mudanças de governo no Estado. Nesse período, a Rede/APL foi extinta e criado o NE-APLs/BA, seguindo as orientações instituídas pelo MDIC, embora foram mantidos a gestão e modelo utilizado pela RedeAPL.

Na Bahia, esse órgão institucional lançou estratégias de modo a possibilitar suporte, articulação e coordenação das políticas públicas desenvolvidas no Estado da Bahia direcionadas para APLs. Atualmente, o NE-APLs/BA presta apoio para 14 APLs na Bahia, sendo que 11 desses possuem apoio do antigo Projeto BID, o PROGREDIR, iniciado na época da RedeAPL.

### **3 | COSTA DO DESCOBRIMENTO: CARACTERÍSTICAS E ESPECIFICIDADES**

A Costa do Descobrimento como sendo uma das 9 zonas turísticas que configuram-se como áreas delimitadas e classificadas a partir do planejamento do

Estado da Bahia, participa de uma política pública estadual de turismo, a qual institui regiões temáticas como zonas de planejamento turístico (SILVA e CERQUEIRA NETO, 2015).

Essa Costa configura-se como a região abordada pelos historiadores como sendo o berço da história do Brasil, em 1500. Foi nas intermediações desse território que importantes fatos da história do Brasil ocorreram.

A atividade turística na região começou a ser desenvolvida desde a década de 1970, com a pavimentação das rodovias federais BR 101 e BR 367. Atualmente, o turismo é considerado como a sua principal atividade econômica (PDITS, 2002).

Essa zona turística possui uma infinidade de atrativos naturais, entre eles: manguezais, rios navegáveis, baías, falésias, recifes de corais, e praias. Em 1999, essa Costa foi tombada como Patrimônio Natural Mundial pela Unesco, por ser considerada o berço da história do Brasil, pois foi em Porto Seguro que a história do Brasil começou. Essa possui como atrativos culturais: centros históricos, aldeias indígenas, casarios, museus e galerias (Bahia.com, 2017).

Embora, a Costa do Descobrimento seja composta por outros municípios, a ênfase deste estudo permeará os municípios de Porto Seguro, Belmonte e Santa Cruz Cabralia, por terem o turismo como atividade econômica, já consolidada e/ou implementada em diferentes ciclos.

Belmonte é um município que fica localizado a uma distância de 623,1 km Salvador, capital da Bahia, a uma latitude de 15° 51'47" sul e uma longitude de 38° 52'58 oeste. Esse município estende-se por uma área territorial de 1.931,985 km<sup>2</sup>. Sua população foi estimada em aproximadamente 24.013 pessoas. A densidade demográfica, por sua vez, foi mensurada em 11,06 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2017).

O clima do município configura-se como tropical e sua temperatura média é de 24.2 °C. A precipitação pluviométrica média anual é de 1595 mm. Sua pluviosidade é relevante ao longo do ano, ocorrendo muita pluviosidade mesmo no mês mais seco (CLIMATE-DATA, 2018).

O povoamento no território onde encontra-se Belmonte, inicialmente, foi povoado por colonos portugueses no início do século XVIII. Naquela época, Belmonte pertencia a Porto Seguro e estava sob o comando do donatário Pero de Campos Tourinho. Em 1764, Belmonte passou do status de povoado à vila (BELMONTE BAHIA, 2018). Foi em 23 de maio de 1891, que a vila foi elevada a categoria de cidade, sendo nomeada como Belmonte, na finalidade de homenagear Pedro Álvares Cabral que residia numa localidade portuguesa de igual denominação (BELMONTE BAHIA, 2018).

A renda per capita de Belmonte foi mensurada em um total de R\$ 11.821,21 (IBGE, 2015). Já o seu índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) foi estipulado em 0,598 (IBGE, 2010).

Porto Seguro, por sua vez, é um município que está localizado a 592 km da capital da Bahia, Salvador, posicionando-se geograficamente a uma latitude de 16°

26' 59" sul e uma longitude de 39° 03' 53" oeste. Sua extensão territorial abrange uma área de 2.287,085 km<sup>2</sup>. Em 2017, sua população foi estimada em 149.324 pessoas, sendo um dos municípios mais populosos do Extremo Sul da Bahia. A densidade demográfica contabilizada é de 52,70 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2017). Para Neto Cerqueira e Silva (2015, p. 5), Porto Seguro configura-se como, “uma referência, não só no turismo, mas, também o maior município em extensão territorial, em número de habitantes, por ter grande influência na política regional e estadual”.

Sobre o clima, Porto Seguro possui o clima tropical. Sua temperatura média é de 24.4°C. A precipitação pluviométrica média anual é de 1624 mm, com a ocorrência significativa de chuvas mesmo nos meses considerados mais secos (CLIMATE-DATA, 2018).

Historicamente, Porto Seguro tem uma história que se confunde e origina, concomitantemente, com o Descobrimento do Brasil. Motta (1998, p. 3) corrobora, a “armada comandada por Pedro Álvares Cabral, que aporta em um porto seguro em 22 de abril de 1500 toma oficial, efetiva e plenamente posse desta nova terra com tudo que nela há: suas riquezas materiais e espirituais”.

Porto Seguro configura-se como um município que possui grande relevância para o contexto histórico mundial e nacional. Considerado como berço do Brasil, teve seu surgimento em 1500, com chegada dos portugueses no Brasil. Segundo a história contada, a descoberta do Brasil aconteceu por erro de percurso marítimo, por embarcações comandadas por Pedro Álvares Cabral, que tinham como destino a Índia, com a finalidade da comercialização de especiarias (PORTO SEGURO. GOV, 2017). Durante a navegação, D. Pedro avista o Monte Pascoal e desembarca em terras brasileiras no dia 22 de abril de 1500, estabelecendo-se assim o acontecimento do “Descobrimento do Brasil” (PORTO SEGURO. GOV, 2017). O município de Porto Seguro teve sua fundação em 1534, e seu território está tombado quase que em sua totalidade pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Segundo dados do IBGE (2015), a renda per capita de Porto Seguro é de R\$ 15. 801,29 e seu índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) possui uma média de 0,676.

Já o município de Santa Cruz Cabrália está situado à aproximadamente, 755 km de Salvador, capital da Bahia, com uma latitude de 16° 16' 41" sul e uma longitude de 39° 01' 29" oeste. Sua área territorial é de 1.459,832 km<sup>2</sup>. A população teve uma estimativa de 28.552 pessoas (IBGE, 2017). A densidade demográfica é de 16,92 hab/km<sup>2</sup> (IBGE, 2010).

Em relação ao clima de Santa Cruz Cabrália, é tropical e sua temperatura média é de 24.1°C. Possui uma precipitação pluviométrica média anual de 1614 mm e tem muita pluviosidade mesmo nos períodos mais secos (CLIMATE-DATA, 2018).

No contexto histórico, Santa Cruz Cabrália teve seu surgimento em 1º de maio de 1500, quando foi erguida a cruz com divisas reais e armas pertencentes a Portugal. Em 1933, sob a nomenclatura de vila passou-se a chamar Santa Cruz

Cabrália, sendo emancipada em 30 de março de 1938. O município de Santa Cruz Cabrália, possui o centro histórico tombado pelo IPHAN como Patrimônio Histórico, Cultural e Paisagístico (CABRALIA. GOV, 2017).

No que diz respeito ao Produto Interno Bruto (PIB) per capita do município era de R\$ 10.630,09 (IBGE, 2015). O seu índice de Desenvolvimento Humano Municipal possui uma média de 0,654 (IBGE, 2010).

#### **4 | CADEIAS PRODUTIVAS DO TURISMO NA COSTA DO DESCOBRIMENTO: LIMITES E POTENCIALIDADES**

A Costa do Descobrimento configura-se como sendo uma região turística em que o Programa de Desenvolvimento Turístico da Bahia (PRODETUR/NE), criado em 1991, focaliza seus investimentos por ser considerada como zona prioritária. Entre os anos de 1991 a 2020, estima-se que a Secretaria de Turismo do Estado terá injetado cerca de US\$ 325 milhões na região, valor esse que corresponde a 10% do investimento do setor público para o turismo no estado. Em 2003, em articulação com o setor privado, o Governo do Estado da Bahia, decidiu lançar uma estratégia turística para o período 2003-2020, que teve como denominação “Século XXI: Consolidação do Turismo” (DIEESE, 2008).

Em estudos elaborados pelo SEBRAE e pela fundação Getúlio Vargas – FGV (2015) para o Ministério do Turismo, denominado “Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional” apontam que, a maioria dos destinos turísticos apresentam condições “regularmente satisfatórias” em relação as condições de acessos, infraestrutura geral, atrativos turísticos, aspectos sociais e ambientais.

No que abrange os atrativos naturais da Costa do Descobrimento, no município de Belmonte foram identificados a existência de 22 atrativos consolidados e potenciais. Já no município de Porto Seguro foram verificados a existência de 47 atrativos consolidados e potenciais. Em Santa Cruz Cabrália, por sua vez, pode-se ser destacado a existência de 24 atrativos atuais e potenciais (PDTIS, 2002).

No geral, a Costa do Descobrimento possui cerca de 93 atrativos turísticos naturais, sendo que somente 53% desses atrativos estão sendo usados para atividades turísticas. Esses possibilitam o desenvolvimento de diversas atividades como cavalgadas, trilhas, passeios, caminhadas, entre outros, por possuírem bancadas de recifes, praias, barras, entre outros (PDTIS, 2002).

Nos atrativos turísticos histórico-culturais, foram identificados que os municípios de Belmonte e Porto Seguro possuem 12 atrativos e potencialidades. Sendo que, Belmonte possui sua arquitetura histórica baseada no período do Ciclo do Cacau e o município de Porto Seguro possui um acervo arquitetônico referente a Costa do Descobrimento (PDTIS, 2002).

Já em Santa Cruz Cabrália, pode-se verificar a existência de diversos bens que datam da época do Descobrimento do Brasil. Em sua totalidade, a Costa do Descobrimento conta com 32 atrativos turísticos de cunho histórico-cultural. Alguns atrativos já consolidados proporcionam uma visita estruturada e possuem banheiros públicos, guias, e recebe uma demanda constante, especialmente, em Porto Seguro e Santa Cruz Cabrália. Já o município de Belmonte mesmo possuindo um grande potencial turístico mantém a maioria de seus atrativos culturais fechados para visita (PDITS, 2002).

No entanto, deve-se enfatizar que muitos são os desafios enfrentados por essas localidades em relação aos atrativos culturais como, a carência de melhorias na estrutura física e ausência de recursos que confirmem acessibilidade para pessoas com dificuldades de locomoção ou com deficiências nos locais, carência de equipamentos de lazer e entretenimento para os turistas que visitam o destino, inexistência de estudo de capacidade de controle do número de visitantes e cargas, entre outros (SEBRAE, 2015).

Nos equipamentos e serviços turísticos da Costa do Descobrimento pode-se ressaltar que, nos meios de hospedagem foi possível verificar um crescimento significativo entre os anos que vão desde 1974 à 1994, o que desencadeou a presença de uma infinidade de equipamentos hoteleiros de pequeno porte (PDITS, 2002).

Nos dias atuais, a Costa do Descobrimento possui significativa oferta de meios de hospedagem, em suas mais diversas categorias, o que permite o atendimento e satisfação da demanda turística. Segundo dados da BAHIA TURSA, referentes ao período de 1994/2000, o meio hoteleiro da região apresentou crescimento de 42% no número de meios de hospedagem, o que resultou num aumento de 120% na oferta de unidades habitacionais – UH's, e de 117% na quantidade de leitos (PDTIS, 2002).

Prever-se que com a implantação desses empreendimentos hoteleiros os valores sejam bem mais superiores aos valores praticados na região, e que alguns dos poucos empreendimentos de grande porte, relacionados a redes hoteleiras internacionais, possam colaborar para a consolidação definitiva dessa zona turística também como um destino turístico competitivo no mercado internacional (PDTIS, 2002).

No que tange aos bares e restaurantes da região, possuem uma estrutura operacional simples. Em sua estrutura, mais de 40% são compostas pelos sócios e pelos próprios donos dos empreendimentos. Também nos segmentos de lazer, entretenimento e agências de viagens, a participação dos donos do negócio é elevada. Na região podem ser encontradas agências emissivas e receptivas, além de operadoras de viagens (PDTIS, 2002).

Em relação à sinalização turística, a zona turística da Costa do Descobrimento não possui uma sinalização apropriada. Os municípios possuem algumas sinalizações

turísticas, no entanto, não atende a sua demanda satisfatoriamente. Os municípios dessa Costa não possuem sinalizações em outros idiomas. Nesse sentido, essa região deve realizar a adaptação com urgência da comunicação visual indicativa aos atrativos turísticos; não só na padronização da linguagem e dos símbolos utilizados na região, como também no material e no conteúdo da informação (PDTIS, 2002).

No que tange a competitividade, essa zona turística apresenta precificação competitiva em relação a segmentação do turismo de “sol e praia” nacional, pois possui grande proximidade com principais mercados emissores e à infraestrutura receptiva.

Embora, os três municípios estejam inseridos na Costa do Descobrimento, sejam próximos, possuam similaridades no desenvolvimento no segmento de lazer e de “sol e praia”, apresentam muitas disparidades mercadológicas. O município de Porto Seguro configura-se em um produto já consolidado, sendo conhecido nacionalmente; Santa Cruz Cabrália, está passando pela fase de estruturação e crescimento para o recebimento de turistas, já Belmonte ainda está em fase inicial da implantação da atividade (PDTIS, 2002).

Em relação, as vias de acesso da Costa do Descobrimento pode-se destacar que a região possui vias pavimentadas nas rodovias BR-367 que interligam os municípios de Eunápolis/Porto Seguro e BA-001 que ligam os trechos entre Santa Cruz Cabrália/Belmonte e Porto Seguro/Trancoso, o que amplia o espaço turístico da zona turística e propicia o fomento de novos roteiros turísticos (PDITS, 2002). No transporte rodoviário, os municípios contam com a existência de terminais rodoviários em cada destino. Já no transporte aéreo, a região conta com uma área de pouso no município de Belmonte e com o aeroporto localizado em Porto Seguro. O aeroporto de Porto Seguro, possui voos regulares para diversos destinos nacionais e várias operadoras de voos charter de destinos nacionais e internacionais, além de uma estrutura que oferece: restaurantes, lojas, serviços de câmbios, entre outros (SEBRAE, 2015). Já no que se refere a utilização de vias marítimas, a região realiza diversos passeios locais para a visitação e apreciação de seus atrativos turísticos (PDTIS, 2002).

Diante disto o PDITS (2002) elenca que, essa região turística já possui ampla infraestrutura básica essencial para o funcionamento da atividade turística, devendo ser implantadas melhorias no que concerne os sistemas viário, saneamento e de proteção cultural e ambiental.

O turismo dessa zona turística concomitantemente, com o potencial natural existente, o apelo histórico nele contido, a falta de outra atividade concorrente, às facilidades de acessibilidades promovidas com a implantação da BR 101 e, posteriormente, com a implantação do aeroporto de Porto Seguro fizeram com que fosse possível a consolidação do turismo na Costa do Descobrimento. No entanto, esse turismo não instalou-se nessa região de maneira planejada, organizada e controlada. As áreas indígenas encontradas nessa região são designadas a servir

de habitat para os nativos e possibilitar meios suficientes à sua subsistência (PDTIS, 2002).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas mostraram que, mesmo sendo uma Costa relevante para o desenvolvimento social e econômico da região, das políticas governamentais e investimentos, tanto do setor público quanto do privado, que são direcionadas, a cadeia produtiva na Costa do Descobrimento apresenta: a inexploração de atrativos, desarticulação dos empreendimentos turísticos, inadequação das sinalizações turísticas, infraestruturas básicas deficientes, entre outros.

Em relação às informações nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e estruturais referentes a Costa do Descobrimento ao comparar os 3 municípios pode-se constatar que os dados pesquisados relevam que entre os três municípios, Porto Seguro é a cidade mais desenvolvida da região e Belmonte é o município que apresenta mais carência nos aspectos apresentados.

Assim conclui-se que, a cadeia produtiva do turismo instalada na Costa do Descobrimento é dotada de potencialidades, mesmo possuindo problemáticas nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e estruturais e necessitarem de melhorias na formatação, promoção e comercialização de seus produtos turísticos. Nessa conjuntura, a pesquisa demonstrou que essa cadeia produtiva se bem planejada na região pode ser convertida em APL do turismo, promovendo a vantagem competitiva e o desenvolvimento da região nas esferas sociais, políticas e econômicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: 2004. Disponível em: Acesso em: 20 Dez. 2017.

CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, H. M. M. **O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais**. In: T. FISCHER (org.) *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Bahia: Casa da Qualidade, 2002.

SILVA; Sebastião P. G. Cerqueira neto. **Planejamento, gestão e políticas do turismo: o caso da costa do descobrimento, Bahia/Brasil**. VIII Congresso sobre Planejamento e Gestão das Zonas Costeiras dos Países de Expressão Portuguesa 1/14. Associação Portuguesa dos Recursos Hídricos. Disponível em: <[http://www.aprh.pt/ZonasCosteiras2015/pdf/5A6\\_Artigo\\_095.pdf](http://www.aprh.pt/ZonasCosteiras2015/pdf/5A6_Artigo_095.pdf)> Acesso em: 29 Maio de 2018.

DIEESE–Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Pesquisa do Setor de Turismo e Hospitalidade da Região da Costa do Descobrimento**. Contrato de Prestação de Serviços. Escola Brasil Profissional Educação Integral. 2008.

FUINI, Lucas Labigalini Fuini. **Os arranjos produtivos locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema**. GeoTextos, vol. 9, n. 2, dez. 2013. L. Fuini. 57-83.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panoramas das cidades da Bahia**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 de Maio de 2018.

LASTRES, H.; CASSIOLATO. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2003.

Ministério do Turismo. **Índice de competitividade do turismo nacional**: relatório Brasil 2015. – Brasília, DF, 2015. 92 p. Publicado em parceria com o SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas.

MOTTA, Leticia de Barros. **A tralha doméstica e o processo de urbanização de Porto Seguro**. Dissertação de Mestrado, USP, área Interdepartamental de Arqueologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo: 1998.

PRODETUR NE II. **Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS)**. Bahia: Secretaria de Cultura e Turismo, 2002.

SILVA, Filipe P. M. **Desenvolvimento territorial: a experiência do Território do Sisal na Bahia**. 2012. 251 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, 2012.

VECCHIA, Raquel Virmond Rauen Dalla. Arranjos Produtivos Locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Revista Capital Científico Guarapuava** - PR v.4 n.1 38:38 jan./dez. 2006.

VIEIRA, Jeferson de Castro. **Desafios e perspectivas dos apIs de segunda geração**. Mercator, Fortaleza, v. 16, e16005, 2017.

## APROPRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO LOCAL DE RENDA: ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE GUATAMBU-SC

**Luiz Victor Pittella Siqueira**

Universidade Federal da Fronteira Sul. victor@uffs.edu.br

**Maristela Parise de Lima**

Universidade Federal da Fronteira Sul. maristelaparise@uffs.edu.br

**Julie Rossato Fagundes**

Universidade Federal da Fronteira Sul.. julie.fagundes@uffs.edu.br

**RESUMO:** A proposta desse trabalho constitui-se na análise de indicadores quantitativos dos municípios que integram a Associação dos municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC). Apresenta-se algumas reflexões sobre os paradigmas de desenvolvimento, destacando as vertentes com concepções mais sustentáveis e solidárias. Para possibilitar uma análise comparativa do município de Guatambu em relação a outros municípios de sua região, apresenta-se as associações de municípios catarinenses, que são consorciamentos intermunicipais que formulam importantes estratégias para enfrentar questões ligadas à gestão municipal e ao desenvolvimento econômico-social, por meio da construção de uma identidade político-territorial. Assim sendo, apresenta-se os indicadores socioeconômicos da Amosc, que é associação de municípios a qual Guatambú pertence, a partir de dados

secundários do IBGE Cidades, como o Valor Adicionado Bruto (VAB), Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*), Padrão de Remuneração da Força de Trabalho, Número de Empregadores por Habitantes, População Ocupada, População Residente, Situação dos Domicílios Urbanos e Rurais, Índice de Gini e Pobreza desses municípios. Guatambu, apresenta 61,32% do valor adicionado bruto proveniente da indústria, além disso, as pessoas ocupadas nesse citado segmento representam 18,59% do total. Dessa forma, pode-se inferir que há potencialidade nas indústrias desse município. Por ser tipicamente industrial, Guatambu poderá encontrar nos municípios vizinhos (tipicamente rurais) formas de suprir a sua necessidade de possíveis produtos agropecuários, além de um terreno fértil para comercialização de industrializados. Contudo, Guatambu apresentou a maior porcentagem de pessoas sem rendimento (35,89%) no total da População residente em domicílios particulares permanentes e apenas 49,43% do total da população, assim demarcando uma significativa ociosidade de potenciais trabalhadores. A partir da análise desses dados, foi possível identificar que o município de Guatambu possui potencial de desenvolvimento, especialmente se atrelado a iniciativas empreendedoras, que gerem novos empregos e possibilitem renda aos habitantes. Entretanto, essas iniciativas devem ser de base

cooperativa e solidária, visando resgatar elementos históricos e culturais, que se apresentam com maior potencial de apropriação e distribuição local da renda gerada por seus agentes econômicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indicadores. Desenvolvimento. AMOSC. Guatambu.

## INTRODUÇÃO

Identificar o potencial de desenvolvimento de um município requer o entendimento sobre um conjunto de fatores, como sua constituição histórica, cultural, seus recursos naturais, infraestrutura rural e urbana, localização geográfica, estrutura produtiva, características populacionais e demográficas, entre outros elementos que conjuntamente exigiriam uma análise complexa. Todavia, este trabalho busca analisar indicadores, constituídos a partir de dados do IBGE Cidades, já consolidados na bibliografia sobre desenvolvimento regional e em outros estudos aplicados de identificação do potencial socioeconômico de municípios, como por exemplo: o Valor Adicionado Bruto (VAB); Produto Interno Bruto *per capita* (PIB *per capita*); Padrão de Remuneração da Força de Trabalho; Número de Empregadores por Habitantes, População Ocupada; População Residente; Situação dos Domicílios Urbanos e Rurais; Índice de Gini e Pobreza; entre outros.

A análise dos indicadores se justifica no fato de possibilitar um melhor entendimento sobre as dinâmicas locais do município de Guatambu, em Santa Catarina, assim identificando alternativas para geração de trabalho, renda e elaboração de Políticas Públicas que aproveitem o potencial interno e favoreçam o seu desenvolvimento.

A busca por alternativas em relação às transformações ocorridas no mundo do trabalho e à nova etapa do capitalismo, caracterizada pelo desemprego estrutural e pela desvalorização do trabalho produtivo em relação à acumulação financeira tem sido um importante campo de atuação de diversos trabalhadores e movimentos sociais. Conforme Simionatto (2006), o processo de globalização - que prometia conquistas de bem-estar social, econômico e político para todos os povos e nações - transformou-se em “financeirização” da economia, obstaculizando processos ampliados de distribuição de bens e riquezas socialmente produzidos.

Esse processo na região oeste catarinense impactou, consideravelmente, na reestruturação da matriz produtiva, que conforme Poli (2006) intensificou o êxodo rural e a concentração urbana da população. Anterior a essa reestruturação, a economia da região se caracterizava basicamente pela agricultura familiar introduzida durante o processo de colonização. Processo esse, que era pautado por valores e formas de organização da produção e da vida comunitária, demarcado pela chegada dos imigrantes europeus, que buscavam na agricultura familiar um elemento estruturador e dinamizador do desenvolvimento da região.

O município de Guatambu também foi influenciado pelo processo de reestruturação produtiva. Inicialmente, nas décadas de 1940 a 1960, a economia local era provida pelo rio Uruguai, responsável pelo intenso tráfego de madeiras (inclusive o Pau Marfim ou Guatambu) conduzidas por balseiros até a Argentina. Assim, a comunidade se desenvolveu basicamente da atividade de extração madeireira e agricultura de subsistência, em “terras devolutas” ocupadas por pequenas famílias agricultoras descendentes de imigrantes italianos e alemães, vindos principalmente do Rio Grande do Sul. Essas famílias não possuíam legalmente as terras, pois eram de propriedades das companhias colonizadoras que atuaram em toda a região oeste nas décadas citadas.

As décadas seguintes a 1960 foram marcadas pela diminuição da atividade madeireira por balsas. Com o avanço de novas tecnologias e aberturas de estradas de rodagem, a madeira passou a ser transportada por terra. Assim, a reestruturação produtiva tomou forma na comunidade de Guatambu, que passou a desenvolver a agricultura em escala maior, acelerando o processo de extração da erva-mate e a criação de suínos e aves.

Com o passar dos anos, esse processo de globalização e reestruturação produtiva - com o intuito de modernização do campo - acabou por trazer à referida região um padrão tecnológico danoso ao ambiente e dependente da indústria, impondo máquinas, sementes selecionadas, adubação química e o uso de agrotóxicos (POLI, 2006).

Segundo Lins e Mattei (2010), nas últimas duas décadas a reestruturação produtiva foi amplamente adotada pelas empresas catarinenses nos mais diversos setores. Citam a agroindústria de suínos e aves da região oeste, ocasionando mudanças no sistema de integração entre proprietários rurais e empresas. Com isso, a agricultura familiar do oeste catarinense se organizou em meio aos movimentos sociais, para viabilizar uma diversidade de iniciativas de produção que têm por base os princípios de cooperação, autogestão, sustentabilidade e solidariedade.

Dessa forma, as diversas alterações na dinâmica da atividade produtiva, concomitantemente com aspectos relativos ao movimento demográfico mais recente, exigem estudos que produzam informações aos gestores públicos, agentes sociais e econômicos para que consigam proporcionar maior desenvolvimento e bem estar social à população local.

A seguir, no capítulo 1, apresenta-se algumas reflexões sobre os paradigmas de desenvolvimento, destacando as vertentes com concepções mais sustentáveis e solidárias. Posteriormente, no capítulo 2, apresenta-se as associações de municípios catarinenses, que são consorciamentos intermunicipais que formulam importantes estratégias para enfrentar questões ligadas à gestão municipal e ao desenvolvimento econômico-social, por meio da construção de uma identidade político-territorial. No capítulo terceiro, serão apresentados os indicadores socioeconômicos da Amosc para possibilitar uma análise comparativa do município de Guatambu em relação

aos demais.

## 1 | REFLEXÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO

A busca de alternativas e caminhos para a promoção do desenvolvimento tem se tornado uma preocupação constante nos últimos anos, em razão da chamada “crise do trabalho”, ocasionada pela dinâmica do capitalismo contemporâneo, que entre seus efeitos tem o “desassalariamento da economia” - devido ao aumento da informalidade, principalmente nos anos 1990, e a perda da centralidade do trabalho como principal vetor de integração social. Dessa forma, o emprego que deveria ser a referência fundamental e principal de constituição das identidades individuais e coletivas, não tem possibilitado amplamente as garantias de reconhecimento social.

A antiga lógica de atração de investimentos externos para geração de trabalho e renda, que acabou por resultar em expropriação da riqueza local e devastação da natureza, vem sendo substituída por uma visão renovada que valoriza ações coletivas e solidárias de enfrentamento ao desemprego e à pobreza. Esse modo de conceber enfatiza a importância dos territórios serem sustentáveis, valorizando soluções endógenas “a partir da ideia de que todo local, bairro ou comunidade, por mais pobre que seja, pode ser portador de soluções para os seus próprios problemas” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 223).

Ao colocar em questão as formas de desenvolvimento baseadas exclusivamente na atração de investimentos externos, uma concepção mais sustentável e solidária poderia apoiar-se nas chamadas economias locais e numa estratégia de ampliação da cooperação entre os trabalhadores para assim garantir a implantação de processos ampliados de desenvolvimento. Um instrumento utilizado para dinamizar as economias locais tem sido o microcrédito, que contribui de forma decisiva para formação de empreendimentos populares e redes de economia solidária, a exemplo das iniciativas do banco Grameen, em Bangladesh na Índia, liderado por Muhammad Yunus e do Banco Palmas na comunidade dos Palmeiras, em Fortaleza no Ceará.

Se por um lado o conceito de desenvolvimento permitiu um avanço significativo no sentido de deslocar a resolução dos problemas públicos para o território com maior protagonismo da sociedade civil, por outro lado, o problema ou a questão do como agir no território permanece. Dessa forma, há que se entender

esta preocupação com uma forma de valorização do modo de agir em desenvolvimento local, voltado para uma perspectiva de equilíbrio das várias dimensões compondo a vida num território parece muito próxima das preocupações que são comuns aos princípios, conceitos e práticas de economia solidária (ES). (FRANÇA FILHO, 2007, p. 4).

As práticas de economia solidária permitem perceber certas singularidades próprias, como por exemplo, enxergar a economia solidária como uma articulação inédita dessas três formas de economia (mercantil, não mercantil e não monetária),

concebendo-a não como uma “nova economia”, que viria simplesmente somar às formas dominantes de economia, mas sim numa espécie de complemento, como ajuste às disfunções do sistema econômico vigente, com a dupla ambição de produzir valor de outra forma do que a economia de mercado e produzir solidariedade de outra forma do que o clientelismo e o assistencialismo (BRUM, 2003).

A perspectiva da economia solidária considera a visão complexa do humano, dotado de valores e comportamento que não pode ser entendido em termos de previsibilidade, mas, sobretudo, pela incerteza. As práticas de economia popular e solidária ganharam em complexidade nos últimos anos no Brasil, afirmando-se como um campo de atores econômicos e políticos, voltados para a resolução dos problemas cotidianos enfrentados em suas localidades. Isto implica reconhecer não só a importância da dimensão econômica, mas também do social, político, ambiental e, principalmente, cultural.

## **2 | A REALIDADE REGIONAL ESTUDADA: ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE DE SANTA CATARINA**

Fontes (2001) considera os consorciamentos intermunicipais como importantes estratégias para lidar com as questões municipais e regionais. Nessa direção, as associações de municípios catarinenses têm sido uma forma encontrada para enfrentar questões ligadas à gestão municipal e ao desenvolvimento econômico-social, por meio da construção de uma identidade político-territorial. A Figura 01 apresenta a relação geral das Associações de Municípios<sup>1</sup> existentes no estado de Santa Catarina, com destaque para a Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (Amosc).

---

1. AMEOSC - Associação dos Municípios do Extremo Oeste Catarinense; AMERIOS - Associação dos Municípios do Entre Rios; AMNOROESTE - Associação dos Municípios do Nordeste Catarinense; AMOSC - Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina; Amai - Associação dos Municípios do Alto Irani; Amauc - Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense; Ammoc - Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense; Amarp - Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe; Amurc - Associação dos Municípios da Região do Contestado; Amplasc - Associação dos Municípios do Planalto Sul Catarinense; Amures - Associação dos Municípios da Região Serrana; Amavi - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí; Ampla - Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense; Amunesc - Associação dos Municípios do Nordeste de Santa Catarina; Amvali - Associação dos Municípios do Vale do Itapocu; Ammvi - Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí; Amfri - Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí; Granfpolis - Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis; Amurel - Associação dos Municípios da Região De Laguna; Amrec - Associação dos Municípios da Região Carbonífera; Amesc - Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense.

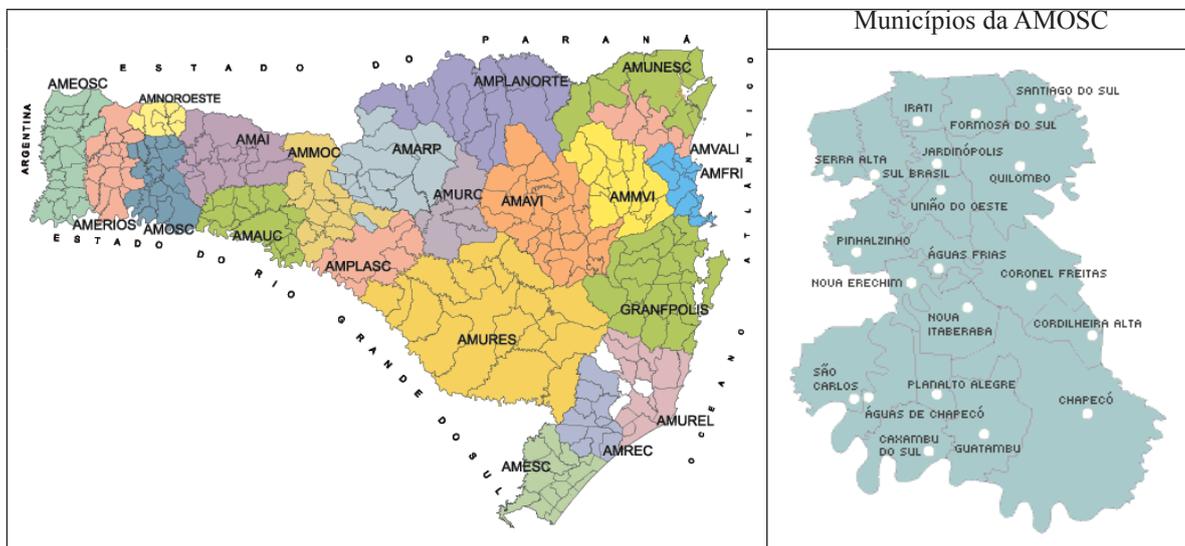


Figura 01- Associações de Municípios existentes no Estado de Santa Catarina.

Fonte: Federação Catarinense de Municípios (Fecam), 2012.

A Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC), terceira associação a ser criada no Estado, foi implementada em 11 de fevereiro de 1968, com o intuito de defender os interesses dos municípios associados. Com sede em Chapecó, a Amosc é composta por 20 municípios da região Oeste: Águas de Chapecó, Águas Frias, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Guatambu, Irati, Jardinópolis, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Planalto Alegre, Pinhalzinho, Quilombo, Santiago do Sul, São Carlos, Serra Alta, Sul Brasil e União do Oeste, conforme Figura 01.

Os recursos para garantir o funcionamento e o alcance dos objetivos da Amosc vêm exclusivamente dos municípios consorciados. As principais atividades da associação se direcionam para as seguintes áreas de atuação:

Recursos humanos, jurídica, tributária, administrativa, execução financeira e orçamentária, informática, educação, saúde, serviço e assistência social, engenharia civil, arquitetura, agrimensura, cartografia e planejamento urbano e rural, planejamento para o desenvolvimento econômico e social no âmbito local e regional (Amosc, 2003, p.1).

Para Santos (2012, p.71), a prioridade estratégica da Amosc é o assessoramento municipal e o desenvolvimento regional, sendo seus principais projetos: cartografia urbana, a elaboração de projeto de saneamento básico, além do apoio aos Consórcios do Meio Ambiente (Cidema<sup>2</sup>) e da Saúde (Cis-Amosc<sup>3</sup>), Instituto de Desenvolvimento

2. **Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Econômico, Social e Meio Ambiente (Cidema):** "Instituição criada com o objetivo principal de planejar, adotar e executar planos, programas e projetos destinados a promover e acelerar o desenvolvimento econômico, social e as medidas destinadas à recuperação, conservação e preservação do meio ambiente do território dos Municípios consorciados, dando suporte às ações necessárias a serem desenvolvidas através do consorciamento de municípios", (AMOSC, 2013, P.1)

3. **Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS-AMOSC):** "foi constituído em julho de 1996 (...) com o objetivo de atender a comunidade regional com serviços técnicos de consultas e exames especializados, produção e aquisição de medicamentos, materiais e equipamentos", (AMOSC, 2013, P.1)

Regional (Saga<sup>4</sup>), Credioeste<sup>5</sup> e o Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado (FDRI<sup>6</sup>), que funcionam junto à Associação. A Associação também possui uma série de colegiados (educação, saúde, assistência social, de conselheiros dos direitos e tutelares, agricultura, cultura, entre outros) cujo objetivo é estudar e propor às administrações municipais medidas em suas áreas de atuação.

Na sequência, serão apresentados indicadores socioeconômicos da Amosc para visualizar o cenário da região à qual Guatambu pertence ao mesmo tempo em que se produz uma análise comparativa desse município em relação aos demais.

### 3 | OS INDICADORES SOCIOECONÔMICOS DA AMOSC E O POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO DE GUATAMBU.

Para que se possa entender qual o potencial econômico de um determinado município/região é necessário, inicialmente, compreender sua vocação dentre os três principais segmentos econômicos, Agropecuário, Industrial ou Serviços. Conforme Paiva (2004), as regiões onde mais de 30% do VAB (Valor Adicionado Bruto) é gerado na agropecuária e a População Ocupada rural na População Ocupado total igual ou superior a um terço são municípios/regiões tipicamente rurais. De fato, esses territórios dependem da agropecuária, sendo essa a principal fonte de integração da comunidade com o exterior. Dentro da Amosc, os municípios que possuem mais de 30% do VAB são: Caxambu do Sul, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Irati, Santiago do Sul, Serra Alta, Sul Brasil e União do Oeste, ou seja, nove dos vinte municípios da Associação (Quadro 1).

Municípios AMOSC	A - VAB Agropecuária (mil)	% do VAB	B - VAB Indústria (mil)	% do VAB	C - VAB Serviços (mil)	% do VAB	VAB (mil)
Águas de Chapecó	21674	17,75%	61766	50,60%	38637	31,65%	122077
Águas Frias	12185	21,51%	10971	19,36%	33498	59,13%	56654
Caxambu do Sul	20148	35,06%	7983	13,89%	29330	51,04%	57461
Chapecó	53066	1,43%	1183121	31,99%	2462156	66,57%	3698343
Cordilheira Alta	5187	4,37%	30631	25,79%	82951	69,84%	118769
Coronel Freitas	54735	33,97%	33465	20,77%	72939	45,26%	161139

4. **Instituto de Desenvolvimento Regional (Saga):** “Organização não governamental, sem fins lucrativos, criada para atuar como braço operacional do FDRI, com o objetivo principal de planejar e executar as ações estratégicas para o desenvolvimento da microrregião, priorizadas através do Fórum Regional”, (AMOSC, 2013, p.1)

5. **Credioeste** “Sociedade Jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada no âmbito das microrregiões da AMOSC, AMAI e AMAUC, cujo objetivo principal consiste em promover o desenvolvimento econômico e social e combater a pobreza, através da concessão de crédito, criação, crescimento e consolidação de empreendimentos de pequeno porte, dirigidos por pessoas de baixa renda”, (AMOSC, 2013, p.1)

6. **O Fórum de Desenvolvimento Regional Integrado (FDRI)** é “constituído de cento e quinze instituições públicas e privadas, cujas finalidades são de integrar as instituições públicas e privadas que representem a organização social do Oeste de Santa Catarina, e organizar o planejamento e execução de ações estratégicas, visando a promoção do desenvolvimento social, econômico e ambiental de forma integrada da região” (AMOSC, 2013, p.1).

Formosa do Sul	14404	41,30%	3711	10,64%	16764	48,06%	34879
<b>Guatambu</b>	<b>14910</b>	<b>12,03%</b>	<b>75990</b>	<b>61,32%</b>	<b>33028</b>	<b>26,65%</b>	<b>123928</b>
Irati	11106	43,19%	2716	10,56%	11892	46,25%	25714
Jardinópolis	4868	27,40%	2051	11,54%	10848	61,06%	17767
Nova Erechim	11307	16,32%	23650	34,13%	34340	49,55%	69297
Nova Itaberaba	16160	30,00%	15515	28,81%	22186	41,19%	53861
Pinhalzinho	20138	6,07%	108984	32,87%	202424	61,05%	331546
Planalto Alegre	9133	28,09%	6277	19,31%	17102	52,60%	32512
Quilombo	49972	31,13%	25124	15,65%	85442	53,22%	160538
Santiago do Sul	8850	43,43%	1634	8,02%	9895	48,55%	20379
São Carlos	35468	24,16%	34044	23,19%	77321	52,66%	146833
Serra Alta	14345	33,26%	7564	17,54%	21223	49,20%	43132
Sul Brasil	14957	45,27%	3596	10,88%	14484	43,84%	33037
União do Oeste	13920	40,65%	3414	9,97%	16910	49,38%	34244

Quadro 1 – Valor Adicionado Bruto (VAB)

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Apesar dos dados do Quadro 2 não demonstrarem a situação de população ocupada rural e urbana, esses demonstram que, entre os nove municípios com mais de 30% do VAB proveniente da agricultura, a população residente rural é maior que a urbana somente nos municípios de Caxambu do Sul, Formosa do Sul, Irati, Santiago do Sul, Sul Brasil e União do Oeste. Dessa forma, apenas esses últimos podem ser considerados municípios tipicamente rurais.

Municípios AMOSC	População residente (pessoas)	População residente - situação do domicílio – urbana	População residente - situação do domicílio - rural	Domicílios particulares permanentes
Águas de Chapecó	6110	53,0,%	47,0,%	1958
Águas Frias	2424	40,5	59,5	724
Caxambu do Sul	4411	48,9	51,1	1417
Chapecó	183530	91,6	8,4	58774
Cordilheira Alta	3767	38,4	61,6	1113
Coronel Freitas	10213	59,4	40,6	3087
Formosa do Sul	2601	41,7	58,3	753
<b>Guatambu</b>	<b>4679</b>	<b>37,4</b>	<b>62,6</b>	<b>1422</b>
Irati	2096	21,4	78,6	662
Jardinópolis	1766	45,2	54,8	536
Nova Erechim	4275	75,1	24,9	1336
Nova Itaberaba	4267	35,9	64,1	1293
Pinhalzinho	16332	83,4	16,6	5106
Planalto Alegre	2654	40,2	59,8	804
Quilombo	10248	56,1	43,9	3104
Santiago do Sul	1465	44,4	55,6	431
São Carlos	10291	67,1	32,9	3241
Serra Alta	3285	55,9	44,1	983

Sul Brasil	2766	36,6	63,5	851
União do Oeste	2910	38	62	882

Quadro 2 – População residente e situação dos domicílios urbanos e rurais

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Paiva (2004) também argumenta que uma elevada participação da agropecuária no VAB e na PO regional está correlacionada negativamente com o Produto Interno Bruto (PIB) per capita regional/municipal, o que de fato podemos comprovar no Quadro 3 – PIB per capita dos municípios da AMOSC. Todos os municípios classificados como tipicamente rurais encontram-se no quartil 3 ou quartil 4.

Municípios AMOSC	PIB per capita	Quartil
Cordilheira Alta	36538,62	1º
Guatambu	28879,27	
Águas Frias	25599,14	
Pinhalzinho	22684,34	
Chapecó	22604,45	
Águas de Chapecó	20765,83	2º
Nova Erechim	17367,69	
Quilombo	16670,16	
Coronel Freitas	16585,57	
São Carlos	15241,86	
Santiago do Sul	14391,47	3º
Formosa do Sul	14281,73	
Serra Alta	13790,73	
Caxambu do Sul	13653,71	
Nova Itaberaba	13368,57	
Planalto Alegre	12896,75	4º
Irati	12661,54	
Sul Brasil	12323,17	
União do Oeste	12230,89	
Jardinópolis	10566,1	

Quadro 3 – Produto Interno Bruto per capita dos municípios da AMOSC

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Um desdobramento possível, para municípios tipicamente rurais, é que a demanda sobre produtos agrícolas regionais não precisa ser essencialmente interna, ou seja, os produtos agropecuários contam com mercados externos de livre entrada, que, usualmente, são a fonte de demanda autônoma necessária ao desenvolvimento da divisão regional mercantil do trabalho.

Os Municípios cujo grau de participação do Valor Adicionado Bruto Industrial de 25% do VAB total e população ocupada na indústria seja maior que 20% não se

sustentam apenas com o mercado regional, mas é, ela mesma, exportadora e, por conseguinte, articula fontes internas de demanda sobre a produção agropecuária e, principalmente, sobre os serviços urbanos regionais, (PAIVA, 2004).

De outro lado, se nos depararmos com um VAB industrial superior a um quarto do VAB total e/ou uma População Ocupada (PO) industrial superior a um quinto da PO total, estaremos autorizados a suspeitar da existência de potencialidades imediatas na indústria regional. O município em análise, Guatambu, apresenta 61,32% do valor adicionado bruto proveniente da indústria, além disso, as pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, em Guatambu, era de 2474, sendo 460 na indústria, ou seja, 18,59% do total ocupado. Dessa forma, pode-se inferir que há potencialidade nas indústrias desse município.

Por ser tipicamente industrial, Guatambu poderá encontrar nos municípios vizinhos (tipicamente rurais - Caxambu do Sul, Formosa do Sul, Irati, Santiago do Sul, Sul Brasil, União do Oeste), formas de suprir a sua necessidade de possíveis produtos agropecuários, além de um terreno fértil para comercialização de industrializados.

Contudo, Paiva (2004) observa que a demanda sobre produtos industriais é tipicamente imperfeita, podendo ser alavancada por políticas empresariais e públicas especificamente voltadas a esse objetivo. Observa-se também, que diferentemente da agropecuária e de serviços, a indústria apresenta uma relação positiva (ainda que menor do que 0,6) entre PO na indústria/PO total e produtividade do Tr na indústria<sup>7</sup>.

Assim como na indústria, o indicador realmente relevante para a identificação de potencialidades regionais no Setor Terciário se encontra na produtividade do trabalho em serviços.

Devido às diminutas barreiras à entrada que caracterizam os serviços tradicionais (mormente o comércio a varejo, os serviços domésticos e alguns segmentos dos serviços de lazer e recreação), os mesmos tendem a se tornar o desaguadouro da População Economicamente Ativa (PEA) redundante na agropecuária, na indústria e nos serviços modernos, o que nos leva a concluir que — ao contrário da agropecuária e da indústria — o indicador realmente relevante para a identificação de potencialidades regionais no Setor Terciário se encontra na **produtividade do trabalho** em serviços. (PAIVA, 2004, p.31) grifos do autor.

Uma elevada produtividade em serviços é um indicador de possibilidade de expansão da rede de serviços interna com vistas a atender as demandas da periferia regional. Uma produtividade baixa no setor de serviços pode ser a expressão de um gargalo limitador da dinâmica regional.

---

7. Tr - [Tr é um índice em que a “relação schumpeteriana” (maior a produtividade, maior a competitividade, maior o emprego no setor) deve ser verdadeira para a Indústria, ainda que não pareça ser para os outros dois macrossetores (em particular para o Serviços, onde a correlação entre “produtividade” e “participação na PO” é fortemente negativa)]. (Paiva, 2004, p.30)

Municípios AMOSC	VA Serviços (R\$ mil)	Nº empregos serviços	Produtividade Serviços (R\$ mil)
Águas Frias	R\$ 2.617,92	216	R\$ 151,01
<b>Guatambu</b>	<b>R\$ 30.725,82</b>	<b>254</b>	<b>R\$ 120,97</b>
Cordilheira Alta	R\$ 9.250,79	784	R\$ 113,84
União do Oeste	R\$ 5.552,59	152	R\$ 102,32
Quilombo	R\$ 80.029,12	814	R\$ 98,32
Águas de Chapecó	R\$ 1.586,23	322	R\$ 98,09
Formosa do Sul	R\$ 12.820,71	134	R\$ 95,68
Irati	R\$ 1.214,00	124	R\$ 90,44
Coronel Freitas	R\$ 63.492,51	724	R\$ 87,70
Sul Brasil	R\$ 11.038,72	128	R\$ 86,24
Serra Alta	R\$ 6.449,27	191	R\$ 86,12
Nova Itaberaba	R\$ 9.525,42	235	R\$ 83,09
Pinhalzinho	R\$ 54.860,28	1976	R\$ 78,37
Nova Erechim	R\$ 25.267,08	326	R\$ 77,51
Santiago do Sul	R\$ 8.492,73	113	R\$ 75,16
Chapecó	R\$ 2.066.544,02	35868	R\$ 57,62
São Carlos	R\$ 3.713,66	1106	R\$ 57,61
Planalto Alegre	R\$ 14.077,33	268	R\$ 52,53
Jardinópolis	R\$ 9.170,00	175	R\$ 52,40
Caxambu do Sul	R\$ 23.971,92	2102	R\$ 11,40

Quadro 4 - População ocupada em serviços e VAB serviços

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2008)

Guatambu apresenta a segunda melhor produtividade em serviços dos municípios da Amosc, o que representa uma oportunidade para seu crescimento apesar de não ser uma cidade polo. Isso se justifica pelo perfil industrial do município, assim possibilitando o surgimento de assessorias técnicas para indústria e oportunidade da alocação de trabalhadores não absorvidas pelo setor secundário.

Além disso, observa-se que os municípios e as microrregiões que se encontram relativamente afastados dos pólos consumidores responsáveis pela absorção de sua produção mercantil de exportação precisam contar com serviços para contrabalancear as desvantagens nos custos de transportes (PAIVA, 2004).

O Quadro 5 demonstra que Guatambu apresenta a maior porcentagem de pessoas sem rendimento (35,89%) no total da População residente em domicílios particulares permanentes. Destaca-se também, que o município tem o menor percentual (49,43%) de Pessoas de 10 anos ou mais de idade economicamente ativas com rendimento, em relação ao total da população.

Municípios AMOSC	População residente em domicílios particulares permanentes	Pessoas de 10 anos ou mais de idade, com rendimento - economicamente ativas	% da pop.	Pessoas de 10 anos ou mais de idade, com rendimento - não economicamente ativas	% da pop.	Pessoas Sem rendimentos (ocupadas e não ocupadas)	% da pop.
Aguas de Chapecó	5714	3125	54,69%	853	14,93%	1736	30,38%
Águas Frias	2389	1364	57,10%	412	17,25%	613	25,66%
Caxambu do Sul	4300	2498	58,09%	415	9,65%	1387	32,26%
Chapecó	178789	103748	58,03%	19416	10,86%	55625	31,11%
Cordilheira Alta	3738	2189	58,56%	440	11,77%	1109	29,67%
Coronel Freitas	10121	5942	58,71%	1334	13,18%	2845	28,11%
Formosa do Sul	2578	1315	51,01%	436	16,91%	827	32,08%
<b>Guatambu</b>	<b>4647</b>	<b>2297</b>	<b>49,43%</b>	<b>682</b>	<b>14,68%</b>	<b>1668</b>	<b>35,89%</b>
Irati	2024	1041	51,43%	356	17,59%	627	30,98%
Jardinópolis	1749	978	55,92%	251	14,35%	520	29,73%
Nova Erechim	4251	2420	56,93%	435	10,23%	1396	32,84%
Nova Itaberaba	4240	2322	54,76%	618	14,58%	1300	30,66%
Pinhalzinho	16154	9968	61,71%	1688	10,45%	4498	27,84%
Planalto Alegre	2631	1526	58,00%	359	13,65%	746	28,35%
Quilombo	10003	5919	59,17%	1132	11,32%	2952	29,51%
Santiago do Sul	1455	785	53,95%	201	13,81%	469	32,23%
São Carlos	10063	6228	61,89%	1158	11,51%	2677	26,60%
Serra Alta	3248	2160	66,50%	380	11,70%	708	21,80%
Sul Brasil	2715	1734	63,87%	317	11,68%	664	24,46%
União do Oeste	2881	1580	54,84%	481	16,70%	820	28,46%

Quadro 5 – Padrão de remuneração da força de trabalho

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Conforme Quadro 6, existem municípios na Amosc como, por exemplo, Serra Alta, Sul Brasil, São Carlos e Pinhalzinho que possuem mais de 60% de pessoas ativas com rendimento, enquanto Guatambu apresenta apenas 49,43% do total da população, assim demarcando uma significativa ociosidade de potenciais trabalhadores. Características demográficas como um elevado número de crianças, em idade escolar, podem influenciar ou modificar esses dados e diminuir o número de pessoas com rendimento. Contudo pode-se inferir que Guatambu tem um potencial de mão de obra não remunerado que poderá futuramente entrar no mercado de consumo, caso haja criação de empregos formais, desenvolvimento da capacidade empreendedora ou ainda fomento a cultura associativista e cooperativista, assim fortalecendo a economia do município.

Municípios AMOSC	% da Pop. Residente com rendimento
Serra Alta	66,50%
Sul Brasil	63,87%
São Carlos	61,89%
Pinhalzinho	61,71%
Quilombo	59,17%
Coronel Freitas	58,71%
Cordilheira Alta	58,56%
Caxambú do Sul	58,09%
Chapecó	58,03%
Planalto Alegre	58,00%
Aguas Frias	57,10%
Nova Erechim	56,93%
Jardinópolis	55,92%
União do Oeste	54,84%
Nova Itaberaba	54,76%
Aguas de capecó	54,69%
Santiago do Sul	53,95%
Irati	51,43%
Formosa do Sul	51,01%
<b>Guatambu</b>	<b>49,43%</b>

Quadro 6 – Percentual da população residente em domicílios particulares permanentes e economicamente ativas com rendimento

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Com relação à Estrutura do Mercado de Trabalho, Paiva (2004) aponta que a maior formalidade (empregos de carteira assinada) é fortemente correlacionada com o PIB per capita, com o número de empregadores por 1000 habitantes e, de forma menos intensa, com o rendimento domiciliar declarado per capita. Ressalta-se também, que o grau de formalização do mercado de trabalho é fortemente condicionado pelo grau de industrialização de uma região. Dentre as variáveis citadas, optou-se por investigar o número de empregadores por 1.000 habitantes nos municípios da Amosc, pelo fato de Guatambu apresentar um grande percentual da população sem renda.

Número de empregadores por 1.000 habitantes é um indicador da capacidade empreendedora da região. Como é possível observar no Quadro 7, Guatambu tem a segunda pior média entre todas as cidades da Amosc, com 26,68 empregadores para cada 1.000 habitantes. Assim aponta-se que a criação de novos empreendimentos pode ser uma estratégia para o desenvolvimento de novos serviços no município.

Município AMOSC	População residente em domicílios particulares permanentes	Número de empresas atuantes	Número de empregadores por 1000 habitantes	Quartil
Jardinópolis	1749	115	65,75	1°
Pinhalzinho	16154	975	60,36	
Cordilheira Alta	3738	222	59,39	
Serra Alta	3248	191	58,81	
Nova Erechim	4251	237	55,75	
Águas Frias	2389	127	53,16	2°
Planalto alegre	2631	135	51,31	
São Carlos	10063	514	51,08	
Chapecó	178789	8544	47,79	
Nova Itaberaba	4240	179	42,22	
Coronel Freitas	10121	426	42,09	3°
Quilombo	10003	398	39,79	
Formosa do Sul	2578	89	34,52	
Águas de Chapecó	5714	194	33,95	
Caxambu do Sul	4300	140	32,56	
União do Oeste	2881	92	31,93	4°
Irati	2024	64	31,62	
Santiago do Sul	1455	44	30,24	
Guatambu	4647	124	26,68	
Sul Brasil	2715	65	23,94	

Quadro 7 - Número de empregadores por 1.000 habitantes

Fonte: IBGE Cidades (2011)

As informações dos Quadros 6 e 7 permitem inferir que as ações capitalistas de geração de emprego nessa região não conseguem absorver de forma contundente a população que dele precisa. Uma alternativa poderia estar apoiada em soluções coletivas e autogestionárias, como as cooperativas e empreendimentos de economia solidária. Esses últimos ainda não possuem uma forma própria de constituição jurídica, sendo muitas vezes formados como associações, cooperativas ou grupos informais. Com base nos dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) 2010-2012, o número de pessoas que atuam nos 76 Empreendimentos Econômico-solidários da Amosc atingiu 44.736 pessoas em 2010, caracterizando-se como uma expressiva alternativa de inclusão sócio produtiva para trabalhadores dessa região. Ressalta-se que em apenas um desses empreendimentos, a Cooperativa de Habitação dos Agricultores Familiares dos Três Estados Do Sul<sup>8</sup> (Cooperhaf) com sede no município de Chapecó, contempla 32.107

8. Diante do desafio de fazer os programas de financiamento habitacional chegar a todos os municípios, a Fetraf-Sul/Cut – Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar percebeu que necessitava de um sistema organizativo. Então criou em 2001 a Cooperhaf - Cooperativa de Habitação dos Agricultores Familiares. Uma iniciativa pioneira, que além de levar informação aos seus associados, organiza grupos, auxilia no encaminhamento dos projetos, liberação dos financiamentos e prestação de contas, capacita, desenvolve e se responsabiliza pelo pro-

pessoas associadas em toda Mesorregião da Grande Fronteira Sul.

Paiva (2004) ressalta que o indicador (empregadores/1.000 hab) possui correlação positiva com a Renda Domiciliar Disponível per capita. Ao observarmos o PIB per capita verifica-se que a produção do município de Guatambu, pelo número de habitantes, é o segundo melhor da região analisada (AMOSC). Entretanto, ao observarmos o Rendimento mensal domiciliar per capita nominal, percebe-se que o desempenho decresce significativamente, assim caracterizando fuga de riqueza da produção gerada pelo município de Guatambu para outras localidades, se considerarmos a média dos demais municípios da Amosc.

Município AMOSC	E - PIB per capita (em reais)	Quartil	Cidade - AMOSC	Rendimento mensal domiciliar per capita nominal - valor médio (em reais)
Cordilheira Alta	36538,62	1°	Nova Erechim	890
Guatambu	28879,27		Chapecó	866
Águas Frias	25599,14		Serra Alta	791
Pinhalzinho	22684,34		Pinhalzinho	775
Chapecó	22604,45		São Carlos	771
Águas de Chapecó	20765,83	2°	Nova Itaberaba	727
Nova Erechim	17367,69		Cordilheira Alta	725
Quilombo	16670,16		Coronel Freitas	672
Coronel Freitas	16585,57		Águas Frias	635
São Carlos	15241,86		Caxambu do Sul	629
Santiago do Sul	14391,47	3°	Planalto Alegre	626
Formosa do Sul	14281,73		Guatambu	601
Serra Alta	13790,73		Santiago do Sul	590
Caxambu do Sul	13653,71		Quilombo	579
Nova Itaberaba	13368,57		Águas de Chapecó	578
Planalto Alegre	12896,75	4°	Jardinópolis	560
Irati	12661,54		Sul Brasil	555
Sul Brasil	12323,17		Formosa do Sul	554
União do Oeste	12230,89		União do Oeste	544
Jardinópolis	10566,1		Irati	514

Quadro 8 – Produto Interno Bruto Per capita e rendimento mensal domiciliar per capita.

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Um elevado PIB per capita com uma baixa renda domiciliar pressupõem uma ineficiente distribuição das riquezas geradas pelos municípios. Nesse caso o Coeficiente de Gini<sup>9</sup> apresenta-se como uma adequada variável de análise para tal

jeto técnico e o acompanhamento da execução na construção e reforma de unidades habitacionais tanto no meio rural quanto urbano. Já foram mais de 39 mil moradias construídas e reformadas para agricultores familiares de diversos estados do Sul (COOPERHAF, 2013, p.1).

9. Esse coeficiente é uma medida de desigualdade desenvolvida pelo estatístico italiano Corrado Gini, em 1912. É comumente utilizada para calcular a desigualdade de distribuição de renda, mas pode ser usada para qualquer

constatação, pois apesar de majoritariamente usado para mensurar a desigualdade de renda, pode também ser usado para mensurar a desigualdade de riqueza.

Município AMOSC	Índice de Gini	Município AMOSC	Incidência da Pobreza
Chapecó	0,38	Águas de Chapecó	29,96,%
Águas de Chapecó	0,36	Cordilheira Alta	11,61%
Pinhalzinho	0,36	Chapecó	33,77%
São Carlos	0,36	Pinhalzinho	30,77%
Coronel Freitas	0,35	Caxambu do Sul	29,88%
Formosa do Sul	0,35	Formosa do Sul	29,51%
Irati	0,35	Jardinópolis	28,25%
Quilombo	0,35	Quilombo	26,98%
Caxambu do Sul	0,34	Sul Brasil	26,96%
<b>Guatambu</b>	<b>0,34</b>	Irati	26,89%
Nova Itaberaba	0,34	Planalto Alegre	26,64%
Sul Brasil	0,34	Serra Alta	25,96%
Nova Erechim	0,33	São Carlos	25,63%
União do Oeste	0,33	<b>Guatambu</b>	<b>24,65%</b>
Águas Frias	0,32	Nova Erechim	24,06%
Planalto Alegre	0,32	Coronel Freitas	24,03%
Serra Alta	0,32	Águas Frias	23,47%
Jardinópolis	0,31	Santiago do Sul	22,56%
Santiago do Sul	0,31	União do Oeste	22,55%
Cordilheira Alta	0,3	Nova Itaberaba	20,38%

Quadro 9 - Índice de Gini e incidência de pobreza

Fonte: IBGE Cidades (2011)

Quanto ao grau de distribuição da renda, o Quadro 9 demonstra que Guatambu ocupa uma posição intermediária entre os municípios da Amosc. Verificando a incidência de pobreza, Guatambu apresenta um índice ruim (24,65%), entretanto em situação melhor em relação a outros 13 municípios da Amosc. O indicador Incidência de Pobreza classifica como pobres aqueles que não têm acesso a serviços básicos como esgoto sanitário, água canalizada, coleta adequada de lixo e energia elétrica, e na posse de alguns bens de consumo duráveis – geladeira, fogão, televisão, televisão em cores, telefone fixo e telefone celular. Apesar de um desempenho melhor que vários municípios, se considerarmos que muitos itens sem acesso são básicos, como água e luz, o índice de 24,65% representa um quantitativo muito elevado do total da população de Guatambu que não tem acesso a esses serviços. Essa limitação, na ótica de Sen (2000), privaria a população local de um processo de

distribuição. Ele consiste em um número entre 0 e 1, onde 0 corresponde à completa igualdade de renda (onde todos têm a mesma renda) e 1 corresponde à completa desigualdade (onde uma pessoa tem toda a renda, e as demais nada têm). O índice de Gini é o coeficiente expresso em pontos percentuais (é igual ao coeficiente multiplicado por 100).

desenvolvimento ampliado, ou seja, para além das variáveis econômicas, pois para isso precisaria promover a melhoria da vida do indivíduo e remover suas principais fontes de privação de liberdade (pobreza, carência de oportunidades, interferência de estados repressivos e negligência dos serviços públicos).

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do Quadro 2 apresentar que 62,6% dos moradores de Guatambu estão na área rural, pode-se inferir que o município não é tipicamente rural, pois apenas 12,03% do VAB é proveniente da agropecuária enquanto 61,32% é proveniente da indústria. Além disso, o número de pessoas de 10 anos ou mais de idade ocupadas, no município de Guatambu, era de 2.474, sendo 460 na indústria, ou seja, 18,59% do total ocupado. Dessa forma, as atividades ligadas a industrial local representa um potencial de geração de trabalho, renda e desenvolvimento para o município, desde que os critérios de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social sejam praticados pelos agentes desse segmento econômico. Da mesma forma, ao ocupar a segunda melhor produtividade em serviços entre os municípios da Amosc, representa uma oportunidade para o desenvolvimento de Guatambu, apesar de não ser uma cidade polo, ou seja, de referência na região.

O Quadro 5 demonstra que Guatambu apresenta a maior porcentagem de pessoas sem rendimento (35,89%) no total da População residente em domicílios particulares permanentes, também o município com o menor percentual de Pessoas de 10 anos ou mais de idade economicamente ativa com rendimento, apenas 49,43% da população (Quadro 6), assim demonstrando a capacidade ociosa de pessoas desse município.

A produção do município de Guatambu, pelo número de habitantes, é o segundo melhor da região da Amosc (Quadro 7). Entretanto, ao observamos o Rendimento mensal domiciliar per capita nominal, percebe-se que o desempenho decresce significativamente, assim caracterizando expropriação de riqueza da produção gerada no município para outras localidades.

Quanto ao grau de distribuição de renda, percebe-se que Guatambu ocupa uma posição intermediária entre os municípios da Amosc. Contudo, na incidência de pobreza, Guatambu apresenta um índice ruim, 24,65% (Quadro 9), apesar de estar em situação melhor do que outros 13 municípios da referida região. Se considerarmos que muitos desses itens são básicos como, por exemplo, água e luz, os 24,65% representam um quantitativo muito elevado do total da população de Guatambu que não tem acesso a esses serviços, ocasionando à limitação da liberdade do indivíduo do município, pois a pobreza econômica se relaciona com ausência de liberdade no sentido que aquela “rouba das pessoas a liberdade de saciar a fome, de obter uma nutrição satisfatória ou remédios para doenças tratáveis, a oportunidade de vestir-se

ou morar de modo apropriado, de ter acesso à água tratada ou saneamento básico” (SEN, 2000, p.18).

Com base nessas informações pode-se concluir que Guatambu possui potencial de desenvolvimento, especialmente se atrelado a iniciativas empreendedoras, que gerem novos empregos e possibilitem renda aos habitantes atualmente desocupados. Como os dados de produtividade do setor de serviços são altos, esse segmento produtivo pode ser de grande atratividade para investimentos. Contudo, as iniciativas empreendedoras não devem ser exclusivamente individuais e baseadas na atração de capital externo, mas sim apostar em iniciativas cooperativas e solidárias, resgatando laços históricos e culturais, que se apresentam com maior potencial de apropriação e distribuição local da renda gerada pelos agentes econômicos do município.

## REFERÊNCIAS

- AMOSOC, Associação de Municípios do Oeste de Santa Catarina. **AMOSOC - Aspectos Institucionais. 2013 Disponível em:** <<http://www.amosoc.org.br/conteudo/?item=1794&fa=251&PHPSESSID=gc703hks405lnn00inds1q40c3>>. Acesso em: 25 de Agost. de 2016.
- BRUM, Argemiro Luís. **Economia Solidária** - elementos para compreensão. Desenvolvimento em Questão. Editora Unijuí. Ano 1, n. 1, jan./jun. 2003 p. 217-228
- GUATAMBU: **A história.** Disponível em: <<http://www.guatambu.sc.gov.br/conteudo/?item=22955&fa=4110&PHPSESSID=ir8m6k3vrnnfmrqt5bccdoqqn2>>. Acesso em Dezembro de 2012
- IBGE Cidades@: Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em Junho de 2016.
- PAIVA, Carlos A. Smith, Kalecki e North e os fundamentos de uma teoria geral do desenvolvimento de regiões periféricas em transição para o capitalismo. In: **Anais do II Encontro de Economia Gaúcha.** Porto Alegre: FEE/PUC-RS, 2004. Disponível em <<http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/eeg/>>. Acesso em 26 jun. 2016
- PAIVA, Carlos Águedo Nagel. Como identificar e mobilizar o potencial de desenvolvimento endógeno de uma região? In: **Documentos FEE,** Porto Alegre. n.59, 2004.
- PAULI, Evaldo. **História econômica de Santa Catarina.** Disponível em: <[http://www.cfh.ufsc.br/~simposio/EncReg/EncSC/MegaHSC/Historia\\_economicaSC/91sc4003-4044.html](http://www.cfh.ufsc.br/~simposio/EncReg/EncSC/MegaHSC/Historia_economicaSC/91sc4003-4044.html)> . Acesso em Janeiro de 2013.
- SEBRAE. Santa Catarina em números – relatórios municipais. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/relatoriomunicipal.asp>>. Acesso em Janeiro de 2012.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** Tradução Laura Teixeira Motta. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.
- SANTOS, Adriane Schimainski dos. **As Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina:** um estudo dos seus processos de formulação e implementação de estratégias. Orientador, Jansen Maia Del Corso. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2012a.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SIMIONATTO, I. **Estado e sociedade civil em tempos de globalização**: reinvenção da política ou despolitização? *In* Cadernos Especiais n. 39, edição: 23 de outubro a 20 de novembro de 2006. Disponível em: <[www.assistentesocial.com.br](http://www.assistentesocial.com.br)> Acesso em 10 de Out. de 2016.

COOPERHAF. Cooperativa de Habitação dos Agricultores Familiares. **A Cooperhaf**. 2013. Disponível em: <<http://www.cooperhaf.org.br/institucional>> Acesso em: 14 de Set. de 2016.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. **Revista Organização & Sociedade**, 15 (45), 219-232. 2008.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. Porto Alegre. Civitas – **Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007.

POLANYI, K. **A Grande Transformação**: As origens da nossa época, 9ª edição, Editora Campus, Rio de Janeiro. 2000. Tradução de *The Great Transformation*, publicado, originalmente por Reinhart & Company. 1944.

FONTES, Angela. Descentralização e Consórcios Intermunicipais. **Revista de Administração Municipal** - Municípios, Rio de Janeiro, ano 46, nº 231, set./out. De 2001: 9-12.

POLI, Odilon Luiz. **Economia solidária e formação humana**: experiências de trabalho e educação em agroindústrias familiares associativas no Oeste catarinense. Campinas, UNICAMP, 2006. Tese de Doutorado.

FECAM, Federação Catarinense de Municípios. **Guia do Municípios Catarinenses**. Disponível em <<http://guia.fecam.org.br/associacoes/index.php>> Acesso em: Abr. 2016

LINS, Hoyêdo Nunes; MATTEI, Lauro. **Liberalização econômica e reestruturação produtiva**: reflexos em Santa Catarina no limiar do novo século. In: MATTEI, Lauro; LINS, Hoyêdo Nunes (orgs.). *A socioeconomia catarinense: cenários e perspectivas no início do século XXI*. Chapecó, SC: Argos, 2010. p. 109 -155.

## INSERÇÃO DE EGRESSOS DA PRISÃO NO MERCADO DE TRABALHO

**Roseni Inês Marconato Pinto**

Universidade Estadual de Ponta Grossa/  
Departamento de Serviço Social  
Ponta Grossa – Paraná

**Lenir Aparecida Mainardes da Silva**

Universidade Estadual de Ponta Grossa/  
Departamento de Serviço Social  
Ponta Grossa – Paraná

**RESUMO:** O presente texto aborda as possibilidades de inserção no mercado de trabalho dos egressos da prisão, a partir da experiência do Patronato de Ponta Grossa/PR, que se efetiva através da constituição de redes intersetoriais. Inicialmente, situam-se os egressos no contexto mais amplo, enquanto segmento da classe trabalhadora. Autores como Wacquant, Antunes, possibilitam compreender a situação dos egressos das prisões no contexto de desigualdades sociais e pobreza, que fomentam o crescimento da violência e a prática de delitos, onde o crime e a inserção no mercado informal de trabalho, muitas vezes, são alternativas à sobrevivência ou manutenção das condições de vida dos pobres. Traz a importância da proteção social, via inserção no mercado formal trabalho, e as dificuldades enfrentadas pelos egressos em decorrência de sua trajetória histórica de desproteção social, refletida no perfil educacional e na pouca

qualificação para o trabalho. Onde torna-se mister uma intervenção intersetorial em rede com outras políticas públicas e organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** egresso da prisão, trabalho, redes intersetoriais.

### INSERTION OF EGRESSES FROM PRISON IN THE JOB MARKET

**ABSTRACT:** The following text presents the possibilities of the insertion in the job market of prison's egresses, from the experience of Patronage of Ponta Grossa PR, that can be effective thanks to the constitution of intersectional connections. At first, egresses are situated in a broader context, as a segment of the work force. Authors, such as Wacquant, Antunes, help us to understand the situation of egresses from prisons in the context of social inequality and poverty, that motivates the growth of violence and the practice of crimes, where crime and the insertion in the informal work market many times, are the alternative they have to survive or help poor people to keep on living. It also brings the importance of the social protection, via insertion on the formal market job and the difficulties faced by the egresses due to their background and lack of social protection, reflected in the educational profile and low qualification for available jobs. Where it is very hard to promote a intersectional connection with

other public policies and organizations.

**KEYWORDS:** prison's egresses, job, intersectional connection.

## 1 | INTRODUÇÃO

Diariamente a mídia se encarrega de divulgar notícias sobre situações envolvendo crimes, desde os de menor potencial ofensivo até os casos mais sórdidos. São delitos praticados por pessoas que vivem na mesma “sociedade”, onde as leis são comuns a todos os cidadãos brasileiros e o Estado se encarrega de punir aqueles que transgridem as leis vigentes. Muitos são condenados a pena de prisão, contudo, após um certo tempo esses cidadãos encarcerados voltarão ao convívio social na condição de egressos do sistema prisional.

Wacquant (2001, p. 10) considera que a atuação do Estado serve como resposta às desordens advindas da desregulamentação da economia, pela pauperização de amplos contingentes do proletariado urbano, ocasionando a intensificação da intervenção policial e do judiciário sobre estes segmentos populacionais. Tanto que o autor denomina Estado penal, o qual serve:

[...] para responder às desordens suscitadas pela desregulamentação da economia, pela dessocialização do trabalho assalariado e pela pauperização relativa e absoluta de amplos contingentes do proletariado urbano, aumentando os meios, a amplitude e a intensidade da intervenção do aparelho policial e judiciário, equivale a (r)estabelecer uma verdadeira ditadura sobre os pobres.

Para o autor as categorias sociais, econômica e culturalmente mais frágeis sofrem uma contenção carcerária desproporcional e porque estas não dispõem de recursos. Wacquant (2004, p. 220) pondera ainda que há “[...] ausência de medidas concretas de ajuda no momento da libertação [...]” dos egressos, além de conviverem com uma “[...] série de restrições, incapacidades e outros prejuízos decorrentes de uma passagem pela polícia”.

A forte punição incide sobre parcelas da população que sofrem um processo de desproteção social ao longo de sua existência. No Brasil dados estatísticos confirmam tal proposição, pois a desigualdade social e a pobreza fomentam o crescimento da violência e a prática de delitos, onde o crime e a inserção no mercado informal de trabalho constituem, muitas vezes, alternativas à sobrevivência ou manutenção das condições de vida dos pobres. Portanto, se ao adentrar na prisão a pessoa já se encontra em condições mais frágeis, ao sair sua situação tende a agravar-se. Aldaíza Sposati (2007, p. 17) esclarece que:

Estar protegido significa ter forças próprias ou de terceiros, que impeçam que alguma agressão/precarização/privação venha a ocorrer, deteriorando uma dada condição. Porém, estar protegido não é uma condição inata, ela é adquirida não como mera mercadoria, mas pelo desenvolvimento de capacidades e possibilidades. No caso ter proteção e/ou estar protegido não significa meramente portar algo, mas ter uma capacidade de enfrentamento e resistência.

A maioria dos egressos tem um histórico de desproteção social, pois não foram devidamente atendidos pelas políticas públicas de proteção, antes de adentrarem na prisão.

O presente texto aborda a atuação do Patronato de Ponta Grossa-Pr junto aos egressos do sistema prisional, mais especificamente quanto a sua condição em relação ao mercado de trabalho e a importância das redes intersetoriais.

## 2 | ATENDIMENTO AOS EGRESSOS PRISIONAIS NO PARANÁ

O Paraná, desde 1975, mantém um Programa destinado ao atendimento dos egressos do sistema prisional. Em 2013, modificou-se a estrutura existente e implantou-se o Programa Patronato em 15 comarcas do estado, vinculados as universidades estaduais, que desde o princípio são parceiras neste processo. O capítulo VII da LEP, Art. 78 trata do Patronato, que pode ser público ou particular e destina-se a prestar assistência aos egressos (artigo 26).

Atualmente, o Patronato conta com equipes coordenadas por professores das áreas de Administração, Direito, Pedagogia, Psicologia e Serviço Social, profissionais bolsistas recém formados e bolsistas graduandos destas áreas, com número diferenciado de acordo com a quantidade de assistidos. Assistidos são os egressos e as pessoas que não passaram pela prisão, mas cumprem condenações ou acordos conforme consta na citação a seguir:

O subprograma Incubadora dos Direitos Sociais – PATRONATO destina-se a financiar projetos orientados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, cujas propostas venham a atender egressos beneficiados com a progressão para o regime aberto, liberdade condicional, sentenciados com trabalhos externos, liberdade vigiada, prestação de serviços à comunidade e os com suspensão condicional da pena (sursis), bem como, os autores de crimes de menor potencial ofensivo, sancionados com penas ou medidas alternativas, com exceção do monitoramento eletrônico e da prisão domiciliar; obrigações e acordos oriundos de conciliação, mediação e técnicas de justiça restaurativa. Os assistidos serão encaminhados por determinação das Varas de Execuções Penais, dos Juízes das Varas Criminais da Justiça comum e Justiça Federal e ainda dos Juizados Especiais Criminais e Varas Criminais de atenção à violência doméstica, visando oportunizar condições favoráveis aos assistidos para que, ao final do cumprimento das determinações judiciais, possam reconfigurar suas vidas através da restauração do pleno exercício da cidadania. (Edital 04/2017 - SETI/Programa Universidade Sem Fronteiras/ Subprograma Incubadora dos Direitos Sociais – PATRONATO, SESP)

Além das diretrizes do Patronato Central, os Patronatos, podem-se implantar outras atividades. O Patronato de Ponta Grossa desenvolve atividades que contribuem para o retorno ao convívio social dos egressos prisionais.

Embora a prisão seja uma realidade no Brasil desde o século XIX, somente em julho de 2018, através do Decreto nº 9.450, instituiu-se a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (PNAT), destinada “[...] à ampliação e qualificação da oferta de vagas de trabalho, ao empreendedorismo e à formação profissional das

peças presas e egressas do sistema prisional”. Este decreto consiste em uma luz às 725 mil peças presas no Brasil.

O DEPEN Nacional reconhece que:

[...] as políticas voltadas à atenção às peças egressas do sistema prisional são, em sua grande maioria, difusas, fragmentadas e com sustentabilidade limitada, sendo desenvolvidas em maior ou menor grau pelas Unidades da Federação, sem, contudo, haver diretrizes, metodologias, indicadores e fluxos definidos. (EDITAL Nº 29/2017, p.1)

Daí a importância de se refletir sobre as ações destinadas aos egressos.

### 3 | A EXPERIÊNCIA DO PATRONATO DE PONTA GROSSA

Enquanto a PNAT está em vias de implementação, iniciativas esparsas realizam-se em todo país, a exemplo dos Patronatos do Paraná. A seguir será exposta a experiência que está em andamento no Patronato de Ponta Grossa.

O Patronato conta com uma equipe multidisciplinar formada por bolsistas recém formados: 2 de Direito, 1 de Pedagogia, 1 de Psicologia e 2 Assistentes Sociais; também conta com 1 bolsista graduando da área de Administração, 2 de Direito, 1 de Pedagogia, 1 de Psicologia e 2 de Serviço Social. Além dos professores coordenadores de projetos extensionistas nas áreas já citadas e uma professora coordenadora geral vinculada ao Curso de Serviço Social.

A prática da equipe do Programa inclui atendimento individual e outras atividades, a exemplo dos projetos: SAIBA (Psicologia: para peças com situações que envolvam o uso de drogas); BLITZ (Direito: destinado aqueles que tiveram problemas relacionados ao trânsito); E-LER (Pedagogia: atividades de incentivo ao retorno aos estudos); PRÓ-LABOR (Serviço Social: destinado a reflexão sobre atividades laborais).

Aqui são abordadas atividades de responsabilidade do Serviço Social, centrando-se no projeto PRÓ-LABOR. Para melhor conhecer as demandas dos egressos a equipe utiliza registros mensais dos atendimentos individuais e do perfil dos prontuários. Em fevereiro/2019, atendeu-se 36 (trinta e seis) egressos, a seguir encontram-se dados relativos a idade e escolaridade desses egressos:

-Idade: 10 egressos com idade entre 18 a 29 anos de idade, 19 egressos tem de 30 a 45 anos, 7 possuem de 46 a 59 anos. Constata-se que cerca de 28% são considerados jovens (18-29 anos), 53% são jovens adultos, que somados aos 19% com idade superior a 46 anos, são peças em idade da população economicamente ativa.

-Escolaridade: 1 - analfabeto; 20 - Ensino Fundamental Incompleto; 4 - Ensino Fundamental Completo; 4 - Ensino Médio Incompleto; 4 - Ensino Médio Completo; 2 - Ensino Superior Incompleto; 1 - Ensino Superior Completo. Os dados apontam que em torno de 58% destes egressos não concluíram o Ensino Fundamental e 22% dos

egressos não concluíram o Ensino Médio, perfazendo 80% do total de egressos do Patronato de Ponta Grossa com baixa escolaridade.

Esses aspectos do perfil dos egressos estão em consonância com os indicadores de baixo nível de escolaridade dos detentos no restante do Brasil, que também são considerados jovens (18 a 29 anos), sexo masculino e pouca escolaridade. Evidencia-se que a punição recai, especialmente, sobre a população que, historicamente, vive em situação de pobreza e interromperam a permanência na escola em idade regular, repercutindo diretamente na formação profissional e na inserção ou não no mercado formal de trabalho e, portanto, no usufruto da proteção social como trabalhador. Para Thompson (2007, p. 32)

Noventa e cinco por cento dos presos pertencem à classe social mais baixa. Desse dado, a criminologia tradicional infere a conclusão de que a maioria dos criminosos é pobre e, logo, a pobreza se apresenta como um traço característico a criminalidade. Essa inferência 'científica', recebe-a com entusiasmo a burguesia, uma vez que se casa à perfeição com a ideologia por ela esposada, a qual se estrutura basilarmente na teoria do contrato social: todas as pessoas são iguais perante a lei; por consequência, a todas são propiciadas oportunidades idênticas na vida; vencem (na visão capitalista, vencer é sinônimo de enriquecer) as dotadas de melhores qualidades (princípio da meritocracia); logo, as melhores estão nas classes altas, as piores nas classes inferiores; o crime é algo mau em si, resultado, pois, da ação de pessoas más; daí, nada mais lógico do que concluir que o crime é uma manifestação típica das classes baixas.

O indicador econômico não é determinante na prática de crimes, mas pode se caracterizar como estratégia utilizada por essas pessoas contra a opressão social que vivem, portanto, a prática delituosa pode se apresentar enquanto resistência dos dominados, e nesse sentido “[...] o criminoso sempre expressa uma rebeldia ao sistema” (THOMPSON, 2007, p. 32), que tem, uma distribuição desigual da justiça e não apenas dos bens socialmente produzidos.

A política estadual voltada aos egressos da prisão, via Patronato no Paraná, contempla o acompanhamento e execução das condições a que os egressos estão submetidos em corresponsabilidade entre os Poderes Público Estadual, Judiciário e Ministério Público, numa proposta de ressocialização de cunho educativo, pautado no respeito aos Direitos Humanos e na correlação entre direitos e deveres, inerentes à condição de cidadania.

Questiona-se qual é a concepção de cidadania pretendida. Pois a cidadania segundo Marshall (1967, p. 63-64) contempla Direitos Cívicos, Políticos e Sociais, estes últimos são relativos a “[...] um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de participar, por completo, na herança social, elevar a vida de um ser civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade”. E para Carvalho (2001, p.11) os direitos sociais “[...] incluem os direitos à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, à aposentadoria. A idéia central em que se baseiam é a da justiça social [...]”. São considerados cidadãos plenos os titulares dos três direitos, incompletos quem usufrui de apenas alguns direitos e não-cidadãos os indivíduos

que não se beneficiam de nenhum dos direitos.

Para Carvalho (2001, p. 211) “a falta de garantia dos direitos civis se verifica sobretudo, no que se refere à segurança individual, à integridade física, ao acesso a justiça [...]”, o que se agravou a partir de 2000 junto com a urbanização, sendo 81% da população urbana, onde a combinação de desemprego, trabalho informal e tráfico de drogas fomentam a violência.

É importante lembrar que:

A reprodução de pobreza e desigualdade no âmbito do mercado de trabalho configura-se, assim, no centro do debate sobre a proteção social. A imagem do pobre como o incapacitado ou excluído do mundo do trabalho não é senão um reflexo parcial da realidade. O próprio exercício do trabalho suscita a produção e a reprodução de situações de pobreza, que impedem tanto a obtenção de renda suficiente para o acesso aos bens básicos ou mesmo indispensáveis à sobrevivência, como o acesso à proteção social de natureza contributiva que permitirá enfrentar os problemas decorrentes da perda da capacidade de trabalho (JACCOUD, 2009, p. 20).

Percebe-se que a própria relação com o trabalho - inserção ou não no mercado de trabalho - repercute na condição de pobreza, pois, segundo a autora, o pobre no exercício do trabalho pode inclusive reproduzir situações de pobreza, por não auferir renda que lhe permita usufruir de bens básicos a sua subsistência. Some-se a isso a perda de capacidade para o exercício do trabalho. Assim, a pobreza dos cidadãos deve ser contextualizada e não isolada como decorrência de opção individual, até porque vive-se num país de extremas desigualdades de acesso a bens e serviços produzidos socialmente, onde parcela significativa da população trabalha, mas vive situações de exclusão.

No contexto mais amplo, as alterações em andamento no mundo do trabalho, desde 1980, favoreceram a ampliação da acumulação capitalista e os processos de exclusão social, os quais, aliados às alterações no papel do Estado, “[...] trazem novas determinações para o sistema de proteção social e mudanças na esfera ideológica, política e cultural. Trazem, acima de tudo, novas determinações para a classe operária que incidem na sua forma de ser e viver” (MENDES e WÜNSCH, 2009, p. 242).

Os impactos negativos recaem sobre os trabalhadores, especialmente aqueles com dificuldades de acesso ao sistema protetivo desde sua infância, os autores consideram que o nível de inserção no mundo da produção vai determinar o grau de proteção social a que se esta sujeito. As principais características do mundo do trabalho, atualmente, devem levar em conta: a reestruturação produtiva, diferentes formas de produção, de gestão e organização do trabalho, precarização das condições e relações de trabalho, a informatização, a globalização do mercado e a expropriação dos direitos que resultam em instabilidade, incertezas e inseguranças para os trabalhadores.

Some-se a isto a crise que vem se acentuando no Brasil desde 2015 e tem

reduzido os postos de trabalho drasticamente. Segundo o IPEA (2019) a ocupação em janeiro de 2019 foi pior no segmento dos mais jovens (18 a 24 anos), com retração de 1,3%. A lenta recuperação do mercado de trabalho tem se traduzido na permanência de uma alta e persistente taxa de desemprego “[...] principalmente entre os menos escolarizados – e vem gerando aumento no número de domicílios que declararam não possuir renda de trabalho e nos domicílios de renda de trabalho muito baixa” (*site do IPEA*, 2019).

Assim, considerando esses dados a Agência Brasil EBC registra a taxa de desemprego no país ficou em 12,4% no primeiro trimestre deste ano, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) – Contínua, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A população desocupada em fevereiro foi de 13,1 milhões portanto, teve um crescimento de 7,3% na comparação com novembro/2018. Significa que o número de desempregados teve um acréscimo de 892 mil pessoas.

Antunes (2000) ao abordar as dimensões da crise e metamorfoses do mundo do trabalho diz que os países do capitalismo avançado, durante a década de 1980, foram assolados por intensa crise do mundo do trabalho, que se caracterizou por uma dupla crise: uma dimensão dessa crise refere-se a um surpreendente salto tecnológico, destacando-se a automação, a robótica e a microeletrônica. Tais mudanças trouxeram saldo negativo aos trabalhadores, em função da apropriação tanto do fazer, quanto do saber do trabalhador; exigindo um trabalhador polivalente, multifuncional, porém com o mesmo salário.

As formas de contratação da força de trabalho sofreram profundas alterações, acarretando desvantagens para a classe-que-vive-do-trabalho, pois a lógica do sistema de produção tem convertido a concorrência e a busca por produtividade num processo destrutivo, que desencadeou “[...] uma imensa precarização do trabalho e aumento monumental do exército industrial de reserva, do número de desempregados” (ANTUNES, 2000, p.102).

Para Antunes a classe-que-vive-do-trabalho são todos os que vivem da venda da sua força de trabalho. Nas palavras de Mendes e Wünsch (2009, p. 244) segundo Antunes incluem-se aí todos que vendem a sua força de trabalho, incluindo os trabalhadores desempregados.

A proteção social acenta-se “[...] na premissa de que o trabalho é o mecanismo central e histórico de garantia de acesso aos meios de produção e de reprodução da vida material e social [...]” e “[...] na medida em que se desestruturam os pilares do trabalho, fragilizam-se os meios de sustentação da sociedade” (MENDES, WÜNSCH, 2009, p. 246).

Partindo destas reflexões percebe-se que os egressos vinculados ao Patronato são oriundos da classe trabalhadora e encontram-se em situação de desvantagem ainda mais acentuada que o restante da população em relação ao acesso a proteção social, via inserção ao mercado formal de trabalho, por terem passado pela prisão.

Desta forma, a equipe atuante desenvolve atividades que visam contribuir para melhoria das condições de vida dos mesmos, incluindo a apresentação dos benefícios sociais existentes e formas de obtenção.

A equipe de Serviço Social no Programa Patronato ao averiguar situações de vulnerabilidade ou risco social, situação de dependência química ou transtorno mental, violação de garantia de direitos, realiza orientações e encaminhamentos à rede sócio assistencial, como por exemplo: CRAS, AA, CAPS/AD e TM, tratamento de dependência química em Comunidades Terapêuticas, obtenção de 2ª via de documentações pessoais. Se necessário realiza-se visita domiciliar, estudo social e emissão de laudos periciais.

Na entrevista inicial, ao se identificar baixa escolaridade faz-se intervenção conjunta com Pedagogia no intuito de motivar o egresso a retomar a inserção no sistema escolar. Mas, por se tratar de um processo a se realizar no longo prazo, mesmo através do ensino supletivo, e devido a marcas negativas que a maioria traz da sua passagem pela escola nem sempre é um processo de fácil adesão. O projeto Pró-labor realiza palestras e oficinas, criando espaços de troca de saberes e informações contributivas, na perspectiva de melhorar a auto estima dos participantes para que sintam-se motivados a retomar os estudos e/ou fazer cursos de qualificação profissional.

A participação não é obrigatória, faz-se um convite, apresentam-se as temáticas e o egresso pode trazer outras pessoas para participar. Estas iniciativas tem o intuito de que os egressos visualizem perspectivas de um futuro a ser construído no sentido de resgatar a sua autonomia e ampliação das possibilidades de inserção no mercado de trabalho formal. São realizados seis encontros, com temáticas definidas a partir das dificuldades ou demandas identificadas durante os atendimentos individuais, como: preconceito; empreendedorismo e autonomia profissional; profissões autônomas/ geração de renda; *marketing* pessoal, técnicas de como se portar em uma entrevista de emprego; cursos técnicos disponibilizados em Ponta Grossa; apresentação SINE/ Agência do Trabalhador, elaboração de currículo, etc.

A abordagem dos temas realiza-se por pessoas das equipes do Programa (recém-formados, graduandos, professores), e há temas trabalhados por outros profissionais da própria universidade, Sistema S (SENAI; SESI; SESC; SENAC; SEST/SENAT), Agência do Trabalhador, professores de Colégios que oferecem cursos, e outros vinculados a cursos profissionalizantes ofertados através do PRONATEC. São realizadas ainda oficinas com representantes de instituições que trabalham com geração de renda, via reaproveitamento de recicláveis.

Percebe-se que o trato das situações decorrentes da condição de vida dos egressos exige um trabalho numa perspectiva de intersetorialidade com outras políticas públicas, especialmente com a assistência social, educação e políticas públicas de emprego, trabalho e renda, e outras parcerias. Este trabalho pauta-se na concepção de Bourguignon (2001, p. 6) sobre redes intersetoriais que são:

[...] aquelas que articulam o conjunto das organizações governamentais, não governamentais e informais, comunidades, profissionais, serviços, programas sociais, setor privado, bem como as redes setoriais, priorizando o atendimento integral às necessidades dos segmentos vulnerabilizados socialmente.

Para autora a intersectorialidade requer articulação entre políticas públicas via ações “[...] conjuntas destinadas a proteção, inclusão e promoção da família vítima do processo de exclusão social. Considera-se a intersectorialidade um princípio que orienta as práticas de construção de redes municipais” (BOURGUIGNON, 2001, p. 4).

A equipe reúne-se, sistematicamente, para avaliar as atividades em andamento e planejar outras, ampliando as possibilidades de se propor ações que estejam em consonância com necessidades e anseios identificados.

A Agência do Trabalhador envia ao Patronato, diariamente, a listagem de vagas de emprego, todavia, um dos fatores limitadores, encontra-se no quesito experiência, pois a quase totalidade das vagas exige ao menos seis meses de experiência e/ou outros requisitos como: curso profissionalizante, Ensino Médio ou Superior, porém estas exigências não condizem com o perfil dos egressos.

Os cursos técnicos profissionalizantes, oferecidos pelo SENAI (exemplo: almoxarife, mecânica de veículos, montador de computadores, auxiliar administrativo, eletricitista, montador de móveis torneiro mecânico e manutenção automóveis), através do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), visa capacitar a população jovem de baixa renda, que deseja qualificar-se após o Ensino Médio, ou seja, com acesso ao ensino técnico, profissionalizante e de especialização. Todavia, dos 36 egressos do Patronato só 7 possuem Ensino Médio Completo, então a pouca escolaridade aparece como fator limitante para que deem continuidade em suas carreiras.

Vários colégios estaduais oferecem cursos com os seguintes critérios: ter 18 anos, RG, CPF, NIS e comprovante de residência. Os cursos são bem diversificados: Alimento, Administração, Agropecuária, Agronegócio, Agroecologia, Agroindústria, Análises Clínicas, Enfermagem, Farmácia, Agente Comunitário de Saúde, Cozinha, Edificações, Meio Ambiente, Eletromecânica, Informática, Logística, Publicidade, Prótese Dentária, Química, Recursos Humanos, Secretariado, Saúde Bucal, Segurança do Trabalho, TI – Tecnologia da Informação, Vendas. A equipe de Serviço Social também mantém contato periódico com a Prefeitura Municipal para consultar a disponibilidade de cursos profissionalizantes, com os mesmos critérios para inscrição: Cabeleireiro, Manicure e Pedicuro, Maquiagem e Unhas decoradas, Designe de sobrancelhas e Depilação, Aperfeiçoamento de Cabeleireiro e Maquiagem, Corte e Costura básica, Costura Industrial, Panificação, Artesanato, Aperfeiçoamento, Cabeleireiro (pré-requisito: possuir certificado de Cabeleireiro), Pintura em Tecido, Patch Apliquê, Técnicas em vendas e Atendimento ao Público.

Além das informações repassadas na sede do Patronato a equipe de Serviço

Social também incentiva que os egressos procurem cursos gratuitos nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) de sua região e na Agência do Trabalhador/SINE, além de outros órgãos públicos como instituições de ensino, instituições religiosas e organizações não governamentais (ONG's).

Considera-se de suma importância o contato permanente, sistemático, com técnicos responsáveis de outros setores que compõe a rede intersetorial, para ampliar as condições de acesso a setores marginalizados da população, até mesmo o envolvimento destes nas atividades realizadas pelo Patronato com os egressos, nas oficinas, palestras, aproximando-os da realidade destes cidadãos, sensibilizando-os para uma ação mais conjunta na inclusão dos egressos na escolarização, qualificação profissional e de inserção no trabalho.

Ao contrário do que se possa imaginar, o objetivo de um programa de atendimento à população egressa não deve ser simplesmente evitar a reincidência – ainda que evitá-la seja, sem dúvida, uma meta a ser perseguida. Um programa de atendimento a egressos deve ir além, [...] o objetivo principal de um programa de atendimento a egressos deve ser fornecer condições para que os egressos gerem sua própria renda, pois isso não só lhe dará condições financeiras para que ele leve uma vida digna, mas, também, dar-lhe-á um ponto de contato, em termos de valores, com o restante da sociedade, facilitando assim sua readaptação à família e à comunidade. (ILANUD, 2004, p. 104)

O tratamento destinado pelo Estado aos egressos da prisão, de maneira especial no sentido de encaminhamento deste ao mercado de trabalho, ainda representa um enorme desafio, em função do próprio perfil do egresso, sua condição de ex-detento, que lhe confere um estigma social, somado a certa representação social de que as pessoas que cometem crimes são as pobres.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira enfrenta hoje, de acordo com Jaccoud (2009, p. 8) “[...] o desafio de, ao mesmo tempo combater a pobreza e reduzir a desigualdade, ampliando o acesso aos direitos sociais numa ordem política fundada no reconhecimento da igualdade”. Os egressos além de uma trajetória histórica marcada pela desproteção social sofrem o estigma de serem ex detentos, pois ainda tem-se um forte de preconceito para com os egressos, como se a punição devesse se estender para além do tempo de encarceramento e dos muros da prisão. Esse preconceito extrapola o empresariado privado, pois egressos mesmo aprovados em concursos públicos são impedidos de assumir ao apresentar a documentação.

É imperativa a necessidade de implementação da Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional, haja vista que, são muitos os desafios para se garantir o exercício da cidadania aos egressos e evitar que venham a reincidir. Entende-se que as parcerias e redes intersetoriais constituem possibilidades de mudança de cultura a respeito das pessoas egressas da prisão.

Depois de um longo processo de busca de parcerias, atualmente o Patronato de Ponta Grossa é procurado por instituições que oferecem cursos, parcerias ou participam de atividades junto aos egressos. Esse processo vem se efetivando paulatinamente, e foram muitas tentativas, muitos não recebidos, preconceitos enfrentados no interior até mesmo de instituições públicas voltadas ao oferecimento de vagas de trabalho. Por conseguinte, entende-se que a construção de uma rede é tarefa árdua, todavia depende de persistência daqueles que perseguem tal intuito, e aos poucos a adesão vai se concretizando, necessitando de mudança cultural sobre a situação dos egressos e, mesmo, quando pessoas ocupantes de cargos estratégicos nas instituições são substituídas.

## REFERÊNCIAS

Agência Brasil EBC. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-03/taxa-de-desemprego-sobe-e-fica-em-124-em-fevereiro>. Acesso: 15/04/2019.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL, **Lei nº 7.210**, de 11 de julho de 1984. In: CÓDIGO Penal. Parte Geral. Lei de Execução Penal. São Paulo. Atlas, 1985. p. 78-109.

BOURGUIGNON, J. A. **Concepção de rede intersetorial**. set. 2001. Disponível em: <http://www.uepg.br/nupes/intersector.htm>. Acesso em: 15/03/2016.

CARVALHO, J. M. de. **Cidadania no Brasil**: o longo caminho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

INSTITUTO LATINO-AMERICANO DAS NAÇÕES UNIDAS - ILANUD. **Avaliação do atendimento à população egressa do Sistema Penitenciário do Estado de São Paulo**. São Paulo: ILANUD; Brasília, DF: Ministério da Justiça, [2004]. 118f. Disponível em: [http://www.ilanud.org.br/pdf/egressos\\_final.pdf](http://www.ilanud.org.br/pdf/egressos_final.pdf). Acesso em: 11/08/2009.

IPEA. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/taxa-de-desemprego/>. Acesso em: 10/04/2019.

JACCOUD, L. **Pobres, Pobreza e Cidadania**: Os Desafios Recentes da Proteção Social. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1372.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1372.pdf). Acesso em: 10/03/2016.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MENDES, J. M. R.; WÜNSCH, D. S. Trabalho, classe operária e proteção social: reflexões e inquietações. In: **Rev. Katálysis**. Florianópolis v. 12 n. 2 p. 241-248 jul./dez. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/11908-36518-1-PB.pdf>. Acesso em: 10/09/2014.

Ministério da Justiça/DEPEN. Disponível em: [http://depen.gov.br/DEPEN/depen/consultoria/selecoes-encerradas/Edital29Edital\\_de\\_Selecao\\_de\\_Consultoria\\_PNUD\\_3688664\\_Edital\\_29.2017\\_Politica\\_para\\_Egressos1.pdf](http://depen.gov.br/DEPEN/depen/consultoria/selecoes-encerradas/Edital29Edital_de_Selecao_de_Consultoria_PNUD_3688664_Edital_29.2017_Politica_para_Egressos1.pdf). Acesso em 15/04/2019.

SPOSATI, Aldaíza. **Proteção e Desproteção Social na Perspectiva dos Direitos Socioassistenciais**. In: Brasil, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Conselho

Nacional de Assistência Social. Caderno de Textos: VI Conferência Nacional de Assistência social. Brasília: DF. 2007.

THOMPSON, A. **Quem são os criminosos** – O crime e o criminoso: Entes Políticos. 2ª ed. Editora Lumen Júris: Rio de Janeiro. 2007.

WACQUANT, L. **As Prisões da Miséria**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. A Aberração Carcerária à Moda Francesa. **DADOS** – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, V. 47, n. 2, p. 215-232, 2004. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/dados/v47n2/a01v47n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/dados/v47n2/a01v47n2.pdf). Acesso em 14/08/2009.

## EMPREENDEDORISMO FAMILIAR: COMO ESSE MODELO DE GESTÃO PODE AFETAR A EMPRESA

### **Suzana Siebra Alves Campos**

Faculdade Paraíso do Ceará  
Juazeiro do Norte – CE

### **Piedley Macedo Saraiva**

Faculdade Paraíso do Ceará  
Juazeiro do Norte – CE

### **Evelinny Soares Batista**

Faculdade Paraíso do Ceará  
Juazeiro do Norte – CE

**RESUMO:** Os empreendimentos familiares possuem grande relevância no cenário mundial, tanto no setor econômico que afeta diretamente a elevação do PIB, como socialmente para geração de empregos diretos. Este assunto vem sendo abordado com grande ênfase no mercado brasileiro, pois 90% das empresas ativas no Brasil são familiares e contribuem para o crescimento do país. O objetivo do presente artigo foi identificar a influência familiar na gestão do negócio e como elas podem afetar seu desempenho no mercado. A metodologia envolveu pesquisa bibliográfica exploratória de abordagem qualitativa. Os resultados levaram a crer que as empresas familiares são empreendimentos viáveis, porém que necessitam de uma gestão voltada para a descentralização do poder e, de um planejamento estratégico que considere a

sucessão da empresa no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas familiares, gestão familiar, organizações.

### FAMILY ENTREPRENEURSHIP: HOW THIS MANAGEMENT MODEL CAN AFFECT THE COMPANY

**ABSTRACT:** Family enterprises have great relevance in the world scenario, both in the economic sector that directly affects the rise of the GDP and also socially to generate direct jobs. This subject has been approached with great emphasis in the Brazilian market, since 90% of the active companies in Brazil are familiar and contribute to the growth of the country. The objective of this article was to identify the family influence in the management of the business and how they can affect its performance in the market. The methodology involved exploratory bibliographic research with a qualitative approach. The results led us to believe that family-owned enterprises are viable enterprises, but they need a management focused on the decentralization of power, and strategic planning that considers the succession of the company in the market.

**KEYWORDS:** Family business, family management, organizations.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os empreendimentos familiares possuem grande relevância no cenário mundial, tanto no setor econômico que afeta diretamente a elevação do PIB, como socialmente para geração de empregos diretos (LANSBERG, 1997).

Este assunto vem sendo abordado com grande ênfase no mercado brasileiro, pois 90% das empresas ativas no Brasil são familiares e contribuem para o crescimento do país. Pode-se perceber a importância deste tipo de empresa no Brasil pelo surgimento nos primórdios da colonização portuguesa, tendo em vista que as capitâneas hereditárias foram os disseminadores desse tipo de empreendimento (MARTINS *et al*, 1999). Segundo a revista Fortune 500, citado por Gersick (2006), no Brasil as empresas familiares correspondem a cerca de mais de 80% de empresas privadas, gerando cerca de 3/5 de receitas e 2/3 de empregos (OLIVEIRA, 1999).

Toda e qualquer empresa está sujeita a ameaças que ocorrem diariamente no mercado, sejam elas políticas, econômicas, sociais ou tecnológicas que influenciam diretamente na execução de suas atividades. Já as empresas familiares estão sujeitas a ameaças entre si, que atinge não só o desempenho da empresa, bem como a convivência familiar, envolvendo questões financeiras, de gestão e sucessão.

Mediante essas particularidades as empresas familiares apresentam certas vantagens como a lealdade e total compromisso com o negócio, que podem resultar no crescimento significativo. Mas também há desvantagens que caso não sejam geridas de forma correta podem levar a empresa a falência.

Devido tal influência significativa deste tipo de empresa no mercado o objetivo geral do presente artigo baseia-se em identificar a influência familiar na gestão do negócio e como elas podem afetar seu desempenho no mercado. Os objetivos específicos serão entender o conceito de gestão familiar, identificar organizações que possuem gestão familiar e avaliar a influência do modelo de gestão no negócio.

A problemática teve origem com a seguinte indagação: qual a influência da gestão familiar nos novos negócios? Partindo deste pressuposto, pois os negócios ao se iniciarem, em sua maioria, são gerenciados por familiares, através desta pesquisa buscou-se identificar se este modelo de gestão é viável.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Empresa é definida como um conjunto de organizações e subdividida para oferecer produto e/ou serviços aos consumidores, sejam eles por necessidade ou desejo. Dentre as quais se destacam as empresas familiares que possuem uma quantidade significativa em participação de mercado. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), afirmam que mais de 90% das empresas que atuam no país são familiares. Mesmo sendo consideradas a principal fonte de renda, o que resulta para o

país em um PIB de 65%, pesquisas apontam que a cada 100 empresas ativas, apenas 30 conseguem permanecer no mercado na primeira linha de sucessão e cinco chegam a terceira.

Para Ricca Neto (1998), as empresas familiares possuem um diferencial que a distingue das demais organizações, que são: os laços de família que garantem o direito de ocuparem o cargo na empresa. Deste modo as empresas familiares tem o intuito de unir a convivência a realização de tarefas no ambiente laboral, onde se acredita que permita um trabalho mais harmonioso. Neste sentido percebe-se um melhor desenvolvimento da empresa, visto que o interesse e esforços tanto físicos, pessoais e financeiros estão unificados para o crescimento empresarial, conseqüentemente a empresa só gestão familiar possuem grandes vantagens que possibilitam viabilizá-las. Entretanto, ocorrem alguns problemas com esse tipo de administração que pode ser considerada liberal por não serem identificadas e determinadas habilidades e competências de cada colaborador com seu respectivo cargo, ou também a centralização do poder e a não delegação de tarefas.

Conforme Ricca (2001, p. 7):

A maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Deste modo, muitas são as razões que levam uma empresa ao declínio, o que abatem abem sobre os membros da família e a levam para declínio. Os problemas de os de mais variados tipos e de diversos níveis de complexidade que iram variar com o porte de cada empresa.

## 2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedor surgiu na França e significa De acordo com Dornelas (2008) assumir os riscos e começar algo novo. Já o termo empreendedorismo é a iniciativa de começar algo novo nos negócios ou até mudanças de melhorias em empresas.

O autor Shumpeter (1984) defendeu que o empreendedor é alguém com desejo de inovar no mercado, ou seja, que possua potencial de converter uma ideia em um negócio bem-sucedido. Assim, o empreendedor tem a capacidade de modificar a economia com a inserção de novos produtos e/ou serviços do mercado.

Para Frank (1967) e Peter Drucker (1970), o empreendedorismo está relacionado a correr riscos impostos através da inovação, assegurando que o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologia. Deste modo, os empreendedores “não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em

constante transformação e crescimento.” (CHIAVENATO, 2007, p.18).

Para inovar o empreendedor necessita de recursos, estes que podem ainda nem existir, por isso deve estar sempre em busca constante pelo conhecimento sempre tendo em vista a necessidade do indivíduo. Os empreendedores têm características distintas, por isto podem ser classificados em diversos tipos como o empreendedor nato que já nasce com a habilidade de empreender, e o empreendedor que aprende cuja característica está na visualização de uma oportunidade de mercado e decide gerir seu próprio negócio e também o empreendedor por necessidade que iniciam um empreendimento autônomo por não possuir alternativa para obtenção de renda.

## 2.2 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo no Brasil teve início na década de 1920, por meio do desenvolvimento de mais de 4.000 indústrias que eram subsidiadas e protegidas e possuíam autorização do governo mais concorrência nacional. A partir da década de 1990, o empreendedorismo ganhou destaque no Brasil com a abertura da economia. Com a implantação do SEBRAE (antes CEBRAE), o empreendedorismo foi ganhando espaço do mercado, e alavancado o desenvolvimento empresarial. Com isso várias empresas de renome no mercado atual foram sendo fundadas, com O Pão de Açúcar, umas das maiores empresas varejistas do país, como também o Grupo Sadia, hoje Brasil Foods (BRF), resultado de uma fusão entre Sadia e Perdigão.

De acordo com uma pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e divulgada pelo SEBRAE (2010), o empreendedorismo no Brasil apresentou uma taxa de crescimento significativa em relação aos países que compõem o G20, grupo dos maiores países que fazem parte do BRICS.

No ano de 2010, o Brasil conseguiu atingir a taxa de empreendedorismos de 17,5% para empresas com até 3,5 anos de mercado, um crescimento considerável em relação ao ano anterior, 2009, onde obteve apenas 15,3%. Deste modo obtêm-se o dado de que a cada 100 indivíduos brasileiros 17 possuem o perfil de empreendedores.

Entretanto, é importante ressaltar que no Brasil apenas 14% dos empreendedores possuem formação superior e 30% não concluíram o ensino fundamental. De acordo com dado do *Global Entrepreneurship Monitor* no ano de 2011, o Brasil possuía 27 milhões de assuntos com faixa etária entre 18-64 anos que estão iniciando seu próprio negócio, o que resulta em 1 empreendedor a cada 4 brasileiros, esses dados elevam o Brasil a posição de terceiro lugar entre países com perfil empreendedor.

Deste modo, iniciativas tanto por parte do empreendedor como por parte do governo são de extrema importância para o crescimento do país, seja com intuito de desenvolver no ensino ou incentivando a abertura de novas empresas, já que o governo deve oferecer subsídios que fomente a abertura de empreendimentos no país.

## 2.3 Gestão Familiar

Atualmente as empresas familiares fazem parte de mais de 90% das empresas existente no Brasil, onde temos empresas de grande porte que conseguiram destacar-se no mercado. Entretanto, muitas dessas empresas com perfil familiar não conseguem permanecer no mercado até sua terceira geração, onde a primeira geração tem como característica a idealização do patrimônio físico a segunda desfruta desse patrimônio e terceira erradica a empresa, na maioria das vezes.

Segundo Lethbridge (1997, p. 7), as empresas familiares podem ser caracterizadas em três modalidades:

- a. Empresa familiar tradicional: o capital é fechado, não possui transparência administrativa nem financeira e possui poder centralizador nos negócios da família;
- b. Empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a familiar ainda detém controle sobre o negócio, porém, há maior transparência de informações;
- c. Empresa com influência familiar: as ações em sua maioria estão no poder do mercado, no entanto, mesmo a família afastada da empresa mantém influencia estratégica por possuir maior controle das ações.

A gestão familiar possui muitas vantagens e desvantagens que podem levar ou não o negócio ao declínio, tudo depende do posicionamento que a família adota para o gerenciamento do empreendimento.

As empresas familiares possuem o que podemos denominar de atributos bivalentes, isto é, características que podem ser, ao mesmo tempo, vantagens ou desvantagens dependendo da forma como as empresas são conduzidas, como, por exemplo, a simultaneidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa familiar, o envolvimento emocional e afetivo das pessoas que nela trabalham a identidade compartilhada dos parentes, sua história de vida comum e sua linguagem particular. (ADACHI, 2006, p. 49)

Com base no que foi citado, podemos concluir que por que a empresa seja estruturada com laços familiares, se não houver uma gestão estratégica foca em resultados com um planejamento estabelecido, não será possível desenvolver um fluxo de trabalho para que seja possível uma boa sucessão familiar, que podem ser realizados por meio de treinamento com especialistas.

## 2.4 Comportamento da Gestão

As empresas familiares possuem histórico de serem construídas com a personalidade do fundador juntamente com a trajetória da família, que tem como intuito que suas gerações futuras possuem controle sobre o negócio. Pois ele, fundador, é quem determina as culturas e cresças que serão adotadas na empresa e devem ser seguidas por todos os funcionários. Muitas dessas empresas familiares são formadas por sócios de famílias diferentes, mas que possuem o mesmo objetivo

em comum.

Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão nos cargos administrativos; esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo; as ações praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa, independentemente de sua ligação na administração; a posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir (DONNELLEY, 1976, p. 56).

Os autores Mosimann e Fisch (1999) abordam que as crenças e os valores dos proprietários, afetam diretamente nos valores e crenças da organização que se tornarão as diretrizes e a política organizacional que irá nortear o negócio. Deste modo é importante entender o comportamento da gestão desde sua concepção para que possa ser moldado na organização.

Atualmente, são comuns empresas familiares não possuírem uma gestão totalmente com membro familiares, pois muitos de seus descendentes não querem desempenhar cargo de gestão nas empresas, isso resulta no início de conflitos que afetam o desenvolvimento da empresa. Com fundadores imprudentes, o patrimônio da empresa passa a ser utilizado de forma indevida resultando em uma má formação da empresa e distorções de valores tanto para funcionários como para membros da família que fazem parte da empresa, provocando sérios problemas no desenvolvimento sucessórios.

De acordo com os três círculos de Gersick *et al.* (1997), é possível a identificação de sete setores diferente em uma organização que estão distribuídos da seguinte forma: setor 1: membro da família, que não é proprietário e nem funcionário; setor 2: que não é acionista ou sócios, que não são membros e nem trabalham na empresas; setor 3: funcionários , que não é membro da família e não fazem parte da empresa; setor 4: proprietário que é faz parte da família mas não trabalha na empresa; setor 5: proprietário que trabalha na empresa , mas não faz parte da família; setor 6: membro da família que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7: é membro da família e é proprietário da empresa.

Este modelo, tem como intuito, segundo Gersick *et al.* (1997), o entendimento das empresas familiares em três perspectivas- propriedade, família e gestão. Deste modo qualquer membro de uma empresa familiar pode fazer parte de um dos setores a partir da sobreposição dos círculos, o que resulta em uma visão ampliada e completa da complexidade de uma empresa familiar.

### 3 | METODOLOGIA

O estudo em questão será realizado através de pesquisa exploratória bibliográfica de abordagem qualitativa. Exploratória, pois busca o maior número de informações possíveis, facilitando a compreensão do tema (ANDRADE, 2003), com

intuito de mensurar dados obtidos em entrevistas com empresas que se enquadram no tema abordado. Silva (2003) menciona que a pesquisa de cunho exploratório é utilizada em área que possui pouco conhecimento, proporcionando, desta forma, mais domínio sobre o tema, tornando-o mais compreensível, ou ainda o estabelecimento de novas hipóteses em relação ao assunto em questão. Deste modo a pesquisa exploratória tem como objetivo o aprofundamento dos conceitos básicos sobre um tema específico, que auxilia no entendimento de questionamentos existentes no tema.

A pesquisa bibliográfica é essencial no desenvolvimento de qualquer trabalho acadêmico, por permitem relacionar conceitos e teorias abordados por diferentes autores que pesquisaram e analisaram sobre temas mencionados em diversas pesquisas. São vários os autores que conceituam o que é a pesquisa bibliográfica, entre então alguns defendem como uma pesquisa objetiva.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO, BERVIAN, 1996 p. 48).

Conforme o tema proposto a pesquisa bibliográfica é a metodologia adequada, pois serão utilizados vários conceitos como forma de evidenciar as principais características das empresas familiares. Para Gil (1999, p. 65), a pesquisa bibliográfica possui algumas vantagens “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fator de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente”.

Segundo Mattar (2001), esse estudo permite a absorção de maior conhecimento em relação ao tema abordado no referido artigo. Para Martins (2002), é de extrema importância a procedência do levantamento bibliográfico, visto que, dá suporte para fundamentação teórica, sendo indispensável para o desenvolvimento do estudo e posteriormente para as considerações finais, dando mais credibilidade ao estudo.

#### **4 | ANÁLISE DE RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada em 3 empresas situadas na região CRAJUBAR, sendo empresas que estão dentro do perfil abordado no presente artigo. Foi aplicado um questionário com oito perguntas quantitativas, que tinham como intuito, de entender o perfil das empresas e as principais dificuldades no gerenciamento do negócio. Deste modo foi possível obter as seguintes respostas:

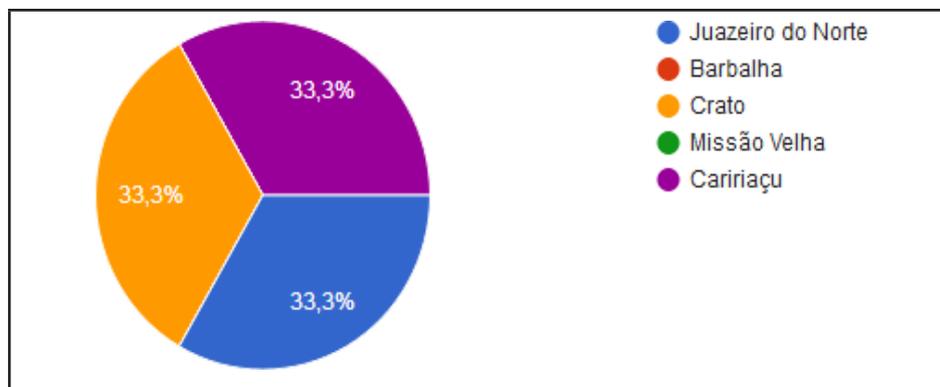


Figura 2 – Localização

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 2 mostra a localização de cada empresa entrevistada na região CRAJUBAR- Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, essas cidades detém o maior registro de empresas com classificação familiar como também o melhor desenvolvimento da região do Cariri cearense.

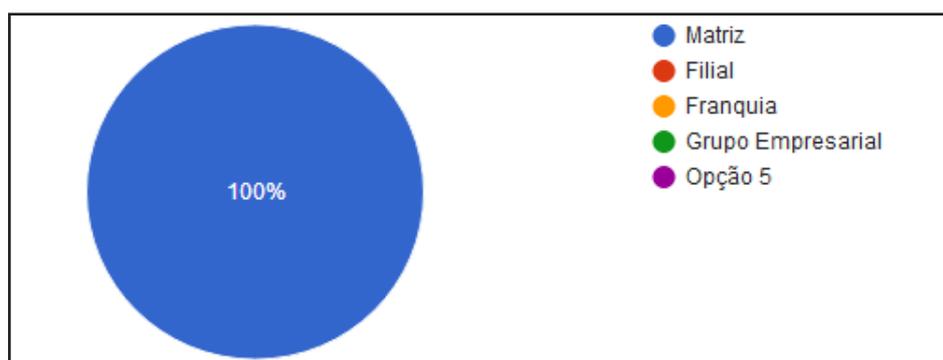


Figura 3 – Classificação da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 3 mostra a classificação das empresas, onde 100% responderam que são empresas matriz, isso retrata uma das características predominantes nos empreendimentos familiares que é a centralização dos negócios e o não investimento em filiais.

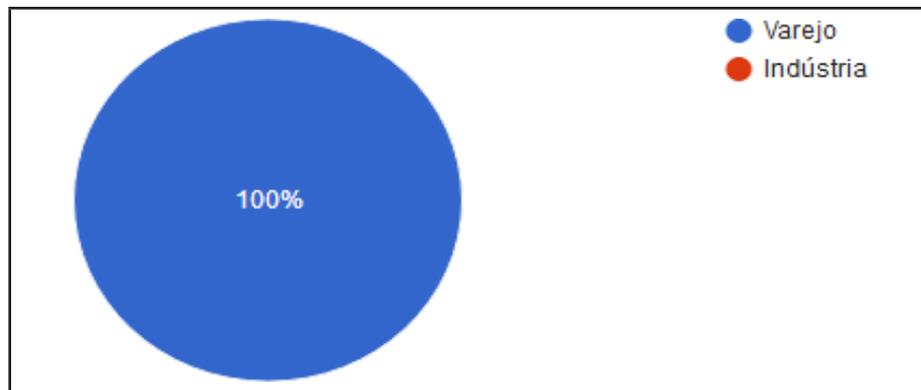


Figura 4 – Segmento  
Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 4, foi perguntado o segmento da empresa e 100% responderem que se enquadram no segmento do varejo, com base nas características expostas das empresas familiares, elas se enquadram em empreendimento de pequeno porte por não possuem um bom planejamento financeiro e estratégico no mercado.

A Figura 5 representa o questionamento sobre o porte da empresa de acordo com a divisão que ocorre, devido ao seu lucro.

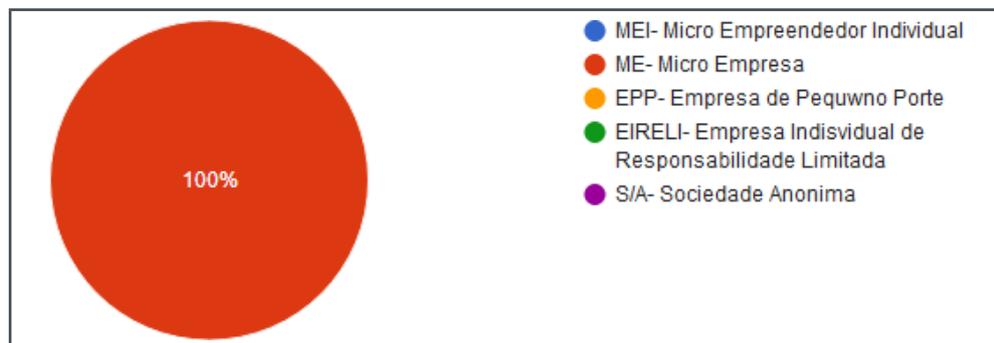


Figura 5 – Porte da empresa  
Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 5, foi analisada o porte da empresa e 100% se enquadram como ME- Microempresas, optam por essa classificação levando em consideração sua receita, pagamento de imposto e seu quadro de funcionários.

A Figura 6 destaca o período que a empresa estar ativa no mercado.

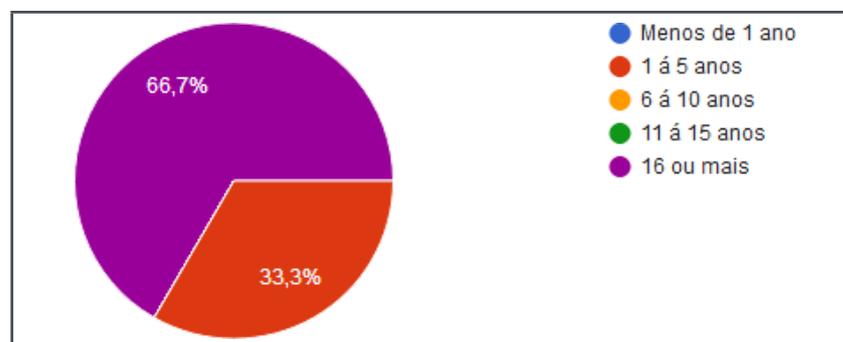


Figura 6 – Tempo de mercado

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Figura, percebe-se que 66,7% possuem 16 anos ou mais de mercado e 33,3% possuem de 1 a 5 anos no mercado. Isso retrata novamente que os empreendimentos familiares possuem uma permanência de mercado prolongado consequentemente resultando na viabilidade deste tipo de negócio.

A Figura 7 representa o número de membros da família que trabalham de alguma forma nas empresas que foram pesquisadas.

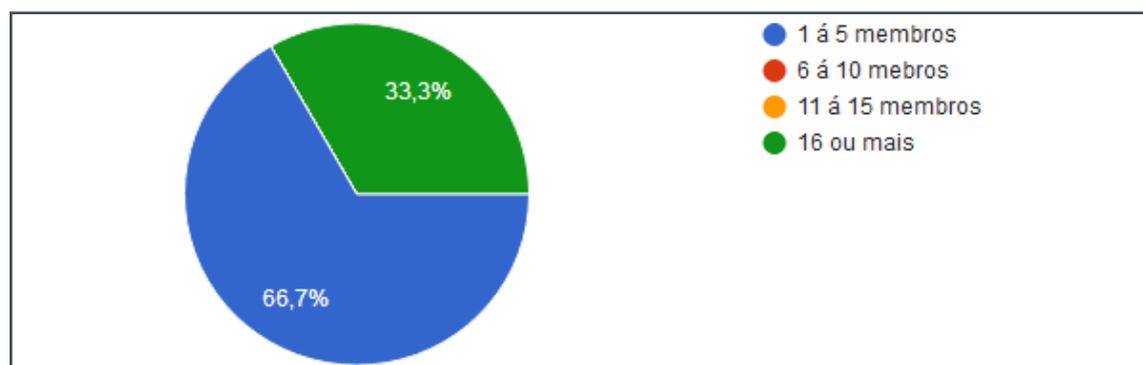


Figura 7 – Membro da família que fazem parte da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 7 mostra a qualidade de membros da família que fazem parte do quadro de funcionários da empresa. 66,7% responderam que possuem 1 a 5 membros e 33,3% responderam que possuem 16 ou mais. Portanto todas as empresas empregam alguns de seus familiares para desempenhar determinadas tarefas de confiança na organização, no entanto algumas desvantagens são geradas acarretando problemas no desempenho da função.

Já a Figura 8 retrata alguns dos fatores que influenciam diretamente na gestão e crescimento da organização.

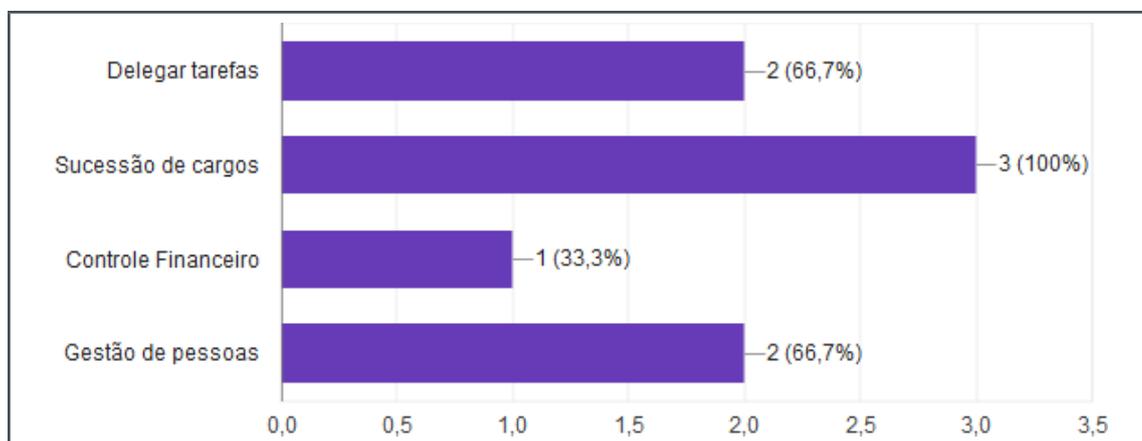


Figura 8 – Fatores que influenciam diretamente na gestão

Fonte: Dados da pesquisa

Deste modo foram obtidos os seguintes resultados, 66,7% alegam ter dificuldades na delegação de tarefas devido a centralização de informações, 100% afirma ter problema na sucessão de cargos, pois a terceira geração da família – netos e filhos, não têm pretensão de gerenciar o negócio, 33,3% admitem dificuldade no controle financeiro por não possuírem conhecimentos necessários para esse tipo de gestão e 66,7% responderam que possuem dificuldade na gestão de pessoas, pois como seu quando de funcionários é formado, na maioria, por membros familiares a tomada de decisão e gestão das pessoas torna-se algo pessoal.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste modo, podemos concluir diante dos resultados obtidos na pesquisa realizada em quatro empresas da região CRAJUBAR, foi possível identificar que todas estão no segmento do varejo e possuem em evidência a gestão familiar onde as dificuldades de gerenciar o negócio estão atreladas a delegação de tarefas, centralizando informações que dificultam no melhor fluxo de trabalho, como também a sucessão de cargos, já que sua terceira geração (filhos e netos) não têm pretensão de assumir a empresa futuramente.

Portanto, as empresas familiares são empreendimentos viáveis, sim. No entanto torna-se necessária uma gestão com planejamento estratégico voltado a descentralização do poder e um planejamento direcionado a sucessão da empresa no mercado.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A. Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, M. M. de **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na

graduação. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAM, P. A. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

DA SILVA, L. **Tipos de pesquisa o que é e para que serve**: pesquisas são ações de buscas de conhecimentos em determinadas áreas de atuação. São expectativas e necessidades do mercado. Para obter às pesquisas é necessário que haja a interação, contato contínuo com um determinado grupo ou mercado (Fornecedores, concorrentes, consumidores, revendedores). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/tipos-de-pesquisas-o-que-e-e-para-que-serve/5236/>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

DRUCKER, P. **Empreendedorismo em Empresa de Negócios**. *Journal of Business Policy*, vol 1, 1970.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa Familiar no mundo**. Revista BNDES, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio. 1997.

MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

SCHUMPETER, A. J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Sergio Góesde Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**: Empresas familiares têm estrutura enxuta. Conheça os pontos fracos e fortes desse tipo de negócio. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristica,%2048e89e665b182410%20VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

OLIVEIRA, L. S. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Iniciando um pequeno grande negócio**. Brasília: SEBRAE, 2001.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

VANZOLINI, Fundação. **95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração**. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/noticia/95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-segunda-ou-terceira-geracao/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

## EMPREENDEDORISMO FEMININO: PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE MANHUAÇU-MG

### **Lílian Beatriz Ferreira Longo**

Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG

lilianfacig@hotmail.com

### **Henrique da Silva Pinel**

Graduado em Administração, Centro Universitário UNIFACIG

henriquepinel12@hotmail.com

### **Reginaldo Adriano de Souza**

Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG reginaldoberbert@hotmail.com

### **Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura**

Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG

ritakmartins@hotmail.com

### **José Carlos de Souza**

Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG

jcarlos@hotmail.com

### **Anandy Kassis de Faria Alvim Hannas**

Mestre em Administração, Centro Universitário UNIFACIG

anandy.alvim@gmail.com

pelas mulheres. Diante disso, este estudo teve como objetivo identificar o perfil das mulheres empreendedoras da cidade de Manhuaçu-MG. Para isso, foi realizado um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa e emprego de entrevista, sendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que as mulheres entrevistadas são bastante flexíveis e com isso desempenham funções distintas ao mesmo tempo, mantendo a exatidão e a eficiência em seus processos. Observou-se também que as mulheres se destacam na forma de liderar em relação aos homens, embora ainda encontrem algumas dificuldades em seu cotidiano de trabalho por decorrência do seu gênero. Conclui-se, portanto, que a mulher empreendedora vem conquistando seu espaço utilizando características embutidas em seu perfil como autoconfiança, segurança, simpatia e flexibilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo feminino; Perfil Empreendedor; Estratégias; Gênero.

### FEMALE ENTREPRENEURSHIP: PROFILE OF WOMEN ENTREPRENEURS OF MANHUAÇU-MG

**ABSTRACT:** Female entrepreneurship is

**RESUMO:** O empreendedorismo feminino está em crescimento no país, devido aos avanços no mercado que fazem com que as mulheres cheguem a um patamar que antes era dos homens, conquista esta, que se tornou possível graças à independência adquirida

growing in the country due to the advances in the market that make women reach a level that was previously men credit, which became possible thanks to the independence gained by women. Therefore, this study aimed to identify the profile of women entrepreneurs in the city of Manhuaçu-MG. For this, a descriptive case study was carried out, with a qualitative approach and interviewing, and the data were analyzed through the content analysis technique. The results showed that the interviewed women are very flexible and therefore perform different functions at the same time, they keep the accuracy and efficiency in their processes. It was also observed that women stand out in leadership when compared to men, although they still face some difficulties in their daily work because of their gender. It is concluded, therefore, that the entrepreneurial woman has been conquering her space using native characteristics in her profile such as self-confidence, security, sympathy and flexibility.

**KEYWORDS:** Female entrepreneurship; Entrepreneur profile; Strategies; Gender.

## 1 | INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora por parte das mulheres está em ritmo crescente e isto desperta o olhar para o assunto, a partir das evidências de que “mulheres estão começando novos negócios num ritmo acelerado, ultrapassando a porcentagem de homens nessa mesma situação e expandindo seus negócios em inúmeros países” (OCDE, 2001, p. 260).

Prova da conquista definitiva desse espaço é o aumento da proporção de empreendedoras que sustentam suas famílias. Em 2001, 59% das empresárias complementavam a renda do marido no orçamento familiar. Dez anos depois, esse percentual baixou para 50%, enquanto que a taxa das donas de negócio que são chefes de domicílio subiu de 27% para 37%. O estudo do SEBRAE mostra ainda que as empresas comandadas por mulheres estão se mantendo no mercado por mais tempo. Na última década, subiu de 48% para 54% a taxa de empreendedoras com negócios em atividade há mais de cinco anos, frente à redução da proporção de empresárias que tocam empreendimentos com até dois anos de criação.

A análise histórica por setor também confirma o avanço feminino no mundo dos negócios. A prestação de serviços e determinadas atividades do comércio, como lojas de vestuário e acessórios, concentravam 80% das donas de empresas no início da década passada. Passados dez anos, mais seguras e escolarizadas, as mulheres despontaram na indústria. Enquanto que a proporção das empreendedoras com negócios em serviços caiu de 49% para 33%, a quantidade de mulheres que empreendem na indústria saltou de 9% para 19% do total de mulheres com negócios estabelecidos. Nas cidades do interior essa estatística também não se faz diferente, por isso, diante dessa discussão, é que se insere a problemática para este estudo que visa descobrir: qual o perfil das mulheres empreendedoras da cidade de Manhuaçu-MG?

Ao mesmo tempo em que cresce a atividade empreendedora das mulheres, cresce também a produtividade científica nesta área (SILVEIRA; GOUVÊA, 2008). O campo de estudo do empreendedorismo feminino é relativamente novo e se reveste de muita complexidade, dado o seu caráter comportamental. O acentuado crescimento das empreendedoras enquanto agentes no contexto socioeconômico, é mais que um dado estatístico: é o resultado histórico de um processo evolutivo de quebra de paradigmas e preconceitos que até hoje se faz presente (ALMEIDA; GOMES; 2011).

Diante desse cenário, o objetivo central dessa pesquisa foi identificar o perfil das mulheres empreendedoras da cidade de Manhuaçu-MG. Contudo, especificamente, buscou-se descrever e analisar o cotidiano das mulheres empreendedoras na cidade, identificar os fatores percebidos na escolha pelo empreendedorismo e analisar as estratégias de gestão empreendidas por essas mulheres.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O Empreendedorismo Feminino

De acordo com McClelland (1961) empreendedor é “alguém que exerce certo controle sobre os meios de distribuição e produz mais do que pode consumir, com objetivo de vendê-lo para obter uma renda individual”. Este atribui algumas definições ao empreendedorismo como espírito empreendedor, qualidade ou atividade do empreendedor. Ainda de acordo com o autor, dentre as características a respeito do empreendedorismo destacam-se como as principais para que o empreendedorismo aconteça: aceitação moderada de risco para tomada de decisão, responsabilidade individual, dinheiro como medida de resultado, previsão de possibilidades futuras, aptidões organizacionais.

Fialho *et al* (2007) definem empreendedorismo como processo para iniciar ou desenvolver um negócio que resulte na criação de um novo empreendimento de sucesso, utilizando os recursos de forma controlada para que estes sejam utilizados de forma produtiva. Ainda de acordo com o autor, o empreendedor utiliza fatores como criatividade, inovação e criação de valor, assumindo riscos calculados em busca de novas oportunidades para obter assim resultados positivos e agregar valor tanto para si como para a sociedade.

Neste cenário, o empreendedorismo é visto como algo positivo pela sociedade, porém existem algumas variáveis como empreendedorismo feminino que não são aceitas de imediato pela mesma, pelo fato desta ser considerada uma atividade tipicamente masculina. Tal fato sociocultural exerce uma força negativa que não contribui para o crescimento e manutenção neste ramo do empreendedorismo (TEIXEIRA; BOMFIM, 2016).

Autores como Vale, Serafim e Teodósio (2011) relatam que o surgimento de

algumas relações comparativas sobre a forma de empreender entre homens e mulheres é quase inevitável, fato este caracterizado pelo reflexo do espaço e destaque obtido através das atividades desempenhadas pelas mulheres empreendedoras. De acordo com dados do GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* - o Brasil se destacou pela proporção de mulheres empreendedoras com percentual de 52,2% contra 47,8%, outra característica evidenciada foram as regiões Norte, Centro-Oeste e Sul onde as taxas de empreendedorismo feminino são mais elevadas nessas regiões. Todavia, uma característica que compõe esta realidade é a mudança no comportamento da mulher empreendedora que busca competir em igualdade com os homens, buscando se destacar e não se assimilar aos mesmos (CATARDO, 2005).

## 2.2 Perfil das mulheres empreendedoras

O perfil das mulheres empreendedoras pode se diferenciar por aspectos como: idade, naturalidade, escolaridade, estado civil, idade que começou o primeiro negócio, experiência anterior, existência de empreendedor na família e treinamento na área gerencial. Contudo a Pesquisa Mensal do Emprego (PME/ IBGE), ressalta que 19% das mulheres ocupadas são trabalhadoras por conta própria ou empregadoras. Dados do GEM (2000), destacam que três em cada dez empreendedores eram mulheres. Dos 14 milhões de pessoas que desenvolvem alguma atividade empresarial no país, 6,5 milhões são mulheres (GEM, 2003). Esse fator resultou na taxa de mulheres empreendedoras que saltou de 29% em 2000 para 46% em 2003.

O indivíduo portador das condições para empreender saberá aprender o que for necessário para criar, desenvolver e realizar sua visão. No empreendedorismo, “o ser é mais importante do que o saber: este será consequência das características pessoais que determinam a metodologia de aprendizagem do candidato a empreendedor” (DOLABELA 1991, p.70-71). Este também deve se atentar às transformações econômicas e sociais e a evolução das tecnologias de informação e comunicação, pois, estes fatores estão relacionados à motivação e ao comportamento humano (FIALHO *et al* , 2007).

No contexto geral, as decisões dos empreendedores não envolvem somente fatores cientes, e ou processos prescritos pela ciência da administração, mas também a influência individual de características psicológicas pessoais. Por isso é importante entender a natureza dos dirigentes da organização, uma vez que as características organizacionais são o reflexo das personalidades destes (KETS, 1996). Fato este que é confirmado por Mason e Mitroff (2007) que relatam este acontecimento quando ocorre uma situação de conflito dentro da organização e um indivíduo se confronta com o tipo psicológico, sendo necessária para tomada de decisão a apresentação de evidências considerando a dinâmica de relacionamento interpessoal, grupal e da organização como um todo.

Segundo Leite (2012) é comum os empreendedores possuírem características

em termos de experiência que é definido por estímulos dos adultos às crianças, relacionamento interpessoal familiar e ocupação dos pais, que contribuem para o ambiente que desenvolva o espírito empreendedor que estes carregam dentro de si, independente de sexo, cor e raça. Outros fatores que compõe este cenário segundo Leite são traços como: liderança, criatividade, senso de oportunidade e intuição, porém, as combinações destes traços somente não são suficientes para definir o sucesso ou insucesso.

Desta forma, pode-se destacar que as características empreendedoras de homens e mulheres são similares, mas existem fatores que os diferem no que diz respeito à motivação, ponto de partida e habilidades empresariais que são aplicadas ao negócio. Algumas diferenças como o tipo de negócio são atribuídas em grande escala, que resultarão em diferentes formas de educação recebidas e ao histórico profissional (LEITE; 2012). É importante destacar algumas características que evidenciam o espírito empreendedor como: preferir tomar as próprias decisões; apreciar correr riscos; desejar ver os resultados de suas atividades e aceitar receber críticas construtivas; almejar ter presença ativa em seus empreendimentos; rapidez em atividades de desenvolvimento e inovação; enriquecer seus empreendimentos voltando-se para o cliente e o mercado; exigir muito de si mesmo e transferir esta exigência para a equipe; buscar o progresso econômico e social (LEITE, 2012, p.169-170).

A respeito do espírito empreendedor pode-se destacar a mulher empreendedora acredita em sua habilidade de realização e tem confiança para tentar uma carreira independente, gerindo seus próprios negócios, utilizando a experiência adquirida nas áreas em que trabalharam anteriormente, utilizando esta prévia experiência no trabalho como fator que está diretamente ligado ao sucesso (LEITE, 2012). Entretanto, existem algumas características que influenciam as mulheres a se tornarem empreendedoras pelo fato destas serem ambiciosas e exigentes nos aspectos financeiros, pessoal e profissional, dentre outras como: necessidade, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto realização.

### **2.3 O cotidiano das mulheres empreendedoras**

O acentuado crescimento das empreendedoras enquanto agentes no contexto socioeconômico, é mais que um dado estatístico: é o resultado histórico de um processo evolutivo de quebra de paradigmas e preconceitos que até hoje se faz presente no cotidiano das mulheres empreendedoras (ALMEIDA; GOMES; 2011).

Gomes e Santana (2009) destacam como uma das razões para que a mulher venha empreender é o fato desta ter o próprio negócio e a flexibilidade de horários que esta prática propicia. Porém Strobino e Teixeira (2014) este feito cria uma fronteira entre o trabalho e a vida pessoal ou a vida em família e como consequência, geralmente o conflito trabalho-família é defrontado.

Uma situação que faz parte do cotidiano das mulheres empreendedoras está ligada ao difícil acesso à linha de créditos devido a discriminação que estas sofrem, situação esta que se expande até a empresas familiares como no caso de sucessão por uma mulher Gimenez (2010). Outro fator que também faz parte do cotidiano das empreendedoras são a falta de assistência técnica e mercadológica, políticas ambientais hostis, falta de acesso a matérias-primas e outras vantagens dos negócios maiores (MARIOTTO, 2003).

Contudo, a atuação das mulheres no empreendedorismo tem resultado no desenvolvimento econômico de várias localidades dados que sustentam essa realidade foram obtidos através da Pesquisa Mensal do Emprego (PME/IBGE) onde, em 2011 as mulheres trabalhadoras ocupadas nas seis regiões metropolitanas do Brasil representam 45% dos 22 milhões dos ocupados. Na Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ), dos 5,3 milhões de trabalhadores residentes, este percentual é levemente inferior: onde 44% são mulheres (ou 2,4 milhões).

As mulheres têm conquistado reconhecimento e premiações devido à sua eficaz atuação e excelente desempenho da atividade empreendedora fato confirmado através do prêmio criado pelo SEBRAE, “Mulher de Negócios” que tem como objetivo dar maior visibilidade as histórias de sucesso das mulheres empreendedoras (GOTARDO; CORCETTI, 2014).

Atualmente tem se intensificado a participação da mulher no mercado de trabalho, evidenciando o equilíbrio entre o espaço de homens e mulheres no ambiente empresarial assim como no universo da micro e pequena empresa e também no empreendedorismo atundo num contexto que anteriormente era predominantemente masculino, mas que caminha para igualdade de oportunidade entre os gêneros (FRANCO, 2014).

Uma dificuldade, que se faz bastante presente no processo empreendedor feminino está relacionada à desvantagem às fontes dos recursos, onde grande parte das empreendedoras na falta de recursos próprios para montar seu próprio negócio, se veem dependentes do capital do marido, o que geralmente vem acompanhado de cobranças ou do medo do fracasso. Diante dessa realidade a captação de recursos no mercado é dificultada por barreiras como: acesso a recursos financeiros, humanos e de capital social (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014).

## **2.4 Oportunidade *versus* Sobrevivência e as estratégias empreendedoras**

### *2.4.1 Empreendedorismo por oportunidade*

Conforme afirma Dornelas (2008, p.37) os empreendedores de forma geral consideram sua ideia única ao decidir empreender considerando este fator primordial para o sucesso do negócio, porém, o autor destaca que “as oportunidades é que geralmente são únicas”, e estas muitas vezes não são percebidas pelo empreendedor e com isso oportunidades de crescimento do empreendimento

através do desenvolvimento de produtos que irão resultar no diferencial deste frente ao mercado o diferenciando de seus concorrentes, mas para que este resultado seja obtido é necessário identificar as oportunidades e fazer uma junção da ideia a esta.

Dando continuidade ao conceito do autor a identificação de uma oportunidade de negócio é uma tarefa árdua que exige conhecimentos específicos acerca do assunto ou ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, é de suma importância o conhecimento de mercado assim como o conhecimento dos diferenciais competitivos do empreendimento. Estas informações se fazem essenciais para que o empreendedor não aplique tempo e recursos em uma ideia que não trará o resultado esperado ao empreendimento (DORNELAS, 2008, p.43).

Contudo, pode-se destacar alguns aspectos que segundo Dornelas (2008) devem ser analisados na identificação de uma oportunidade independente do ramo de atuação como: qual mercado é atendido? Qual retorno financeiro será proporcionado pela mesma? Quais vantagens competitivas que ela trará ao negócio? Qual a equipe que transformará essa oportunidade em negócio? Qual grau de comprometimento do empreendedor com o negócio?

#### 2.4.2 Empreendedorismo por necessidade

Segundo Leite (2012) os empreendedores estão focados em detalhes que auxiliarão no processo de empreender a fim de construir um negócio que atinja os desejos e necessidades de seus futuros clientes.

O mesmo autor ressalta que a inspiração de se tornar empreendedor está relacionada à realidade de vida em que estes estão inseridos em função dos resultados obtidos através de suas atitudes, uma vez que estes consideram suas ações pessoais como parte de um processo de *feedback*, onde estes se questionam a respeito de assuntos como: quem são seus clientes? De que necessitam? E como avaliar sua satisfação? Caracterizando assim uma alta necessidade de realização, trabalhando acima de uma expectativa.

Outra característica que identifica um empreendedor por necessidade acontece quando este é motivado por uma necessidade máxima de satisfação pessoal, buscando assegurar o seu sucesso e minimizar os riscos do negócio. Contudo o autor destaca o empreendedorismo como um modo de vida, relacionado ao que seja possível, a um estilo de ser (LEITE, 2012).

Fialho *et al* (2007) entende que os empreendedores por necessidade se caracterizam pelo fato destes desejarem ser os donos do próprio destino a partir da criação de algo que os possibilitará a determinar seus passos, os caminhos que estes desejam seguir.

Diante dos relatos até aqui mencionados e confirmando os mesmos, Fialho *et al* (2007) argumenta que estes fatores relacionados à necessidade do empreendedor definem o grau motivacional do mesmo, uma vez que este determinará sua conduta

e a partir de uma relação entre o ambiente que o cerca, suas necessidades e satisfação com o negócio irão determinar a ação a ser realizada.

Quanto à criação de empresas por mulheres, alguns estudos apontam principalmente as motivações ou razões iniciais. Aspectos como a busca de flexibilidade de horário para conciliar trabalho e família, busca por independência e autonomia, busca por reconhecimento e valorização foram identificados como motivadores da criação de empresas por mulheres. Além destes, outros fatores como a realização pessoal, visão de oportunidade de mercado, bem como a insatisfação no trabalho anterior e a busca por segurança incentivaram a abertura de empresas por mulheres (FABRICIO; MACHADO, 2012).

A ocupação dessa categoria por necessidade reforça o entendimento do complexo cenário de desigualdades vivido pela parcela feminina. Muitas delas, diante da precariedade de espaços profissionais onde possam empenhar sua força de trabalho e da crescente desigualdade, empenham seu conhecimento em atividades autônomas. Nota-se que também a redução da oferta de emprego tem sido um dos principais motivos para que a brasileira se aventure em criar o seu próprio negócio, visando a uma melhor alternativa de trabalho e até mesmo considerando a questão de sobrevivência (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014).

Segundo Villas Boas (2010), as mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades. Nesse mesmo contexto o autor destaca que as mulheres têm uma ótima capacidade de persuasão e isso facilita e influencia positivamente a relação da organização com o cliente assim como a relação com fornecedor o que torna um diferencial das empreendedoras.

Nota-se, entretanto, que a entrada em larga escala das mulheres no mundo do trabalho assim como no universo do empreendedorismo, sofreram mudanças significativas nas percepções das relações profissionais e as estratégias empresariais nas pequenas empresas, além de interferir nas formas de se perceber os clientes no que diz respeito às suas demandas e aspirações (MARTINS *et al* 2010).

As empreendedoras utilizam estratégias de administração participativa, com delegação e disseminação da visão entre os colaboradores. A fim de contribuir para o crescimento de suas empresas e diminuir as sobrecargas sobre si mesmas. As mulheres têm consciência da influência de seu papel como empreendedoras na vida pessoal, na família e na sociedade ao mesmo tempo em que utilizam a habilidade feminina em conciliar família e trabalho, embora sintam os efeitos estressantes da constante busca de equilíbrio entre os diversos papéis. Contudo as mulheres acreditam que empreender oferece vantagens como maior liberdade, realização, autonomia e independência financeira, além dos efeitos positivos da satisfação com a atividade empreendedora sobre suas vidas (SILVEIRA; GOUVEIA 2008).

### 3 | METODOLOGIA

Atualmente, Manhuaçu é um polo econômico que oferece prestação de serviços aos moradores e visitantes incluindo a melhor infraestrutura hoteleira, para turismo, e comercial abrindo espaço para novos empreendedores no setor de varejo. Este avanço atraiu grandes redes varejistas como Drogasil, Ricardo Eletro, Magazine Luiza, Casas Bahia, Coelho Diniz, Atacados Baratões e Ponto Frio se instalassem na cidade. Além destas, pode-se destacar que o comércio local se aprimorou devido às mudanças que ocorreram fazendo com que pequenas lojas típicas da cidade se promovessem a fim de atrair os clientes (PROGRAMA MÃO AMIGA, 2013).

A população do município de Manhuaçu, de acordo com estimativas realizadas pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, divulgadas em 1º de julho de 2011, apresenta os seguintes dados: população masculina: 40.109 habitantes – 49,81%, população feminina: 40.421 habitantes – 50,19%, total das populações por gênero: 80.530 habitantes. As estimativas segundo senso do IBGE são de que a população no ano de 2016 esteja por volta de 87.735 habitantes.

Diante disso, escolheu-se este município para a realização desta pesquisa, que teve uma natureza descritiva. Para Gil (1998, p.46), as pesquisas descritivas “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Utilizou-se este tipo de pesquisa, uma vez que o objetivo deste estudo era identificar o perfil das mulheres empreendedoras na cidade de Manhuaçu-MG, buscando analisar o cotidiano destas mulheres, assim como os fatores percebidos na escolha pelo empreendedorismo e as estratégias de gestão empreendidas na cidade.

Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, uma vez que buscou-se “compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...] e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 2007, p. 80). Esse estudo adotou a utilização do método de estudo de caso, onde é realizado “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita se amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 1988, p. 58).

Para coletar os dados, utilizou-se como principal fonte de evidência a entrevista que seguiu um roteiro semiestruturado onde “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão” (LAKATOS; MACONI, 2003, p.197). Os sujeitos da pesquisa foram as mulheres empreendedoras da cidade de Manhuaçu.

Como método para analisar as respostas obtidas na entrevista foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que Bardin (1977) define como princípio que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Para a finalização da entrevista, optou-se por utilizar a saturação dos dados, quando

se responde satisfatoriamente as questões de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Desta forma, no presente trabalho, utilizou-se de 20 entrevistas que foram realizadas no período de 10 a 18 de novembro de 2016, com mulheres empreendedoras de diferentes ramos de atuação localizadas na cidade de Manhuaçu-MG.

#### 4 | ANÁLISE DOS DADOS

Buscou-se com este estudo, identificar o perfil das mulheres empreendedoras entrevistadas. Neste sentido, a pesquisa revelou que a maioria das empreendedoras entrevistadas é casada, e tem pelo menos um filho. Possui idade superior a 30 anos e tem ensino médio como o grau de escolaridade. Observou-se também que possuem uma bagagem significativa em relação ao tempo de empreendimento, com mulheres que possui grande experiência na gestão, sendo encontrado na amostra, um tempo médio de 11,9 anos de experiência na área. Observou-se também, grande destaque para o setor de vestuário.

Diante das respostas obtidas nas entrevistas pode-se observar que as empreendedoras da cidade de Manhuaçu-MG se destacam pela característica de proatividade na tomada de decisão e são dedicadas, disciplinadas e persistentes, chegando a se sacrificarem para atingir as metas do seu empreendimento. Procuram ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes e do ramo de atuação, buscando criar valores para o negócio e satisfazer os seus clientes.

A respeito destas características destaca-se a visão de Leite (2012) que relata que a mulher empreendedora acredita em sua habilidade de realização e tem confiança para tentar uma carreira independente, gerindo seus próprios negócios, confirmando assim os resultados obtidos nestas entrevistas, conforme depoimento a seguir: “Procuro fazer com que meus clientes se sintam realizados e com autoestima elevada, após comprar em minha loja”. (E8), “[...] a flexibilidade nos horários me permite observar os clientes para que eu possa melhorar [...]” (E 10). “Não podemos deixar para depois, a necessidade do cliente não pode esperar [...]” (E15). “[...] passo mais tempo na loja do que em casa [...]” (E 16).

A habilidade em resolver problemas e integrar soluções é uma característica que ficou evidente nas declarações dadas pelas entrevistadas, e também pelo retorno que estas alcançam em seus empreendimentos. Isso resulta pelo fato das entrevistadas considerarem e agirem de forma não convencional, e utilizarem destas ferramentas para se adaptarem às novas situações que acontecem sem medo de falhar, o que pode ser visto nos relatos: “Acredito que ser paciente e saber ouvir é essencial para solucionar os problemas” (E2). “[...] acho que nós mulheres somos vocacionadas a resolver problemas, tudo começa em casa com as decisões do lar [...]” (E13).

As mulheres empreendedoras entrevistadas também chamaram atenção para

fatores pessoais que apresentam características semelhantes como necessidade de crescer e atingir para obtenção de melhores resultados, autoconfiança, iniciativa e autocontrole. Além de serem pacientes e terem a capacidade de trabalhar em equipe, conforme observa-se nos depoimentos: “Gostar do que faz e sempre fazer algo diferente”. (E4). “[...] estar sempre atenta às tendências”. (E9). “Ser seu próprio chefe exige uma autocobrança, e também é preciso acreditar em si mesmo [...]” (E10). “[...] acredito no que faço e procuro trabalhar da melhor forma possível, atendo meus clientes com atenção para que estes se sintam à vontade”. (E17).

Todas estas características somadas a individualidades como conhecimento de suas fraquezas e forças e capacidade de transmitir integridade e confiabilidade, auxiliam de forma positiva na sua atuação no empreendimento. Estes fatores são confirmados por Kets (1996), que acredita que a influência individual de características psicológicas pessoais, vão refletir na maneira de dirigir o negócio. Por isso é importante entender a natureza dos dirigentes da organização.

#### 4.1 Cotidiano das Mulheres Empreendedoras

Observou-se que grande parte das empreendedoras dedica seu tempo quase que integralmente aos seus empreendimentos, o que as leva a abrir mão de momentos com a família a fim de atingir seus objetivos e metas para manter o negócio, o que explícito nas falas a seguir: “Não dá para ter um horário certo abrindo mão de muita coisa com a família” (E5). “[...] dá para ter uma flexibilidade legal, mas tenho que olhar o horário que a cliente se disponibiliza” (E11). Gomes e Santana (2009) destacam a situação descrita anteriormente como uma das razões para que a mulher venha empreender uma vez que ter o próprio negócio facilita a flexibilidade de horários.

Apesar a privação do convívio familiar se fazer presente no estilo de vida das mulheres empreendedoras, as mesmas relataram que este fato não traz reflexos negativos no que diz respeito às relações familiares, pelo contrário, é visto como algo positivo diante dos benefícios que são alcançados através dos frutos colhidos pelo desempenho de suas atividades, o que pode ser comprovado nos depoimentos abaixo: “Melhorando financeiramente [...]” (E1). “[...] posso dar uma vida de qualidade para meus filhos” (E3) “[...] possibilidades de ganhos maiores”. (E20).

Pode-se destacar como principais benefícios resultantes da atividade empreendedora o fato das mulheres se tornarem independentes financeiramente, e com isso podem proporcionar mais conforto à família e permitir o investimento na qualidade de vida, fato este que se intensifica entre as empreendedoras que tem filhos e fazem deste, sua prioridade.

Sobre a gestão o empreendimento, a relação cliente fornecedor é relatada pelas empreendedoras como uma situação delicada, uma vez que os prazos são curtos e as condições para pagamento são restritas, assim como o acesso ao crédito também

é limitado, e com isso o processo de investimento e reposição de mercadorias se torna difícil, o que foi ressaltado pelas entrevistadas: “Prazo curto para pagamento e difícil negociação com fornecedores” (E1). “[...] a credibilidade é algo difícil de ser visto por parte das financeiras e bancos [...]” (E15).

Este fator que faz parte do cotidiano das empreendedoras é ressaltado por Mariotto (2003) que descreve situações como falta de assistência técnica e mercadológica, políticas ambientais hostis, falta de acesso a matérias-primas e outras vantagens como variáveis existentes no cotidiano das mesmas.

Sobre o preconceito vivenciado no dia a dia, as mulheres relataram, assim como Teixeira e Bomfim (2016) que o empreendedorismo ainda é considerado uma atividade masculina, sendo por vezes questionadas por sua condição feminina, conforme apontam as entrevistadas: “Sim, sofro assédio” (E6). “[...] pela minha idade e parecer ser mais nova [...]” (E22). O que ressalta que existe um fato sociocultural exercendo uma força negativa que não contribui para o crescimento e manutenção neste ramo do empreendedorismo no país, tal como argumentam Teixeira e Bomfim (2016).

## 4.2 A escolha pelo Empreendedorismo

Dentre os fatores que motivam a escolha pela prática do empreendedorismo os autores Fabrício e Machado (2012) destacam a busca de flexibilidade de horário para conciliar trabalho e família, busca por independência e autonomia, busca por reconhecimento e valorização são fatores motivadores da criação de empresas por mulheres, que são somados a realização pessoal, visão de oportunidade de mercado, bem como a insatisfação no trabalho anterior e a busca por segurança incentivaram a abertura de empresas por mulheres.

Diante desta visão foi identificado nas respostas das entrevistadas, que estas optaram por se tornarem empreendedoras por oportunidade, uma vez que já trabalhavam em determinado setor ou ramo de atividade que possibilitou a identificação desta e por isso decidiram se tornar donas do próprio negócio, seguindo suas intuições e visão.

Quando analisado sobre a escolha pelo empreendedorismo, destaca-se que um dos principais motivos pela atividade empreendedora está na independência que esta atividade proporciona às entrevistadas. Em casos mais específicos foram identificadas situações onde a demissão resultou na decisão de se tornar empreendedora, e também a experiência adquirida no período de trabalho como empregada contribuiu para que algumas mulheres tomassem a decisão de se tornarem empreendedoras. “Me casei e mudei da minha cidade e por isso comecei a trabalhar por conta própria [...]” (E2). “[...] insatisfação ao trabalho e horários” (E4). “Após demissão decidi fazer o que já sabia em algo meu” (E11).

Porém, deve ser destacada a visão de oportunidade de mercado que influenciou fortemente na tomada de decisão destas mulheres para se tornarem empreendedoras,

conforme relatos: “A partir da necessidade de um comércio na cidade” (E6). “A experiência me fez enxergar a oportunidade de ter algo próprio” (E18). “[...] começou com vendas em casa e depois a oportunidade de um ponto comercial em local propício” (E20). Também foi relatado como fator motivador a questão da flexibilidade de horários que a princípio é tido como uma vantagem, mas que na medida em que o empreendimento vai crescendo e intensificando as atividades, esta flexibilidade se torna limitada e é convertida em mais tempo dedicado a atividade empreendedora.

#### 4.3 Estratégias de gestão das mulheres empreendedoras

As estratégias de gestão das mulheres empreendedoras segundo Martins *et al* (2010) é consequência das mudanças sofridas que auxiliam de forma significativa nas percepções das relações profissionais e as estratégias empresariais nas pequenas empresas, além de interferir nas formas de se perceber os clientes no que diz respeito às suas demandas e aspirações. Sendo assim, a pesquisa revelou que as estratégias de gestão aplicadas pelas mulheres empreendedoras de Manhuaçu-MG, são justificadas pelo mercado da cidade que é bastante concorrido muito tempo para pensar em estratégias capazes de vencer os concorrentes para se destacarem em seus empreendimentos.

No entanto, as entrevistadas alegaram que as condições de pagamento e qualidade nos produtos ou serviços é umas das principais estratégias utilizadas a fim de atrair clientes. E ainda, para que estratégias elaboradas fossem colocadas em prática, as empreendedoras afirmaram que a educação e formação na área, auxiliou de forma positiva neste processo, pois utilizaram os conhecimentos adquiridos em cursos profissionalizantes no SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. “[...] sim, fiz um curso oferecido pelo Senac Minas, para aprender a gerenciar meu negócio” (E3).

Durante o processo de entrevista e análise das respostas, pôde-se identificar que as empreendedoras consideram o investimento em estudos como cursos específicos e graduação, como primordiais para o negócio, pois, estes, auxiliam no processo de gestão e administração do empreendimento. “[...] sim, as estratégias e conteúdos passados nos cursos auxiliam para melhor administração dos negócios” (E10). O planejamento para abertura do empreendimento foi um fator crucial para se manter no mercado, embora algumas empreendedoras tenham começado o negócio informalmente como é o caso da entrevista 15 que ao ser questionada a respeito do planejamento, deu o seguinte depoimento: “De início não fiz planejamento, mas no decorrer planejei e montei um salão” (E15). Contudo, quase que de forma unânime as empreendedoras relataram que na medida em que o empreendimento foi dando certo e atraindo clientes, se fez necessário a elaboração de um planejamento a fim de auxiliar nos processos de gestão dos custos e despesas para manter o negócio e assim atingir as metas esperadas no empreendimento.

Diante desta percepção sobre planejamento do empreendimento, foi perguntado às empreendedoras iniciaram o negócio sozinhas ou em sociedade. As respostas obtidas diante deste questionamento apontaram que grande parte das empreendedoras entrevistadas começaram seus empreendimentos em sociedade. “Comecei meu negócio em sociedade, pois completei minhas habilidades e com isso conseguimos ampliar mais rápido o negócio” (E18). E em casos mais específicos começaram sozinhas, mas após perceber a oportunidade optaram pela sociedade. “Iniciei sozinha, e agora trabalho com uma cabeleireira que completa o ramo” (E15).

E assim como esta, outras empreendedoras identificaram a oportunidade de expandir seus negócios de forma mais rápida e concreta através da utilização desta estratégia.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade empreendedora por parte das mulheres está crescendo no Brasil nos últimos anos, deixando para trás conceitos que definiam a mulher como responsável única e exclusivamente dos afazeres do lar e criação e educação dos filhos. Porém, o que acontece nos dias atuais é uma conciliação entre estas atividades e a capacidade empreendedora. Destaca-se que a administração dos recursos disponíveis no ambiente familiar é destinada às mulheres para que assim estas possam pagar as contas e colocar as pendências em dia.

Diante desta perspectiva o presente trabalho encontrou resultados tendo como base os objetivos traçados. Identificou-se que as empreendedoras são dedicadas e esforçadas e ainda assim conseguem administrar as relações familiares de forma produtiva resultando num relacionamento saudável e gratificante, uma vez que sua atividade extrafamiliar contribui para este feito através da qualidade de vida que esta atividade lhes permite oferecer aos mesmos.

Também deve ser destacado que a relação mulher *versus* empreendedorismo, também possuem alguns fatores que dificultam este processo, como o acesso ao crédito e a credibilidade que lhes são oferecidas. Apesar destas situações, as mulheres empreendedoras optam pelo empreendedorismo pelo desejo de se tornarem independentes, e com isso se tornarem autossuficientes para traçar e conduzir seu próprio caminho. Foi relatado a partir das entrevistas que grande parte das empreendedoras decidiram atuar neste setor pela identificação de oportunidade ofertada pelo mercado, mas também pela necessidade individual e pessoal que estas possuíam, fazendo uma junção de duas variáveis distintas, mas que se direcionam a um objetivo comum.

Observou-se também que as estratégias de gestão utilizadas pelas mulheres empreendedoras são justificadas pelas exigências do mercado em que estas estão inseridas, e com isso é exigido dedicação ao negócio, assim como

no tempo despendido ao planejamento das estratégias. Para tal elaboração, as empreendedoras utilizaram de sua formação escolar como auxílio no processo de tomada de decisão, e também para aprimorar os conhecimentos já obtidos em outros momentos. Também chama atenção a formação acadêmica como fator de peso no planejamento estratégico do empreendimento, buscando a melhor forma de aplicar os custos e despesas a fim de determinar o sucesso do empreendimento.

Sendo assim, a problemática deste estudo buscou identificar o perfil das mulheres empreendedoras de Manhuaçu-MG. Diante disso, observou-se que o perfil é composto em sua maioria por mulheres casadas, com idade média entre 30 e 60 anos, com no mínimo um filho. A escolaridade fica entre o ensino médio e a graduação, porém, todas declaram que utilizam cursos específicos profissionalizantes como forma de auxílio no processo empreendedor.

Diante disso, pôde-se concluir que o perfil das mulheres empreendedoras da cidade de Manhuaçu é caracterizado por mulheres decididas, obstinadas e que utilizaram a necessidade pessoal e a oportunidade de mercado detectada para tornar real o desejo de independência, e por isso buscaram incessantemente se manterem no mercado através de fatores como alcance das metas, atendimento às expectativas de clientes e exigência do mercado, fazendo destes, uma das principais diferenças em sua forma de empreender, utilizando aspectos pessoais que resultaram na criação de valor para o negócio.

Um dos principais fatores que limitaram a pesquisa foi a dificuldade de agendar e realizar as entrevistas, pelo fato das empreendedoras passarem grande parte do dia envolvidas nos processos de seus empreendimentos.

Após análise dos dados e resultados obtidos é perceptível a capacidade ímpar de empreender da mulher, uma vez que esta possui características particulares como simpatia e capacidade de cativar as pessoas através da sua flexibilidade e capacidade de ouvir. Diante disso, o empreendedorismo feminino demonstra a importância da versatilidade e capacidade de atuação em momentos e situações diversas, fazendo com que as mulheres empreendedoras se destaquem devido a sua flexibilidade e capacidade de conciliação de tarefas. Entretanto, sugere-se que sejam realizados estudos futuros a fim de aprofundar o conhecimento a respeito das habilidades da mulher empreendedora e o crescimento do empreendedorismo feminino no país.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. Relação empresa família o papel da mulher. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. v.36, n. 3, p. 6-13, Set.1996.

- DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios.** São Paulo. De Cultura.2006.
- BRANDAO, Rebeca almeida. Sofia Batista Ferraz. Tereza Cristina batista de lima. Mulheres e Valores do Trabalho: Estudo em uma Multinacional. **Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756** • v. 11. n. 22. jul.-dez. 2015.
- Drucker, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira. (1998)
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research.* **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FABRICIO, Joiceli Santos. Dificuldades para criação de negócios: um estudo com mulheres empreendedoras no setor do vestuário. **Revista Gestão e Planejamento.** Salvador, v. 12, n. 3. p. 515-529. 2012.
- Fialho, Montibeller F<sup>o</sup>, Macedo, Mitidieri. **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Visual / books. Florianópolis. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Atlas. Ed.6. São Paulo 2014.
- GEM: Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo na Região Sudeste do Brasil, 2014 Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_sudeste.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_sudeste.pdf)> acesso em 19 nov. 2016.
- Gil, Antônio Carlos: **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, 6 ed. Atlas, 2014.
- Graziela, Dias Alperstedt. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em história de vida. **Revista de ciências da administração.** v.16.n.40. p.221-234. Dezembro. 2014.
- HARRISON, R. T.; MASON, C. M. Does gender matter? Women business angles and the supply of entrepreneurial finance. **Entrepreneurship Theory and Practice.** v. 31, n. 5, p. 445-472, May 2007.
- IBGE: Instituto Brasileiro de geografia e estatística: População estimada 2016.[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa\\_tcu.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2016/estimativa_tcu.shtm)>. Acesso em 19/11/2016.
- Maia, Tatiane Silva Tavares. O poder do baton: estratégias de empreendedoras de salão de beleza. **Reuna.**, v.16, n.3, p. 45- 60, jul. /set. Belo Horizonte.2011.
- MCCLELLAND, David. **The achieving society.** New York: D. Van Nostrand Company, 1961. P.65.
- KETS DE VRIES, M. **The anatomy of the entrepreneur clinical observations.** Human Relations. V. 49,n.7, p.853-880, 1996.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** Saraiva. p165-172. São Paulo. 2012.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo.** Saraiva., p.128-138. São Paulo. 2012.
- MARQUES, Ferreira. Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE** v. 14. n. 1. Janeiro/Março. 2015.
- MARTINS, Cibele Barsalini, Crnkovic, Luciana Helena, Nadia Kassouf Pizzinatto e Emerson Antonio Maccari. Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Rev. Adm. UFSM.** Santa Maria. v. 3. n. 2. p. 288-302. mai./ago. 2010.

MINTZBERG, H. The strategy concept: Five P's for strategy. Califórnia. **Management Review**, v. 30. 1. p. 11-24. 1987.

NAZARÉ, Teógenes Raízes cultural Conheça a História de Manhuaçu MG <http://www.programamamaoamiga.com.br/2013/11/conheca-a-historia-de-manhuacu-mg/>. Acesso em 19/11/2016.

PORTER, M. Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. **Revista de Gestão USP**. São Paulo. v. 16. n. 1. p. 69-87, janeiro-março 2009.

SILVA, Edna Lúcia da ; Menezes, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 edição revisada e atualizada. Florianópolis. 2005.

SILVEIRA, GOUVEIA.;FACES R. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **FACES R. Adm.** Belo Horizonte · v. 7 · n. 3 · p. 124-138 · jul./set. 2008.

TEIXEIRA, Rivanda Meira, BOMFIM, Leo Cristina Silva. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 10(1), pp. 44-64, jan./abr. 2016.

## COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: UM ESTUDO SOBRE FIDELIZAÇÃO COM MARCAS DE CAFÉ NA CIDADE DE MILAGRES-CE

### **Rangiel Santos Bento Silva**

Graduando em administração, Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, Ceará, rangielsantos10@gmail.com

### **Márcia Maria Leite Lima**

Especialização em gestão estratégica de pessoas, Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, Ceará, marcialeite@leaosampaio.edu.br

**RESUMO:** Na complexidade do consumo humano, as empresas buscam concomitantemente formas de fidelizar os clientes, por meio da satisfação das necessidades e desejos destes. Porém o comportamento do consumidor exerce descaminho na hora da compra. Assim, o presente artigo tem por objetivo avaliar através de um teste cego a relação de fidelidade do cliente com uma marca de café na cidade de Milagres-CE. A pesquisa é de natureza quanti-qualitativa de cunho experimental. Foi realizado um teste cego com 07 marcas de café, utilizando uma amostragem por acessibilidade e conveniência. Os instrumentos para coleta de dados aconteceram por intermédio de um questionário, composto por 05 perguntas fechadas e 02 abertas. Ao término do teste, aconteceu a análise dos dados para a mensuração dos resultados obtidos. Como resultado, verificou-se que os consumidores

conhecem a marca de café produzida na cidade de Milagres-CE, porém não há fidelização a esta, levando em consideração que a qualidade apresentada pelo produto não está condizente com as expectativas dos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Comportamento do Consumidor. Fidelização. Teste Cego.

**ABSTRACT:** In the complexity of the human consumption, the companies look for concomitantly loyalty forms the customers through the satisfaction of the needs and desires of these. However the consumer's behavior exercises misplaced in the hour of the purchase. Like this, the present article has for objective to evaluate through a blind test the relationship of the customer's fidelity with a mark of coffee in the city of Miracle-CE. The research is of quantity-qualitative nature of experimental stamp. A blind test was accomplished with 07 marks of coffee, using a sampling for accessibility and convenience. The instruments for collection of data happened through a questionnaire, composed by 05 closed questions and 02 open. At the end of the test, the analysis of the data happened for the measurement of the obtained results. As result, was verified that the consumers know the mark of coffee produced in the city of Miracle-CE, however there is no loyalty the this, taking into account that the quality presented by

the product is not in keeping with the customers' expectations.

**KEYWORDS:** Marketing. Behavior of the Consumer. Loyalty. Blind Test.

## 1 | INTRODUÇÃO

Na plenitude do mercado contemporâneo, os clientes são movidos por necessidades e desejos para comprar, consumir e descartar produtos ou serviços diariamente, consistindo esta ação desde os primórdios com a revolução industrial, acessão do capitalismo, avanços das tecnologias e expansão da globalização (PETRONIUS, 2016). Houve uma evolução na forma do ser humano consumir, oriunda com as turbulências competitivas entre organizações e dos novos hábitos consumistas das pessoas, proferindo concepções, ideias e comportamentos no mercado ao decorrer do tempo (LIMEIRA, 2017).

Os clientes estão projetados a comprar produtos em função da marca, superando preço e qualidade, segundo uma publicação do jornal O Globo de 2017. De acordo com esta notícia publicada, as empresas buscam conexões com o consumidor, visando à fidelização, porém o cliente possui influências comportamentais de consumo, que exercem descaminhos na hora da compra. Diante do pressuposto, o que leva um cliente a ser fiel a determinada marca?

Para responder esta problemática, este artigo objetiva de modo geral avaliar através de um teste cego a relação da fidelidade do cliente com uma marca de café na cidade de Milagres-CE. Especificando em estudar as bases conceituais do comportamento do consumidor, descrever satisfação e fidelidade do cliente no processo de compra e analisar se o cliente compra um produto em função da qualidade ou marca.

O artigo justifica-se pelo interesse pessoal em conhecer como clientes reconhecem o café que consomem sem a influência da marca e sim pela qualidade, averiguando aceitação de uma marca produzida na cidade em estudo, mesurando o grau de fidelidade a esta. Contempla importância social por possibilitar aos comerciantes da cidade de Milagres-CE, noções sobre o mercado consumidor de café, permitindo criação de estratégias para captar clientes para este segmento. Em termos acadêmicos, justifica como fonte de pesquisa aos futuros leitores das áreas administrativas que emanam conhecer melhor sobre o assunto em tese, destacando valor científico, visto que não há muitas publicações a respeito do teste cego entrelaçado com o comportamento de consumidor.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing

O marketing é definido como uma filosofia criada para promover e fornecer bens

e serviços condizentes a realidade dos consumidores, na perspectiva de atender as necessidades e desejos destes, por meio da satisfação e promoção de vendas no mercado (KOTLER, 2013).

Na concepção de Samara e Morsch (2012) o consumidor é definido como indivíduo, grupos ou organizações dotados de necessidades e desejos a serem satisfeitas, desempenhando diferentes funções no processo da compra, uso e descarte de bens ou serviços. As autoras ainda apontam que é essencial compreender a mente do cliente, entendendo o que este almeja, sonha e repudia, facilitando ao gestor agir no mercado, seja fidelizando, investindo em novas possibilidades de negócios ou vencendo a concorrência, salientando que esta função contribui efetivamente no sucesso da empresa ao inserir bens apropriados para satisfazer os clientes.

Para Limeira (2017) existem diferenças entre necessidade e desejos, ambas são intrínsecas ao ser humano, no entanto, necessidade é um estado de carência, privação ou sensação daquilo que é essencial para a existência humana, decorrentes ao longo da vida, exemplificando, fome, sede, frio, calor, status, higiene, limpeza, prazer, emoção ou fantasia, contudo o desejo é um estado psicológico direcionado à obtenção de uma satisfação momentânea sem que haja um motivo explicável para esta ação, por exemplo, assistir um filme no cinema, saborear um sorvete, assistir a um jogo de futebol no estádio, viajar nas férias, comprar produtos de última geração ou vestir a moda atual.

Conforme Karsaklian (2013) o marketing está mais posicionado em realizar os desejos dos consumidores, visto a complexidade que agregam ao mercado. É notório, segundo o autor citado, que a área mercadológica da empresa está diretamente ligada ao cliente, considerando as relações de estudos sobre comportamento do consumidor, satisfação e fidelidade.

## **2.2 Comportamento do consumidor**

O campo de estudo do comportamento do consumidor desenvolveu-se a partir da década de 50, onde áreas da administração, economia, psicologia, biologia, filosofia e sociologia, passaram a estudar todo dinamismo de compra das pessoas, com ênfase no que motivava os clientes a consumir (CAMARGO, 2013).

Advento a isto, estudos vem sendo realizado por acadêmicos nas áreas econômicas e administrativas com objetivo de investigar os pressupostos do consumo humano, as empresas passaram a desenvolver ferramentas dentro do marketing para compreender os fatores de influência e os executivos buscaram ganhar conhecimento acerca das tendências do consumidor, visando lucratividade (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2013).

Comportamento do consumidor para Las Casas (2017) é definido como um conjunto de fatores psicossociais que emergem nos indivíduos, incentivando ou desestimulando uma compra. Para o mesmo autor, desde a identificação das necessidades ou desejos, busca por informações das ofertas disponíveis, seleção

das melhores opções, realização da compra, consumo, descarte e avaliação pós-compra, o consumidor é influenciado por fatores de origem psicológica, culturais, sociais ou familiares. A figura 01 ilustra em forma de metáfora, o *iceberg* do consumo humano, representando o comportamento como uma ação proveniente de um conjunto de motivos que estimulam a realização da compra.



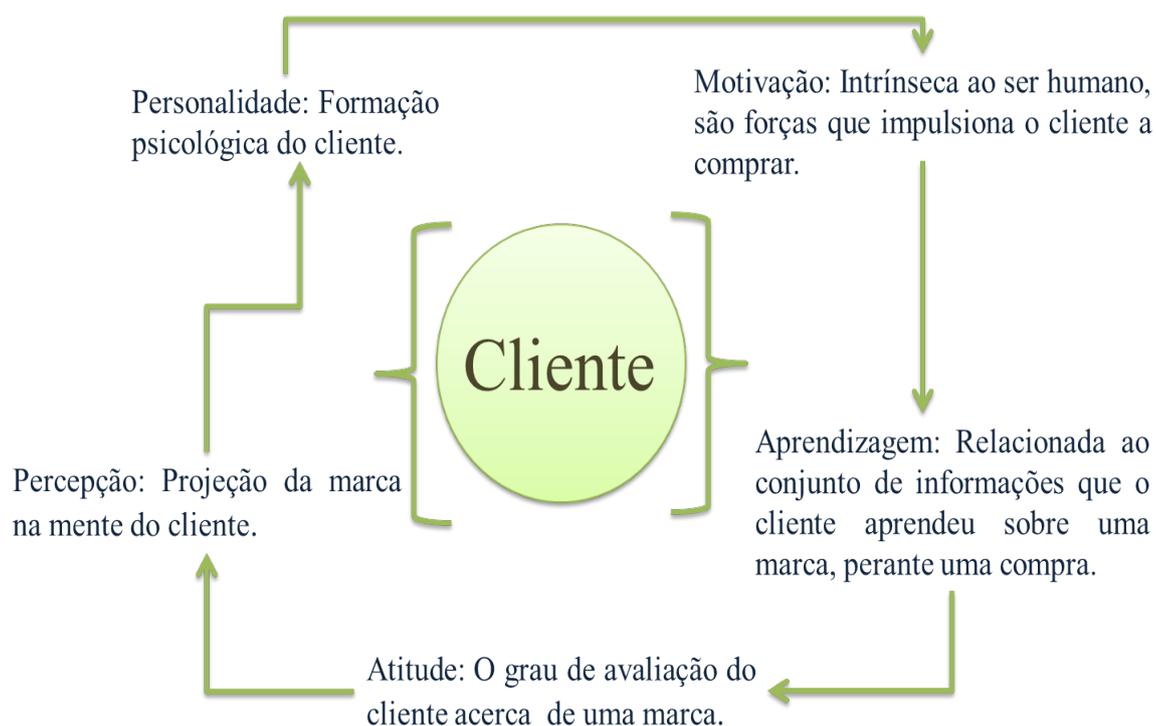
**Figura 01:** O Iceberg do Consumo Humano.

Fonte: Samara e Morsch (2012).

Em resumo, o comportamento do consumidor é a interação de fatores que motivam pessoas a comprarem, provocados pelo fenômeno causa *versus* efeito, apresentados na figura 01. A causa são todos os atributos norteadores do consumo. O efeito é a ação comportamental resultante em ideias, concepções e experiências durante uma compra, servindo como respaldo para avaliar o desempenho das organizações. A metáfora ainda induz entender que os gestores apenas interpretam o topo do *iceberg*, os clientes comprando, no entanto não há visão da parte submersa, ou seja, dos aspectos impulsionadores ao consumo de determinada marca, como exemplo (SAMARA; MORSCH, 2012).

Os fatores psicossociais de origem psicológica influenciam os clientes de forma pessoal, sendo um conjunto de causas, características ou crenças individuais do consumidor, conforme descritas na figura 02, ressaltando que o famoso psicanalista Sigmund Freud foi propulsor no estudo da personalidade humana, enxergando a forma das pessoas comprarem como resultado final de forças que atuam dentro do ser humano, defendendo a existência de energias psíquicas, provindas do meio em que os clientes estão inseridos, gerando ações como motivação para consumir, atitude para avaliar uma empresa, percepção de marcas e aprendizagem acerca dos

bens ofertados (PETRONIUS, 2016).



**Figura 02:** Fatores de Origem Psicológica do Consumidor.

Fonte: Adaptação de Giglio (2010); Graves (2011) e Limeira (2017).

Solomon (2016) discute que os fatores psicológicos são diferentes entre homens e mulheres, colocando em pauta a natureza da receptividade aos estímulos, pois ocorrem de forma oposta entre ambos os sexos, exemplo disto é a percepção das cores e tonalidades, mulheres diferenciam melhor as cores em relação aos homens.

Cobra (2015) aponta que existem diferenças na percepção de compra dos indivíduos ao longo da vida, visto que crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos, possuem seus próprios hábitos consumistas, decorrentes da formação psicológica de cada um, criando então um comportamento de consumo. O referido autor apresenta que cada empresa atua em um determinado segmento de mercado, contemplando certo público-alvo, aonde o marketing necessita conhecer, para só então agir em concordância com os hábitos consumistas dos clientes.

Os fatores psicossociais de origem sociais, culturais e familiares, estão relacionados às influências inerentes ao ambiente em que as pessoas vivem, onde os consumidores estão inseridos e as respectivas interações com o meio social como definidas no quadro 01, clientes recebem estímulos por meio dos valores agregados, persuadindo a obter noções e preferências de consumo que intriga muitos gestores, visto a possibilidade de exercer descaminhos na hora da compra ou optar por marcas competitivas (PETRONIUS, 2016).

Fatores	Descrição
Sociais	Em resumo, o cliente é um ser social, vive em grupos e possui renda. Neste caso o consumidor recebe estímulos do lugar onde vive, interlaçado pela comunidade, classe social, marketing, situações cotidianas, grupos de referência mídias, política e tecnologias. Existe um compartilhamento de alguma característica comum, que ocasiona influências no consumo ao afetar empresas com a devida aceitação ou rejeição de marcas.
Culturais	Em sinopse, a cultura é uma herança social da humanidade que engloba um conjunto de manifestações, tradições, crenças, hábitos, costumes e conhecimentos perpetuados por gerações, possuindo um grau de influência no consumo das pessoas, desestimulando a entrada ou consumo de marcas.
Familiares	Em síntese, a família é uma das principais influências deterministas no comportamento do consumidor, levando em conta que os membros do grupo familiar formam uma sociedade interna dotada de princípios, onde cada um exerce influência sobre o outro, destacando que na família a cultura, classe social, escolaridade e religião, provocam estímulos nos indivíduos em consumir ou não determinadas marcas.

**Quadro 01:** Fatores de Origem Social, Cultural e Familiar no Consumidor.

Fonte: Adaptação de Giglio (2010); Graves (2011) e Limeira (2017).

Na perspectiva de D'Ângelo (2016) empresas como Amazon e Netflix ganharam reconhecimento no mercado em que atuam ao estudar os consumidores. A Amazon captou dados de clientes, criando em seguida ferramentas para prever o comportamento, a manobra tomada pela empresa tornou-a gigante no e-commerce mundial. A Netflix identificou o comportamento analisando hábitos consumistas em diversos países, logo desenvolveu novas abordagens para os telespectadores, o que a tornou reconhecida no mercado cinematográfico digital como a melhor opção.

Certamente as organizações necessitam compreender os fatores psicossociais, a fim de desenvolver com conformidade bens e serviços conciliados com as necessidades do cliente, haja vista, a importância das empresas projetar na mente do consumidor uma excelente reputação, produto de qualidade, atendimento eficiente, dentre outros fatores positivos a qualquer tipo de negócio, que vise impulsionar o consumidor a comprar e posteriormente, fidelização (KARSAKLIAN, 2013).

O marketing compreendendo os aspectos que compõem o comportamento de consumo das pessoas, mediante ao estudo dos fatores de influência, necessita entender também a cerca da satisfação e fidelização do consumidor, como uma forma de criar conexões entre o cliente e a organização, sendo ponto crucial para as empresas obterem sucesso (COBRA, 2015).

### 2.3 Satisfação e fidelização do consumidor

Segundo Kotler (2013) a satisfação consiste na sensação de prazer ou contentamento, que ocorre quando produtos desenvolvidos suprem com conformidade as expectativas do cliente, resultante da comparação de desempenho percebido com o pressuposto de esperado e realizado ao atender alguma necessidade do

consumidor.

De acordo com Las Casas (2017) a fidelização é o grau significativo com que os clientes continuam comprando bens ofertados por uma empresa, na crença de entenderem a benignidade da marca, concepção de comprar e colaborar para o sucesso da organização com a ideia geralmente do não abandono, expectativa no lançamento de novos produtos e criação de valor quando o consumidor sente-se acolhido pela empresa.

Os clientes utilizam quesitos como marca, preço, qualidade, status, validade, designer, comodidade e sofisticação para realizar uma compra, não sendo estes estímulos de influência (BLACHWELL; MINIARD; ENGEL, 2013). Os clientes quando satisfeitos, usam alguns dos referidos quesitos, no processo de compra como ilustra a figura 03.

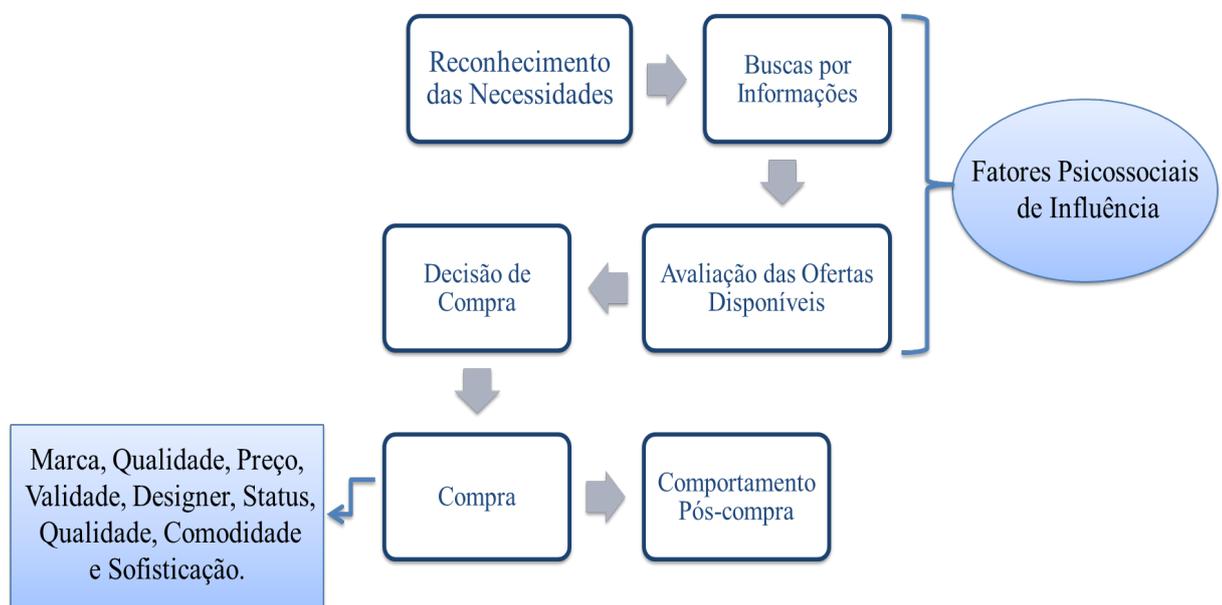


Figura 03: Processo de Compra do Consumidor.

Fonte: Adaptação de Blachwell, Miniard e Engel (2013).

O processo de decisão da compra do consumidor, descrito na figura 03 ocorre na mente do cliente, onde ao transparecer a necessidade ou desejo, o cliente busca informações e avalia as ofertas disponíveis para satisfazer-se, embasados pelos fatores psicossociais de influência. Optando pela compra empossada em quesitos como preço e qualidade, surge o comportamento do consumidor por meio do pós-compra, resultando em uma aceitação ou repúdio a marca. Nesse estágio poderá manifestar fidelização, caso a percepção e desempenho do produto esteja conivente com as expectativas e satisfação do cliente (SALOMON, 2016).

O cliente busca qualidade e bem-estar, em outros momentos, a satisfação de desejos e status, encontrando estes aspectos em único lugar, seja empresa, marca, produto ou serviço, fidelizam, citando o caso da Apple que é fidelizada por

estes quesitos (GRAVES, 2012). Vale salientar que os gestores devem estudar o consumidor, presumindo participação ativa no segmento atuante e vantagens competitivas, enfatizando que muitas empresas chegam ao estado de falência por não conhecerem os clientes, sendo este o principal motivo das empresas existirem (MERLO; CERIBELI, 2014).

Sabendo dos pressupostos comportamentais do consumidor, as empresas podem utilizar das ferramentas que o marketing dispõe para atraí novos clientes, obter percepções de satisfação e fidelização dos bens ofertados e investir em outros mercados (GIGLIO, 2010). Oliveira (2010) apresenta o teste cego como uma ferramenta mercadológica capaz de medir o comportamento do consumidor.

## 2.4 Teste Cego

O marketing disponibiliza várias ferramentas mercadológicas para mensurar as causas do comportamento do consumidor por meio de pesquisas, citando o teste cego como exemplo, visto que é uma pesquisa qualitativa experimental, criada com o intuito de verificar o grau de satisfação e fidelização a um produto ou marca (OLIVEIRA, 2010).

Jones (2015) conjectura o teste cego como um método que possibilita avaliar o grau de aceitação e participação de uma marca, em determinado segmento do mercado competitivo, testando características puras e tangíveis como sabor, textura, aroma, conforto, qualidade e designer, sem as possíveis influências da marca ou marketing, aplicado ao participante da pesquisa, dependendo da natureza do produto, na forma de degustação, geralmente com os olhos vendados.

Oliveira (2015) destaca que o objetivo do teste cego é comparar com concorrentes marcas de produtos a serem lançadas no mercado, como também avaliar percepções de uma já existente, mantendo as identidades das respectivas marcas participantes do teste na incógnita, almejando resultados precisos quanto às características comuns.

A percepção dos clientes a deliberada marca ocorre por fatores influenciáveis, incluindo atributos sensoriais, comportamentais e cognitivos dentro das experiências do consumidor, induzindo preferência ou rejeição de compra pelos estímulos do marketing, quando há incentivos ao consumo (JONES, 2015). O teste cego, sucinta compreender o desempenho de um produto sem as devidas induções de escolhas, deixando ao consciente psicológico o direcionamento para esta ação, com os resultados emitidos, as empresas podem obter noções do mercado atuante, adotar estratégias de marketing, melhorar o produto e tomar decisões que visem o bem-estar do cliente e da organização (OLIVEIRA, 2015).

### 3 | METODOLOGIA

O referido artigo baseou-se nas fontes de pesquisa bibliográfica, através dos registros em livros e artigos, para obter informações concretas e precisas no âmbito teórico. Caracteriza quanto ao procedimento em levantamento de dados, entrelaçando aspectos de cunho experimental, com abordagem quanti-qualitativa, pois nem tudo é quantificável, considerando a realização de um teste cego que possui natureza qualitativa (SEVERINO, 2016).

O teste cego aconteceu no dia 15 de setembro de 2018, no centro comercial da cidade de Milagres-CE. 500 consumidores de café participaram da pesquisa por acessibilidade e conveniência (SEVERINO, 2016).

Por intermédio deste teste, avaliou sete marcas de cafés que são comercializadas na cidade em questão, jogando o perfil comportamental relacionado a sabor, aroma e textura, aplicada aos participantes por meio de uma degustação. Cada marca recebeu codinomes de letras do alfabeto, objetivando o anonimato (A, B, C, D, E, F e G). Ressaltando que uma delas correspondia ao café produzido na cidade de Milagres-CE. Os cafés foram preparados por uma especialista no assunto, sendo adicionada a mesma quantidade de pó/massa do produto, ml de água e açúcar, para que o sabor característico do café prevalecesse e o adoçado não interferisse no resultado.

Os participantes do teste cego responderam 07 perguntas estruturadas, que estavam distribuídas entre abertas e fechadas. No início houve a aplicação de 03 perguntas e ao término 05. Na sequência com os dados coletados, aconteceu a tabulação pelo *software* Excel, onde os resultados obtidos foram submetidos a análises e discussões, a fim de compreender o conteúdo encontrado, debater e confrontar conhecimentos teóricos apresentados neste estudo.

### 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no centro comercial da cidade de Milagres - Ceará, localizada há 487 km da capital Fortaleza, situada à margem direita do Riacho dos Porcos, próximo a BR 116, com uma população estimada em 2017 de 28.231 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016). Conhecida por 'Terra dos Coqueirais', a referida cidade é considerada porta de entrada para o Cariri. As atividades econômicas estão voltadas à agricultura e comércio. Lugar de pessoas hospitaleiras, religiosidade, simplicidade cultural, grupos de congos, culinária genuína, festividades e artesanato popular. Contempla pontos turísticos que englobam igrejas históricas, o Calvário e a Pedra do Chapéu.

O café é uma planta originária da África, que foi trazida ao Brasil por colonizadores, ocupando atualmente a 1ª posição no ranking de produção e consumo. Tomar café faz parte da cultura brasileira, cotidianamente consumido,

destacando um mercado ainda em crescimento, onde o Nordeste é a segunda região que mais produz a *commoditie*, existindo várias marcas comercializadoras do produto industrializado, atendendo todas as classes sociais, em especial a C por ser maior consumidora (SEBRAE, 2011).

Participaram do teste cego 500 pessoas consumidoras e simpatizantes de café, sendo 49% mulheres e 51% homens. A faixa etária dos participantes pauteou em 18 a 25 anos 09%, 26 a 35 anos 15%, 36 a 45 anos 25%, 46 a 55 anos 40% e 56 a 65 anos 11%. Houve grande participação do público adulto, somando 65% entre 36 a 55 anos.

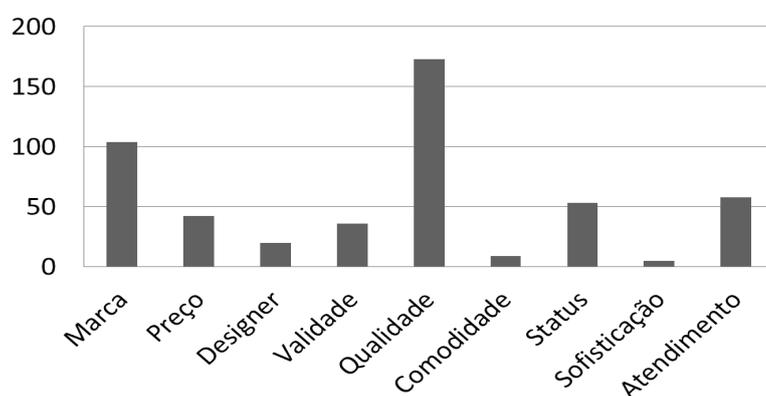
No início do teste cego, foi perguntado se o participante era fiel a alguma marca de café, 96% disseram que sim e 4% responderam que não. Ao indagar qual era marca de café da preferência do entrevistado, surgiram várias opções como mostra na tabela 01. O interessante é que a marca produzida na cidade em estudo, não aparece como predileta.

Preferência de Café	% Da Preferência
Kimimo	52%
Ojuara	23%
Sperto	18%
Pilão	5%
Santa Clara	2%

**Tabela 01:** Preferência de Café.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Analisando a tabela 01, percebe-se que a marca Kimino lidera em termos de preferência, por ser uma marca popular, bastante comercializada na cidade de Milagres-CE, seguida pelos cafés Ojuara e Sperto. Neste caso entende-se que a maioria dos consumidores entrevistados está satisfeito, ou seja, os produtos ofertados estão em conformidade com as expectativas dos clientes como menciona Kotler (2013). Questionou-se na sequência, quais atributos ou quesitos os participantes consideravam importante na hora de realizar qualquer compra. As respostas fornecidas estão representadas no gráfico 01.



**Gráfico 01:** Quesitos Importantes na Hora de Realizar uma Compra.

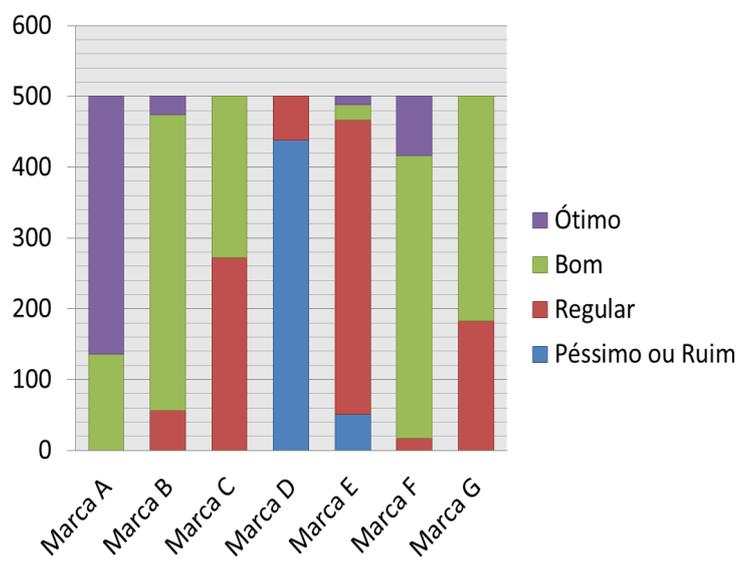
Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Estes quesitos, conforme descritos no gráfico 01, são atributos utilizados pelos consumidores durante o processo de compra, conforme os autores Blachwell, Miniard e Engel (2013). É perceptível que o quesito qualidade prevalece sobre os demais como a opção mais utilizada na hora de realizar uma compra, presumindo entender que a forma consumir evoluiu e o comportamento do consumidor está girando em torno da qualidade e bem-estar, citados por Graves (2012). A marca aparece logo em seguida, evidenciando a ideia que o cliente compra em função da marca, confirmando a notícia publicada no jornal O Globo em 2017. O status também é dito como um atributo importante, no entanto gera a dúvida se está relacionado à necessidade, desejo ou satisfação pessoal em adquirir um produto ou marca.

Há um destaque para o atendimento, visto que nenhum autor fala sobre este quesito, porém aparece como um atributo relevante para efetuar uma compra. O preço aparece com baixa incidência, levando a crê que o cliente avalia outros atributos pertinentes ao produto, antes de fechar a compra. Podendo está ligado à renda ou classe social do indivíduo, interferindo diretamente no comportamento do consumidor, em relação aos fatores psicossociais apontados por Petronius (2016). Vale ressaltar que Las Casas (2017) fala sobre fidelização, no ato que Salomon (2016) aponta que havendo algum quesito favorável ao cliente, este fideliza a marca, empresa ou produto, surgindo o comportamento do consumidor, envolto em algum fator de influência.

Discutindo acerca de café, foi indagado aos participantes da pesquisa, sobre o que chamava atenção em um bom café. As respostas firmaram em 62% sabor, 2% textura, 23% aroma e 13% a marca. Sabor, textura e aroma relacionam com a qualidade de um café, quesito este respondido pela maioria como crucial para realizar uma compra. Contudo, de maneira curiosa a marca corresponde um percentual menor, em referencia ao gráfico 01. A explicação para esta ocorrência está no fato do café ser um bem específico, prevalecendo valores culturais de consumo, apontando um fator psicossocial dito por Petronius (2016).

Depois de respondido a estas indagações iniciais, os participantes foram submetidos ao teste cego, no passe que experimentaram os cafés e atribuíram notas, distribuídas em péssimo, regular, bom e ótimo para critérios como sabor, textura e aroma. Em seguida foi perguntado qual o nome da respectiva marca, na opinião destes. Os resultados referentes a sabor, estão descritos no gráfico 02.



**Gráfico 02:** Resultado do Teste Cego (Sabor).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

É notória que em questão de sabor ouve uma grande oscilação dos resultados, a marca A obteve notas entre bom e ótimo, destacando-se com relação às demais. Nenhum dos participantes acertou o nome desta marca, que correspondia ao café 3 Corações. O curioso que esta marca não aparece como café de preferência, conforme dados descritos na tabela 01.

A marca B obteve um percentual considerável de nota bom, apenas 27% dos entrevistados acertaram o nome, que era o café Kimino, marca está que liderou no quesito preferência, no entanto verifica-se um pequeno grau de nota regular. O mesmo caso aplicou-se a marca F, apenas 23% confirmaram o nome, café Spertto, pontuando como bom na opinião dos participantes, tendo esta marca uma leveza no âmbito de nota regular, em comparação com a B. A marca F é uma das preferidas, ocupando terceiro lugar na tabela 01.

As marcas C e G pontuaram entre bom e regular. Em ambas, nenhum dos participantes descobriu o nome da marca, que correspondiam aos cafés Pilão e Santa Clara, respetivamente. A diferença é que foi atribuída a marca G mais pontos bons com relação a C, enfatizando que na tabela 01, a marca C aparece como preferida em quarta posição e a G no ultimo lugar.

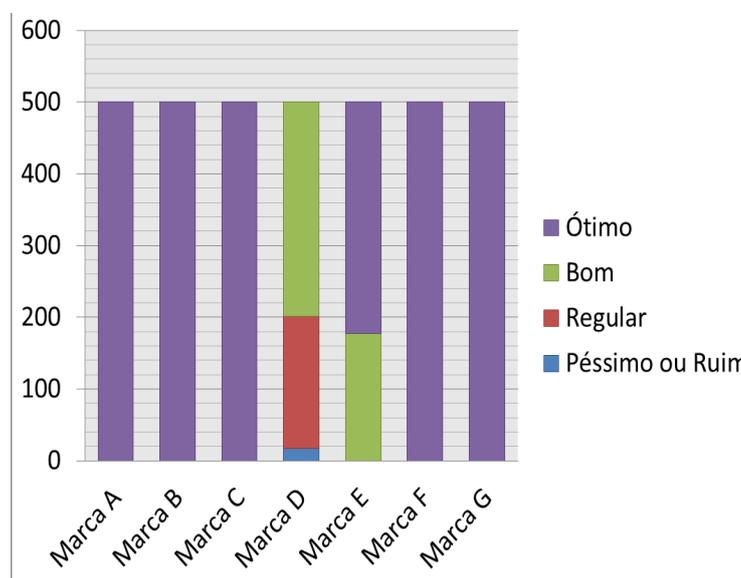
A marca D correspondeu ao café produzido na cidade de Milagres-CE, verifica-se então um alto índice de nota péssima, seguido por regular. Foi a única marca que

quase todos os participantes acertaram o nome, cerca de 97% falaram o famoso Palabom. É evidente que este café contém algum sabor característico, facilitando o reconhecimento.

A marca D não incide como preferida, ao analisar os dados da tabela 01. Percebe-se então que o consumidor milagrense rejeita à marca. Os motivos desta ocorrência pode esta relacionada à falta de influência ao consumo e a qualidade insatisfatória do produto, ficando perceptível que a própria marca não estuda ou desconhece os clientes, confirmando a ideia de Merlo e Ceribeli (2014).

O café E recebeu um alto grau de pontos regulares, tendo baixo índice de bom e ótimo, colocando em foco também a aparência de péssimo. Foi o único café que recebeu as quatro notas, pautando um percentual de acerto do nome da marca em 8%. Ojuara era nome deste café, que de acordo com dados da tabela 01, ocupa a segunda posição na preferência.

O sabor é o elemento mais característico de qualquer café, através deste critério, existe a possibilidade de avaliar a qualidade do produto em estudo. Há uma contradição entre os dados fornecidos pelos participantes na tabela 01 com as do gráfico 02, onde é nítida que na tabela 01 a marca possui poder de influência, já no gráfico 02 é a qualidade. Outro critério avaliado pelos participantes foi à textura do café, ou seja, a coloração do produto, os resultados captados podem ser observados no gráfico 03.



**Gráfico 03:** Resultado do Teste Cego (Textura).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

As marcas A, B, C, F e G apresentam uma ótima textura como exposto no gráfico 03, na opinião dos participantes. A marca D, café produzido na cidade em estudo, obteve pontos bons, no entanto observa-se a presença de notas regulares e péssimas. A marca E recebeu nota ótima, mas existe a ocorrência de ponto bom.

Conclui-se que as marcas atendem ao atributo cor, com exceção da marca D, pois abre um leque de questionamentos ao entender o porquê da textura não chamar a atenção, em relação às concorrentes.

Outro critério avaliado foi o aroma, que significa o cheiro liberado pelo produto. O gráfico 04 demonstra as respostas dadas pelos participantes.

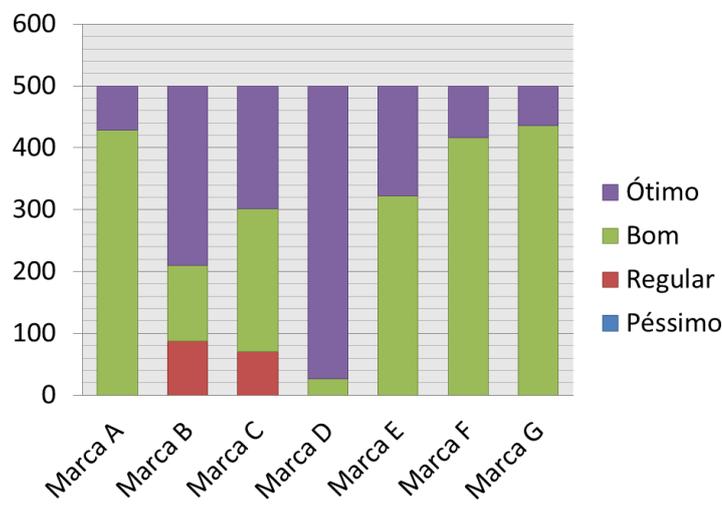


Gráfico 04: Resultado do Teste Cego (Aroma).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No quesito aroma, observa-se que a marca D surpreendeu ao receber nota ótima em elevado grau, visto resultados dados nos gráficos 02 e 03, comparando com concorrentes. O cheiro característico desse café remete a infância de muitos milagrenses. Não é novidade na cidade sentir o cheiro quase todos os meses dos graus de café sendo torado, liberando a fumaça pela chaminé da fábrica e contagiando o município desde 1970, por isso o destaque no critério aroma, remetendo a valores culturais e psicológicos defendidos por Petronius (2016).

No gráfico 04 percebe-se que as marcas A, E, F e G permanecem em mesma instância de avaliação com ponto bom em maior evidência. Já os cafés B e C sucumbem pequenas incidências de notas péssimas, mas remetem índice positivo com bom e ótimo.

Ao término do teste cego, foi perguntado aos participantes se estes conheciam a marca de café Palabom produzida em Milagres-CE. A resposta teve um percentual de 100% de sim, concluindo que todos conhecem a marca, mas não são fieis a esta, tendo em vista os resultados obtidos nos gráficos 02 e 03. Permitindo compreender a percepção dos clientes a este café, sem interferências da marca ou marketing, como menciona Cobra (2015). A tabela 02 demonstra a percepção de falas dos participantes com relação ao café Palabom.

Quantidade de participante	Percepção da fala
83	“Sabor enjoativo”
49	“Quase não tem gosto de café”
126	“Pior café”
174	“Jamais compraria”

Tabela 02: Percepção de Falas Sobre o Café Palabom.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na tabela 02 há um posicionamento negativo com a marca de café Palabom. Ao analisar as falas ditas, verifica-se uma insatisfação dos consumidores. Em concordância com Giglio (2010) a marca milagrense necessita desenvolver novas formas de fidelizar clientes, em termos de qualidade.

Verificando os resultados encontrados no experimento, entende-se também que esta marca não atende a satisfação ao cliente defendida por Kotler (2013). Levando a crer na metáfora do iceberg, apontado por Samara e Morsch (2012), que refere ao fato das empresas ou mercado enxergarem apenas os consumidores comprando. Com este teste cego é possível à marca milagrense desenvolver novas estratégias de marketing, melhorar o produto e comparar com os concorrentes, como cita Oliveira (2015). Sendo plausível a abrangência de ações para fidelização como assinala Graves (2012), Karsaklian (2013) e Las Casas (2017).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos procedimentos teóricos e metodológicos utilizados no presente artigo, pode-se considerar que comportamento do consumidor é o conjunto de fatores psicossociais que influenciam a realização de uma compra. Apontando que a fidelização só acontece quando existe a satisfação das necessidades ou desejos dos clientes. Ressaltando ainda que o consumo humano vem evoluindo com o passar do tempo. A marca influencia uma decisão de compra, mas com o experimento rotulado teste cego, é perceptível que sem a interferência da marca o consumidor opta pela qualidade do produto. Verificou-se então que a marca de café produzida na cidade de Milagres-CE é conhecida, mas não é fidelizada por questões inerentes a qualidade.

A problemática foi respondida ao identificar que os clientes são fiéis à marca quando estão satisfeitos com os produtos ou serviços apresentados, considerando que estes estejam expressando qualidade. Fruto da pesquisa, este artigo apresenta dados e mecanismos que permitiram gestores conhecer o mercado de café da referida cidade, além da possibilidade traçar novas metas para fidelizar os consumidores, estudar o perfil dos produtos concorrentes e criar estratégias para captar clientes.

O objetivo geral foi atingindo de maneira plausível, visto que através do teste cego compreendeu a relação de fidelidade dos clientes com a marca de café produzida

na cidade em estudo. Em referência aos objetivos específicos, estudou as bases conceituais do comportamento do consumidor, descreveu satisfação e fidelidade do cliente no processo de compra e analisou se os clientes compram um produto em função da qualidade ou marca, compreendendo neste último que a marca influencia a realização da compra, no entanto a qualidade é considerada um fator ou quesito propulsor da venda de um produto ou serviço.

Compreende-se com a pesquisa, que os consumidores milagrenses conhecem a marca de café fabricada na cidade, todavia a rejeitam, em função da qualidade que não está alinhada aos padrões exigidos no mercado do café. Assim fica aberta para futuros estudos a necessidade de implantar uma gestão da qualidade na empresa produtora deste café.

## REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul; ENGEL, James. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CAMARGO, Pedro Celso Julião de. **Neuromarketing**. A Nova Pesquisa de Comportamento do Consumidor. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

D'ÂNGELO, Pedro. **Comportamento do Consumidor: Cases de Sucesso**. Disponível em: <<http://blog.opinionbox.com/comportamento-do-consumidor-cases-de-sucesso/>>. Acesso em: 4 de fev. 2018.

GRAVES, Philip. **Por Dentro da Mente do Consumidor: O Mito das Pesquisas de Mercado, a Verdade sobre os Consumidores e a Psicologia do consumo**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2011.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **Comportamento do Consumidor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE. **População e Características Físicas de Milagres – Ceará**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/milagres/panorama>>. Acesso em: 16 fev. 2018.

JONES, John Philip. **A Publicidade na Construção de Grandes Marcas**. 2. ed. São Paulo: NOBEL, 2015.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do Consumidor Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MERLO, Edgar; CERIBELI, Harrison. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

O GLOBO. **Marcas Vão Além do Preço e Qualidade**. São Paulo: Dez. ed. Online, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/marcas-vaio-alem-do-preco-qualidade-22167413>>. Acesso em: 08 set. 2018.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento. **A Gestão Estratégica de Marcas Próprias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

PETRONIUS, Marcos. **Consumo Humano**. 1. ed. Fortaleza: Popular, 2016.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

SEBRAE. **Boletim Setorial do Agronegócio: Café**. 1. ed. Recife: Unidade de Comunicação e Imprensa, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOLOMON, Michael. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

## GESTÃO DA DIVERSIDADE OU AÇÃO AFIRMATIVA? UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL EM MANHUAÇU/ MG

**Luan Patrick Reis Serafim Leite**

Graduando em Administração – Centro  
Universitário UNIFACIG

**Lilian Beatriz Ferreira Longo**

Mestre em Administração – Centro Universitário  
UNIFACIG

**RESUMO:** A diversidade organizacional e como ela é gerenciada dentro das organizações é um tema de suma relevância, pois com a eminente globalização e derrubada de barreiras, as organizações passaram a necessitar de funcionários mais versáteis e que possuíssem conhecimentos de diversas áreas. No entanto, a gestão da diversidade de forma eficaz tem se tornado um desafio para as empresas. Deste modo, as ações afirmativas atuam como forma de corrigir e evitar a discriminação, mas por sua vez, são pouco eficazes e de curta duração, não abordando a causa dos problemas. Diante disso, este estudo tem como objetivo, descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e emprego de entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram que as organizações de Manhuaçu-MG realizam uma gestão da diversidade de forma deficiente, não considerando a importância dos ambientes

heterogêneos, contratando seus funcionários apenas por ações afirmativas, sem nem considerar o impacto social que tal contratação ocasionaria.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações; Gestão da diversidade; Ações afirmativas; Funcionários.

### MANAGEMENT OF DIVERSITY OR ACTION AFFIRMATIVE? A STUDY ABOUT MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DIVERSITY IN MANHUAÇU/MG

**ABSTRACT:** Organizational diversity and how it is managed on organizational area is a subject of great relevance, because with the eminent globalization and the breaking down of barriers, organizations need every time more versatile employees who have knowledge in different areas. However, managing diversity effectively has become a challenge for companies. In this way, affirmative actions operate as a way to correct and avoid discrimination, but in turn, they are ineffective and short term, not dealing with problems' cause. In face of it, this study aims to describe how the management of diversity has been carried out in companies of Manhuaçu / MG and from there, to verify their effectiveness in these organizations. For this, a descriptive research was conducted, with a qualitative approach and a semi-structured interview. The

results pointed that Manhuaçu / MG organizations manage diversity in a deficient way, not considering the importance of heterogeneous environments, contracting their employees only for affirmative actions, without at least, considering social impacts that such contracting would cause.

**KEYWORDS:** Organizations; Diversity management; Affirmative actions; Staff.

## 1 | INTRODUÇÃO

O termo “Diversidade” está se consolidando na vida das organizações, mas apesar de sua disseminação, ainda existem muitas dúvidas sobre o seu significado e como realizar uma gestão da diversidade de forma eficaz, retratando a heterogeneidade presente nessas organizações (SARAIVA, 2009). As políticas de ações afirmativas ainda são o principal meio pelo qual pessoas com deficiências, negros, mulheres e idosos, conseguem seus postos nas empresas (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010). No entanto, o que se vê geralmente, são pessoas com deficiências relatando que sofrem discriminação no ambiente de trabalho, além de ficarem estagnados em seus cargos, pois poucas organizações oferecem oportunidade de crescimento e plano de carreira. Ainda incorporam de maneira simplória suas habilidades, recebendo uma baixa remuneração (BARBOSA, 2017). As mesmas discriminações também acontecem nos casos relacionados ao gênero (CAPELLE: MELO 2010), os cargos gerenciais para os negros (GONÇALVEZ, 2010) e a discriminação dos idosos no mercado de trabalho (MARRA, 2013).

Isso, por que a diversidade não possui um conceito restrito somente a inclusão de pessoas que possuam algum tipo de deficiência física, mas que se trata de algo mais rico e amplo, o que na visão de Fleury (2000) significa saber reconhecer que nas diferenças se encontram um eminente potencial. Sendo assim, atrelado a esse novo olhar sobre diversidade organizacional, esta pesquisa tem a seguinte problemática: como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG?

Este estudo se torna relevante, uma vez que, com o avanço da globalização e diminuição de barreiras, as grandes organizações passaram a necessitar de funcionários com versatilidade e conhecimentos de diferentes esferas (SABINO, 2018). Mais do que uma estratégia de negócios, ou um ‘simples’ cumprimento de lei, a diversidade da força de trabalho deve ser vista como competência central de um negócio e uma vantagem competitiva, já que um ambiente diversificado pode, na maioria das vezes, representar um aumento na criatividade, produção e inovação (CARDOSO; FILHO; CARDOSO *et. al*, 2007).

Oberva-se também que o Brasil é um país formado por uma grande diversidade étnica cultural, com isso, o respeito as diferenças deveria ser algo implícito à sua população. Entretanto, pesquisas apontam baixos índices de contratação diversificada, fator que representa o preconceito e resistência existente no mercado de trabalho quando se fala em inclusão e equidade (SABINO, 2018). Negros e mulheres

ainda enfrentam olhares enviesados e desconfiados encarando questionamentos a cerca de suas competências, muitas vezes se contentando com cargos aquém de suas capacidades. As mulheres ainda lidam com o fato de estarem em um mercado de trabalho machista, que pré-estabelece que uma mulher deva ganhar menos exercendo as mesmas funções, não sendo avaliadas pela meritocracia, mas por seu gênero (MACHADO, 2000).

Nessa discussão em torno do tema, este estudo tem como objetivo, analisar como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações. Para isso, este artigo foi composto por cinco tópicos. O primeiro que contitui esta introdução, apresenta a contextualização do estudo, sua problemática e objetivo. O segundo apresenta o referencial teórico que ampara este estudo. A metodologia se encontra no terceiro tópico. A análise dos dados e discussão dos resultados são descritos no tópico quatro e as coniserações finais são expostas no quinto e último tópico.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão da diversidade

A gestão da diversidade é um dos maiores desafios que um gestor pode enfrentar, pois ela significa diversas manifestações em um espaço de convívio geral (SICHEROLLI; MEDEIROS; JÚNIOR, 2011). Entretanto, o gerente deve possuir uma visão positiva em ter um quadro de colaboradores mais diverso possível. Os gestores possuem o desafio de conseguirem uma integração organizacional que não anule o potencial existente nas diferenças, garantindo a coesão e identidade, mas que acima de tudo, mantenha o respeito com os diferentes grupos presentes na organização (CHANLAT *et. al*, 2013).

A diversidade pode aparecer em dois níveis dentro de uma organização, a de nível superficial, que consiste nas características que identificamos facilmente, como gênero, etnia e idade, características essas que não influenciam na maneira de pensar e agir dos indivíduos, mas que pode vir a gerar conflitos mediante aos estereótipos, e a de nível de diversidade profundo, que representa a diferença de personalidade e valores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2016). Normalmente esse nível deve receber uma maior atenção de seus gestores, pois com o tempo, pessoas que possuem diferentes valores morais, como orientação sexual, legalização do aborto e pena de morte, não conseguirão tolerar a convivência entre si (MATTE, 2015), trazendo conflitos para dentro da organização e uma rotatividade de seus funcionários.

A gestão da diversidade eficaz consiste na utilização de métodos da ARH – Administração de Recursos Humanos e na habilidade do gestor em construir um ambiente de trabalho onde todos os seus colaboradores se sintam satisfeitos e

realizados, e que esses mesmos colaboradores vivam em perfeita harmonia entre si e com a organização (LIMA; LUCAS, 2012). Para que isso seja uma realidade, a organização deve definir a base de seus valores deixando claras as atitudes que sejam desaprovadas no ambiente de trabalho, como preconceitos, perseguições e desvalorização do outro. Para uma eficácia ainda maior, os gestores devem se atentar ao montar o seu quadro de funcionários, para as diversidades de nível profundo de sua equipe.

Segundo Kochhann e Rodrigues (2016), a gestão da diversidade surgiu como uma necessidade de justiça social, tendo como finalidade extinguir com o preconceito que está em torno da exclusão social gerada por ações e atitudes retrógradas. Empresas e gestores que ainda compartilham desse pensamento acabam aplicando uma gestão ineficiente da diversidade, ou simplesmente utilizam de ações afirmativas.

As ações afirmativas são políticas realizadas com o intuito de corrigir desigualdades que estão acumuladas por um longo tempo na sociedade (SPPIR, 2018), no geral, ações afirmativas possuem um efeito instantâneo e de baixa duração, sendo mais utilizadas por organizações que querem apenas resolver algum conflito latente ou ganhar credibilidade e a confiança de determinado setor de mercado. Essa atitude não deveria ser praticada pelas organizações, pois apesar da breve solução, é uma ação pouco ética e que gerará consequências, como a volta do problema inicial e uma possível desestabilização emocional de seus colaboradores.

## 2.2 As mulheres e as organizações

Historicamente as mulheres são vistas como matriarcas do lar, servindo apenas para atividades domésticas, visão essa que está em contraposto com a realidade. Com as guerras que se iniciaram do século XX e o envio dos homens aos campos de batalha, as mulheres em sua maioria foram praticamente obrigadas a entrarem no mercado de trabalho, tendo como intuito trazer sustento a sua casa, família e filhos enquanto seus maridos estivessem servindo na guerra (SILVA, 2017).

A origem e evolução da mulher no mercado de trabalho se iniciaram com a primeira e segunda guerra mundiais em que as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho. Mas a guerra acabou e com ela a vida de muitos homens que lutaram pelo país. Alguns dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Foi nesse momento que as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar a casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos (PROBST, 2003, p. 02).

Atualmente as mulheres não possuem mais a relação de pertencentes ao homem e ao lar, elas são independentes, trabalham, constroem seus bens e buscam conquistar o seu espaço. Segundo o Governo do Brasil (2017), as mulheres passaram a ocupar 44% das vagas disponíveis no mercado, porcentagem que em 2007 era apenas de 40,8%.

Apesar de todos os avanços, as mulheres ainda sofrem constantes

juízos de suas competências e desempenho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em 2016 as mulheres possuíam uma frequência escolar líquida, no ensino médio, em média 10% maior que a dos homens, e também, entre as pessoas que possuíam ensino superior completo, as mulheres se destacavam em média 3% a mais que os homens. Fatores esses que indicam mulheres que possuem perfeitas competências e predispõem a excelentes desempenhos (IBGE, 2018). Uma organização retrograda ainda chega a pagar 53% a menos para mulheres do que aos homens, situação essa que ocorre independente do cargo, mas também vale ressaltar, o menor número de mulheres em grandes cargos, como os de gestão e diretoria (CAVALLINI, 2018).

Na busca de extinguir esses pensamentos equivocados em relação à mulher e sua força de trabalho, as organizações devem buscar a criação de uma política interna de equidade de seus colaboradores, não às diminuindo em relação ao homem e as remunerando de forma justa. Para Romero (2006.p.2), as mulheres convivem diariamente “com homens que tentam manter a postura autoritária, com dificuldades em expor seus sentimentos e trabalhar em equipe”; e quando ainda se mostram “submissas a essa autoridade, encontram barreiras para galgar postos de comando”. Neste sentido, as empresas precisam aplicar a diversidade de gênero de forma eficaz em todas as esferas da organização.

### 2.3 Idosos em atividades laborais

A população brasileira e do mundo está sofrendo um notório processo de envelhecimento. Estima-se que em 2050 haverá o triplo de pessoas acima dos 60 anos em relação a 2015 (TRIGUEIRO; BITANTE; KUBO *et. al*, 2016). Com o envelhecimento, as pessoas estão permanecendo em seus empregos por um maior período. Segundo CAMARANO *apud* Trigueiro (2016), ainda existem diversos fatores para os idosos se manterem no mercado de trabalho, um deles, é a vasta experiência que esses funcionários apresentam e a necessidade das empresas em manterem esse capital intelectual. O segundo se encontra no componente financeiro, onde muitos funcionários se vêem obrigados a continuarem trabalhando, por não receberem aposentadorias que supram suas necessidades.

No entanto, o mercado de trabalho necessitaria absorver toda sua população, contando desde a nova geração que está ingressando nesse mercado até aos que já estão inseridos há muitos anos. Todavia isso não reflete a realidade na qual as organizações estão inseridas, visto que elas estão preferindo a força de trabalho mais jovem e deixando de lado os colaboradores com idades mais avançadas (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014). “Para as pessoas com mais de 60 anos de idade, arrumar emprego não é uma tarefa simples. A concorrência com pessoas mais jovens faz a procura por emprego parecer desvantajosa” (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014). As empresas ainda justificam suas contratações

preferencialmente por jovens com a resposta que eles possuem mais criatividade e inovação, enquanto os funcionários mais velhos não apresentam a mesma competência e capacidade (MENDES; PESSOA; HERNANDEZ, 2014).

Mesmo com essas dificuldades enfrentadas, algumas empresas estão solidificando uma política de diversificação na idade de seus colaboradores, atitude que estimula a troca de experiências entre gerações (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). As organizações em geral devem considerar uma vantagem a contratação de pessoas mais velhas, pois elas possuem características muito relevantes, como a qualificação, resiliência e baixa rotatividade (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). É necessário também que essas empresas se mostrem mais dispostas a reduzir os preconceitos perante o idoso, estabelecendo ações voltadas para a inclusão desses funcionários, não deixando que exista qualquer tipo de desvalorização de seus serviços ou que ele vire razão de chacotas de seus colegas de trabalho (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

## 2.4 Negros e suas relações de trabalho

Pessoas de pele negra possuem um eminente conflito com a relação de trabalho, conflito esse, proveniente desde a instalação da escravidão no Brasil, que ocorreu pela coroa portuguesa, no século XVI e foi apoiada pelo sistema jurídico, pelos latifundiários e pela igreja (MACHADO; CAINELLI, 2014). Segundo Lovejoy (2002), o escravo é tido como uma propriedade de um terceiro, estando sujeito a ser comprado e vendido a qualquer momento, tendo sua força de trabalho à disposição de seu dono, não possuindo direito a própria sexualidade e sofrendo castigos físicos como punições, geralmente essa condição é hereditária. A mudança do trabalho escravo para o trabalho livre acaba ocorrendo em detrimento de pressões externas do que por escolha de quem estava nas camadas de controle do Brasil colônia (ASSIS, 2009).

Pacheco (2008) diz que além das desigualdades sócio-culturais, nossa sociedade também exerce uma discriminação racial e um racismo dissimulado para com esses indivíduos, tais fatores implicam diretamente em como um negro estará dentro de uma organização. Dados do IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística afirmam que no segundo trimestre de 2018, 64,1% dos desempregados no Brasil possuíam pele negra ou parda, índices que em 2012 eram de 59,1%, tendo um aumento de 5% em seis anos. A discriminação racial está diretamente ligada ao mundo laboral, estabelecendo uma estrutura de hegemonia que atrela o negro aos serviços que necessitam de baixa capacidade intelectual, funções de subordinação, socialmente e economicamente inferiores (LOPES, 2017).

Dessa maneira, as organizações devem valorizar o trabalho de seus colaboradores negros, lhes oferecendo cargos coesivos com suas habilidades e formação, não os impondo apenas cargos inferiores. Pois apenas 4,7% dos postos de

direção de grandes empresas estão sendo ocupados por afrodescendentes (VANINI, 2017). Além de terem cargos coerentes, eles também devem receber salários iguais a um indivíduo branco com as mesmas qualificações para um mesmo cargo.

## 2.5 Deficientes e suas novas forças de trabalho

Pessoas com deficiência serem contratadas por organizações públicas e privadas tem se tornado objeto de diversas pesquisas, pois coloca a realidade de trabalho frente a um novo desafio: trabalhar com pessoas que anteriormente estiveram excluídas dos meios sociais e de produção (CARVALHO; FREITAS, 2009).

Noerbeck Motta Júnior (2012) afirma que a desinformação e o desinteresse é uma das principais causas da exclusão de portadores de deficiência no convívio social e de trabalho. No passado, por diversos fatores, as famílias escondiam seus filhos deficientes dos amigos e da sociedade. Seguindo essa linha de pensamento, instituições de apoio e atenção aos deficientes, como a APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, inconscientemente também adotaram este posicionamento e camuflaram seus “alunos” da sociedade como um todo, se tornando um local onde se cresce pessoas sem perspectiva de futuro e um propósito de vida (JÚNIOR; BAPTISTA *et. al*, 2012).

O Brasil está se atentando por esse segmento da sociedade, pois se trata de uma população com direitos e necessidades idênticos a de qualquer outro cidadão. Sendo assim, o governo brasileiro, em 1991 criou a Lei de Cotas, prevendo que qualquer empresa privada que atinja o número de 100 ou mais funcionários deva destinar de 2% a 5% de seus postos de trabalho a pessoas com algum tipo de deficiência. De acordo com dados divulgados pelo governo do Brasil (2012), há 306 mil pessoas deficientes formalmente empregadas no país, sendo 223 mil pela ação da Lei de Cotas. Se todas as organizações cumprissem com seus deveres impostos por essa lei, mais de 900 mil deficientes estariam em postos de trabalho.

Com isso, pode-se ver que apesar de esforços governamentais, deficientes ainda encontram obstáculos em sua vida laboral. Bechara *et. al* (2014) realizou uma pesquisa que chegou a um resultado onde a maior parte das pessoas com deficiência possuem ensino superior, fator que geralmente destaca uma pessoa no mercado de trabalho, mas que para eles, ainda não seja de extrema relevância, pois as organizações insistem em ignorá-los.

O contexto de eventuais contratações leva à discussão sobre as ações tomadas e a real intenção das organizações ao promoverem a inclusão dos profissionais com deficiência, questiona-se se é apenas uma ação afirmativa, um cumprimento de lei ou uma real gestão da diversidade de forma eficiente (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Empresas com gestão da diversidade eficiente e uma boa visão de mercado, se atentam mais aos deficientes, pois apesar dos desafios que disso advêm, também se possuem potenciais vantagens em possuí-los em sua

equipe (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

### 3 | METODOLOGIA

Para este estudo foi realizado o tipo de pesquisa descritiva, que de acordo com Vieira (2002), se trata de uma pesquisa que busca conhecer e interpretar uma realidade sem alterá-la. Buscou-se dessa forma, descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações.

Para isso, foi utilizado neste estudo, uma abordagem qualitativa, não se preocupando com uma representatividade numérica, mas, sim, de uma compreensão mais a fundo sobre o tema (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), com emprego de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador seleciona um conjunto de questões em torno do tema estudado, mas deixa que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que surjam do desdobramento do tema central (NASCIMENTO, 2008).

Para finalizar a amostra pesquisada, optou-se por utilizar o método de saturação dos dados, que segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008) é uma ferramenta conceitual, que frequentemente é utilizada em relatórios de pesquisas qualitativas de diversas áreas, estabelecendo o tamanho de uma amostra em estudo.

Sendo assim, foram entrevistados 10 gestores de empresas de diversos ramos em Manhuaçu/MG, buscando conhecer como é a realizada a gestão da diversidade superficial nos seguintes itens: gênero, etnia, idade e deficiência.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 4.1 Perfil da amostra pesquisada

Após a coleta dos dados, deu-se início a análise e discussão dos resultados. Abaixo, destaca-se o perfil das empresas analisadas conforme a Tabela 1.

Entrevistado	Cargo	Gênero	Ramo da Empresa	Tempo no Mercado
E1	Tesoureira/RH	Feminino	Prestação de Serviço	11 anos
E2	Gerente	Feminino	Educação	16 anos
E3	Gerente	Masculino	Varejista	66 anos
E4	Gerente	Masculino	Comercialização de café	39 anos
E5	Proprietário	Feminino	Alimentício	3 anos
E6	Gerente	Masculino	Construção Civil	38 anos
E7	Gerente	Feminino	Saúde	6 anos
E8	Supervisor	Masculino	Educação	10 anos
E9	Gerente	Masculino	Varejista	20 anos
E10	Proprietário	Masculino	Automotiva	15 anos

Tabela 1 – Perfil das empresas analisadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra analisada se constituiu de empresas de diversos ramos de atuação com uma média de 22 anos no mercado. Os dados foram coletados em sua maioria com os gerentes, que em grande parte eram do sexo masculino. Destacam-se apenas quatro respondentes do sexo feminino.

## 4.2 Análise dos resultados

Com relação à alocação das mulheres no mercado de trabalho na cidade de Manhuaçu-MG, observou-se que aproximadamente 44% de seus funcionários são do sexo feminino, levantamento que está coerente com os dados do Governo do Brasil (2017), mostrando que as mulheres já estão praticamente em par de igualdade em relação a quantidade no mercado de trabalho, como pode-se observar no depoimento abaixo:

[...] recentemente fizemos um teste com algumas mulheres e passamos as admitirem para um cargo que antes só se tinham homens (E6).

Esse resultado permite verificar que embora as mulheres ainda são remuneradas de forma desigual em relação aos homens e ainda são alocadas em cargos inferiores, predominantemente masculinos, assim como aponta Cavallini (2018), começa-se a surgir algumas mudanças nas organizações pesquisadas que passaram a analisar a competência e as habilidades para o cargo e não o gênero. No entanto, percebe-se esta mudança apenas em algumas organizações pesquisadas, o que remete ainda ao pensamento de Romero (2006), que aponta as dificuldades encontradas pelas mulheres para assumirem cargos de comando.

Com relação à gestão da diversidade no que diz respeito à alocação dos idosos nas empresas pesquisadas, os dados apontaram que a maioria das organizações não possui ou conta com apenas alguns indivíduos com mais de 60 anos em seu quadro de funcionários. Observou-se que apenas uma empresa no ramo da educação alegou ter mais de 50% de seus funcionários com idade superior a 60 anos, conforme depoimento abaixo:

Como nosso ramo é de educação, quanto mais experiência profissional e acadêmica nossos professores possuem, mais conhecimento eles poderão ministrar nas aulas. A experiência conta muito [...] (E2).

Esta fala indica a valorização da bagagem e experiência de um profissional mais velho, possibilitando o maior número de histórias vivenciadas que possibilitam uma melhor formação profissional para os alunos. Essa gestão que permite a contratação de pessoas mais velhas vai ao encontro do que salienta Monaco (2016), ao dizer que a empresa que contrata funcionários mais velhos possui características muito relevantes, como a qualificação, resiliência e baixa rotatividade.

No entanto, essa gestão realizada ainda está presente em uma minoria das empresas. No geral, a pesquisa apontou que as empresas pesquisadas possuem minoria (aproximadamente 32,9%) de seus funcionários com uma idade mais elevada,

levando a conclusão de que o discurso de que as organizações estão preferindo a força de trabalho mais jovem às mais velhas, assim como salientam Pessoa e Hernandez (2014), ainda é realidade na maioria das organizações.

Em relação à gestão da diversidade para alocação de negros nos quadros de funcionários das empresas analisadas, a realidade ainda demonstra uma grande desigualdade nas empresas. Percebeu-se uma minoria empregada, principalmente nos cargos de gestão, o que reflete os estudos de Gonçalves (2010). Os gestores não apontaram nenhum tipo de preconceito ao falar da raça, no entanto, a contratação de pessoas negras se fez minoria em todas as empresas pesquisadas. Observou-se que apenas 16% dos funcionários são negros. Esses dados confirmam as informações fornecidas pelo IBGE (2018), que ressalta o elevado índice de desemprego da população negra no Brasil no segundo trimestre do ano de 2018, onde destaca-se 64,1% de desempregados nesta condição.

Os dados reforçam o que ressalta Pacheco (2018) ao afirmar que além das desigualdades sócio-culturais, a sociedade em que vivemos também exerce uma discriminação racial com pessoas de pele negra, que interferem diretamente em sua alocação no mercado de trabalho.

Por fim, sobre a alocação dos deficientes físicos, a maioria das empresas entrevistadas se mostrou fechada e desinteressada para a contratação de funcionários com qualquer tipo de deficiência. Todas as empresas com mais de 100 funcionários responderam que só contratam deficientes físicos por causa da lei de cotas, ou que reflete apenas em 0,79% aproximadamente dos funcionários dessas empresas possuíam alguma deficiência.

A desinformação e o desinteresse das organizações é uma das principais causas da exclusão dos portadores de deficiência, tal como afirma Motta Júnior (2012), justificando que os poucos que ainda são contratados foram efetivados por ação da Lei de Cotas, que prevê que qualquer empresa ao atingir o número de 100 funcionários, deverá reservar de 2% a 5% de suas vagas a deficientes.

Sendo assim a contratação desses funcionários trata-se apenas de uma ação afirmativa, como discute Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013).

No geral, percebe-se que as empresas não estão valorizando o potencial existente nas diferenças, garantindo a coesão e identidade dos indivíduos, o que não fomenta o respeito com os diferentes grupos presentes na organização, tal como aponta Chanlat, *et. al* (2013).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade organizacional e como ela é gerenciada dentro das organizações é um tema de suma relevância, pois com a eminente globalização e derrubada de barreiras, as organizações passaram a necessitar de funcionários mais versáteis e que possuíssem conhecimentos de diversas áreas. Diante disso, esse estudo

buscou descrever como a gestão da diversidade tem sido realizada nas empresas de Manhuaçu/MG e a partir daí, verificar sua eficácia nessas organizações.

Após analisar os dados, percebe-se que a diversidade embora se constitua em uma integração organizacional, ainda está longe de ser realizada na prática em toda a sua essência dentro das organizações. Basta analisar a diversidade em nível superficial como foi retratada nesta pesquisa para observar que em algumas empresas essa gestão não chega nem a existir.

Em geral, as empresas entrevistadas contam com uma baixa porcentagem de negros, idosos e deficientes, se sobressaindo apenas na questão de gênero, onde homens e mulheres foram apresentados praticamente em estado de igualdade na relação de número de colaboradores. Poucas foram as empresas que relataram contratar algum deficiente para suas atividades, e as que alegaram ter este tipo de contratação, revelaram ser por meio de ação afirmativa, amparada pela lei que as obriga tal ato.

Evidenciou-se dessa forma, que as ações afirmativas contribuem para uma má gestão da diversidade, pois as empresas não associaram a importância de se ter ambientes heterogêneos. Muitas empresas apenas realizam a contratação por força de lei, sem nem considerar o impacto social que tal contratação ocasiona. No entanto, há de se considerar que se não houver a ação afirmativa, poderia-se evidenciar resultados ainda piores dos que os encontrados aqui. O que permite concluir que a gestão da diversidade está sendo realizada de forma deficiente nas empresas pesquisadas.

Recomenda-se futuros estudos analisando a gestão da diversidade em nível profundo, buscando analisar a potencialidade dos funcionários representada nas diferenças de personalidade e valores encontrados nos ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, J. F. Relações De Trabalho Da População Negra No Brasil. **IV Jornada Internacional de Políticas Públicas**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <[http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4\\_questao-de-genero/relacoes-de-trabalho-da-populacao-negra-no-brasil-situacao-das.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIV/eixos/4_questao-de-genero/relacoes-de-trabalho-da-populacao-negra-no-brasil-situacao-das.pdf)>. Acesso em 09 out. 2018.

BARBOSA, A. 'Discriminação é a pior violência no mercado de trabalho', afirma jovem com deficiência, **G1 – TV SERGIPE**, Aracaju, 2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/discriminacao-e-a-pior-violencia-no-mercado-de-trabalho-afirma-jovem-com-deficiencia.ghtml>>. Acesso em 05 out. 2018.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista Administração**, v. 48, n. 3, p. 560 - 573. São Paulo, 2013.

CAPELLE, Monica Carvalho Alves; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, art. 161, p. 71-99, 2010.

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO, J. R.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R.; OLIVEIRA, U. Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de Contabilidade e Auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **Inserção de Gestão de Trabalho de Pessoas com Deficiência**: Um Estudo de Caso. **RAC**, Curitiba, v.13, Edição Especial, art. 8, p. 121- 138, jun. 2009.

CAVALLINI, M. Mulheres ganham menos que os homens em todos os cargos e áreas, diz pesquisa. **G1 ECONOMIA**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/mulheres-ganham-menos-que-os-homens-em-todos-os-cargos-e-areas-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em 04 out. 2018.

CHANLAT, J.; DAMERON, S.; FREITAS, M. E.; DUPUIS, J.; ÖZBILGIN, M. Desafios da Gestão da Diversidade nas Organizações. **FGV EAESP Pesquisa**, São Paulo, 2013. Disponível em <<https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/desafios-da-gestao-da-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 08 out. 2018.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.18-25. São Paulo, 2000.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em 13 out. 2018.

GANDRA, A. IBGE: mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior>>. Acesso em 04 out. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de Pesquisa. **UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2009. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 13 out. 2018.

GIMENES, A. M.; BECHARA, M. T.; ÁCILA, R. N. P.; RODRIGUES, B. C.; ARAÚJO, D. C. S. A. A dificuldade da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Londrina, 2014. Disponível em <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_33\\_1426199840.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426199840.pdf)>. Acesso em 11 out. 2018.

GONÇALVES, B.S. (Coord.). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.

GOVERNO DO BRASIL. Lei que regula a contratação de pessoas com deficiência completa 21 anos. 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/noticias/emprego-e-previdencia/2012/07/lei-que-regula-a-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-completa-21-anos>>. Acesso em 11 out. 2018.

GOVERNO DO BRASIL. Mulheres ganham espaço no mercado de trabalho. 2017. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em 04 out. 2018.

IBGE. Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em 08 out. 2018.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2018. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2018\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_2tri.pdf)>. Acesso em 10 out. 2018.

- JÚNIOR, N. M.; BAPTISTA, I. P. C.; RAMOS, P. D. A.; SOUZA, R. R.; SILVA, C. E. A Inserção de Profissionais Portadores de Deficiência nas Empresas. **IX simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2012**. Resende, 2012. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/9516662.pdf>>. Acesso em 11 out. 2018.
- KOCHHANN, S. RODRIGUES, G. O. A Gestão da diversidade: Uma questão social emergente ou dignidade humana? **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 182, p. 01-11. Maringá, 2016. Disponível em <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/31457/16942>>. Acesso em 08 out. 2018.
- LIMA, L. C.; LUCAS, A. A Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. **Centro Universitário FEI - Fundação Educacional Inaciana**. São Bernardo do Campo, 2012. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/311583948\\_Gestao\\_da\\_Diversidade\\_e\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_Implicacoes\\_para\\_a\\_Area\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos)>. Acesso em 08 out. 2018.
- LOPES, V. Pesquisa constata discriminação racial recorrente no mercado de trabalho. **Jornal Estado de Minas**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em <[https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/07/23/interna\\_gerais,885946/negros-ainda-sofrem-desigualdade-no-mercado-de-trabalho.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2017/07/23/interna_gerais,885946/negros-ainda-sofrem-desigualdade-no-mercado-de-trabalho.shtml)>. Acesso em 10 out. 2018.
- LOVEJOY, P. E. **A Escravidão na África - Uma História de Suas Transformações**, 1ª Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002.
- MACHADO, L. Z. Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo? **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**. Brasília, 2000. (Série Antropologia n. 284). Disponível em <[http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/MACHADO\\_GeneroPatriarcado2000.pdf](http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2012/08/MACHADO_GeneroPatriarcado2000.pdf)>. Acesso em 06 out. 2018.
- MACHADO, M. A.; CAINELLI, M. R. A Trabalho Escravo no Brasil: do período colonial aos dias atuais. Versão Online **ISBN Cadernos PDE OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA PARANAENSE NA PERSPECTIVA DO PROFESSOR**, v. 1. Ivaiporã, 2014. Disponível em <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos/pdebusca/producoes\\_pde/2014/2014\\_uel\\_hist\\_artigo\\_marli\\_aparecida\\_machado.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernos/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_uel_hist_artigo_marli_aparecida_machado.pdf)>. Acesso em 09 out. 2018.
- MARRA, A. V. Identidade, trabalho e construção social da aposentaria para executivos. 2013. 215f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa e Administração, **Universidade Federal de Minas Gerais**, 2013.
- MATTE, M. A. Influências dos Valores Morais no Respeito às Diferentes Opiniões. **Portal Sociologia**. Brasil, 2015. Disponível em <<http://www.sociologia.com.br/a-influencias-dos-valores-morais-no-respeito-as-diferentes-opinioes/>>. Acesso em 08 out. 2018.
- MENDES, A.; PESSOA, E.; HERNANDEZ, Y. O envelhecimento e os desafios no mundo do trabalho. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 6, n. 1, 2014.
- NASCIMENTO, C. R. A. Programa Ética e Cidadania - Construindo valores na escola e na sociedade: um estudo de caso. **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**. Brasília, 2008. Disponível em <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/671/3/2008\\_ClaudiaRAdoNascimento.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/671/3/2008_ClaudiaRAdoNascimento.pdf)>. Acesso em 25 out. 2018.
- PACHECO, C. M. F. **Origem Transformações da Escravidão na África: Como o Negro Foi Transformado em Sinônimo de Escravo**. Curitiba, 2008. Disponível em <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1399-6.pdf>>. Acesso em 09 out. 2018.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>>. Acesso em 24 out. 2018.

PROBST, E. R. A Evolução da mulher no mercado de trabalho. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**. Blumenau, 2003. Disponível em <[http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em 24 out. 2018.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e pratica no contexto brasileiro, 14<sup>a</sup> ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2010.

ROMERO, S. M. T. Relações de gênero no contexto organizacional. CAESURA, ULBRA, Canoas, n.28, p.99-111, jan./jun. 2006.

SABINO, R. Entenda o conceito e importância da diversidade nas organizações. **Centro Universitário Maurício de Nassau - UNINASSAU**, Graças, 2018. Disponível em <<https://www.uninassau.edu.br/noticias/entenda-o-conceito-e-importancia-da-diversidade-nas-organizacoes>>. Acesso em 03 out. 2018.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SEPPIR (SECRETARIA NACIONAL DA PROMOÇÃO DA IGUALDADE RACIAL). O que são ações afirmativas. **MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS - SEPPIR**, 2018. Disponível em <<http://www.seppir.gov.br/assuntos/o-que-sao-acoes-afirmativas#wrapper>>. Acesso em 03 out. 2018.

SICHEROLLI, M. B.; OLIVEIRA, C. R.; JÚNIOR, V. M. V. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. **3º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, João Pessoa, 2011. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>>. Acesso em 08 out. 2018.

SILVA, M. R.A mulher no mercado de trabalho: a busca pela quebra de paradigmas impostos pela sociedade. **Anais do Encontro Virtual de Documentação em Software Livre e Congresso Internacional de Linguagem e Tecnologia Online**, v. 6, n. 1. Carangola, 2017. Disponível em <[http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais\\_linguagem\\_tecnologia/article/view/12106](http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/anais_linguagem_tecnologia/article/view/12106)>. Acesso em 24 out. 2018.

TRIGUEIRO, F. M. C.; BITANTE, A. P.; KUBO, E. K. M.; OLIVA, E. C. Fatores Motivacionais e os Idosos em Atividades Laborais. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 94-116, 2016.

VANINI, E. Barreiras da discriminação impedem ascensão dos negros no mercado. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/barreiras-da-discriminacao-impedem-ascensao-dos-negros-no-mercado-21645834>>. Acesso em 10 out. 2018.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.5, n.1, p.61-70. Curitiba, 2002.

## MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS: UMA INVESTIGAÇÃO COM BASE NAS TEORIAS DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES E DA EXPECTATIVA

**Larissa Carvalho Alves**

Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de  
Petrolina – FACAPE

Petrolina - Pernambuco

**Adriano Victor Lopes da Silva**

Universidade Federal do Vale do São Francisco -  
UNIVASF

Petrolina - Pernambuco

**Erika Maria Jamir de Oliveira**

Universidade Estadual do Piauí - UESPI  
Uruçuí - Piauí

financeiras e não financeiras, bem como que a escolha do tipo de recompensa independe do nível hierárquico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação, Recompensas, Teoria da hierarquia de necessidades, Teoria da Expectativa.

### MOTIVATION AND REWARDS: AN INVESTIGATION BASED ON THE THEORIES OF THE HIERARCHY OF NEEDS AND EXPECTATION

**RESUMO:** Este estudo objetivou identificar o tipo de recompensa que mais motiva o colaborador na Unimed Vale do São Francisco-Operadora, e se essa preferência independe do nível hierárquico a qual o colaborador está situado. A pesquisa possui caráter descritivo e critério misto, qualitativo e quantitativo. A técnica foi o estudo de caso, e a amostra foi a aleatória simples, composta por 55 colaboradores dos níveis tático e operacional, os participantes foram sorteados no software R 3.3.0. Os dados foram coletados por meio de entrevista, instrumentalizado por um formulário. Para verificação da independência ou associação entre a recompensa e o nível hierárquico foi utilizado o teste não paramétrico Qui-quadrado. Constatou-se que os colaboradores desejam ser estimulados através de recompensas

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the type of reward that motivates the most the employee of the Unimed Vale do São Francisco – Operadora, and if this preference does not depend on the hierarchical level in which the employee is located. The research has descriptive character and mixed, qualitative and quantitative criteria. The technique was the case study, and simple random was the sample used, composed by 55 employees from the tactical and operational levels, the participants were drawn in the R 3.3.0. The data has been collected through an interview, by means of a form. In order to check the independence or the association between the reward and the hierarchical level the non-parametric chi-square test was used. It was verified that the employees want to be stimulated through financial and

non financial rewards, as well as the choice of the reward type is independent to the hierarchical level.

**KEYWORDS:** Motivation. Financial reward. Non-financial reward.

## 1 | INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, as empresas delineam estratégias para atrair, satisfazer e fidelizar o cliente, com o intuito de manter-se e expandir-se no mercado. Nesse sentido, é relevante perceber que para atender e superar os anseios dos clientes externos, será necessário satisfazer primeiro os seus clientes internos: os funcionários.

Para isso, o gestor pode fazer uso das teorias sobre a motivação humana, conhecer o papel de cada colaborador, para que sejam designadas atribuições e recompensas eficazes. Nesta pesquisa, levou-se em consideração a possibilidade de que colaboradores em níveis hierárquicos diferentes, pudessem ter necessidades, desejos e valores também diferentes.

A motivação pode ser definida como uma influência de forças interiores do indivíduo, responsável por determinar o caminho que será seguido para alcançar o propósito estabelecido e o nível da perseverança diante das dificuldades (JONES; GEORGE, 2008). Segundo Robbins; Judge; Sobral (2010) faz-se necessário considerar três elementos: intensidade, direção e persistência.

Foi na década de 1950, que os estudos relacionados à motivação ganharam força, surgindo assim, as Teorias Clássicas sobre motivação humana, no qual os estudos caracterizavam-se pela determinação das formas de motivar o colaborador em uma organização. Porém, com o decorrer do tempo constatou-se a necessidade de pesquisas mais detalhadas, surgindo as Teorias Contemporâneas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para este estudo, foi utilizada a Teoria Clássica da Hierarquia das Necessidades e a Teoria Contemporânea da Expectativa, com o intuito de verificar as semelhanças e diferenças na maneira de abordar a motivação do colaborador, entre as teorias de períodos distintos.

A teoria da Hierarquia das Necessidades determina que a motivação das pessoas está ligada primeiramente as necessidades externas (fisiológica e segurança), e posteriormente, as internas (social, estima e autorrealização), como pode ser observado na Figura 1.



Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow.

A segunda teoria utilizada neste estudo foi a Teoria da Expectativa. Seguindo os preceitos de Jones e George (2008) esta teoria é uma das mais vinculadas ao ambiente de trabalho, em que evidencia três fatores: força de trabalho, desempenho e consequência, em que estabelecem a motivação do colaborador através de: o efeito de perceber de um funcionário as condições do desempenho (expectativa), a percepção que o desempenho está relacionado com as retribuições almejadas (instrumentalidade) e as escolhas das recompensas (valência).

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) a teoria da expectativa possui três etapas, no qual o colaborador para alcançar os objetivos será essencial ter o conhecimento que, se o mesmo se esforçar para a realização das atividades profissionais terá o desempenho reconhecido. Posteriormente, confiar que o desempenho trará uma boa recompensa e por fim, que esta recompensa seja de interesse próprio (metas pessoais), isto é, que a recompensa recebida supra as necessidades naquele momento, como pode ser visto na Figura 2. Por exemplo, uma determinada organização desenvolve uma política de redução de papéis e proporciona uma recompensa para motivar os funcionários reduzirem o uso do material, nesse caso, o desempenho dos funcionários dependerá do tipo de recompensa oferecida pela organização, e se esta recompensa atenderá efetivamente as necessidades deles.

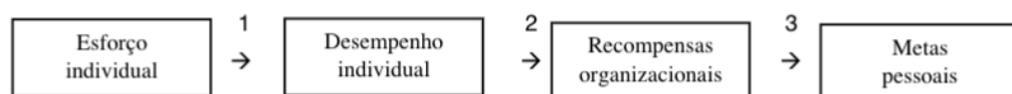


Figura 2 – Relação das três etapas da Teoria da Expectativa.

1 – Relação esforço – desempenho;

2 – Relação desempenho – recompensa;

3 – Relação recompensas – metas.

Segundo Alberto (2008) a remuneração é um componente que influencia na motivação dos indivíduos. Porém, quando não são isolados de outros fatores como: reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, remuneração, flexibilidade no horário de trabalho.

De acordo com a abordagem clássica, utilizava-se somente salários fixos, aplicando-se, exclusivamente, o tipo de remuneração funcional. Por sua vez, contemporaneamente, entende-se que os indivíduos podem ser motivados por outros tipos de recompensa, por isso as organizações podem atribuir várias formas de remunerar os colaboradores, como pode ser visto no Quadro 1.

<b>Recompensas monetárias</b>	<b>Recompensas não monetárias</b>
Salário	Qualidade de vida no trabalho
Prêmios	Crescimento pessoal
Benefícios	Reconhecimento
Férias	Autorrealização
13º salário	Flexibilidade no horário de trabalho

Quadro 1 – Distinção dos tipos de Recompensa.

No estudo realizado por Oliveira e Lara (2012) foi identificado que mesmo a organização adotando diferentes tipos de remuneração, menos da metade de funcionários responderam estar satisfeitos. Outro ponto abordado na pesquisa, foi analisar se os colaboradores desejariam receber outro tipo de remuneração, a resposta sim, foi quase unânime.

Nesse sentido, a remuneração quando é planejada e introduzida de maneira adequada, pode influenciar o desempenho, a motivação e no rendimento das pessoas e equipes na realização das atividades profissionais. Por isso, o tipo de remuneração escolhido pela empresa deve visar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Diante do exposto, qual será o tipo de recompensa que mais motiva e estimula o colaborador a desempenhar e executar as atividades profissionais no ambiente de trabalho? Há relação entre o tipo de recompensa e o nível hierárquico?

O objetivo deste artigo foi investigar qual o tipo de recompensa que mais estimula e motiva os colaboradores no ambiente de trabalho e analisar se o tipo de recompensa independe do nível hierárquico. Avaliado através do estudo de caso aplicado na organização Unimed Vale do São Francisco - Operadora.

## 2 | METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos deste estudo, utilizou o tipo de pesquisa descritiva, e a técnica foi o estudo de caso. Segundo Bertucci (2012) a pesquisa descritiva relata e averigua o desenvolvimento do comportamento humano nas organizações através de diversas variáveis.

A unidade de análise foi a Cooperativa Unimed Vale do São Francisco-Operadora, localizada na cidade de Petrolina- PE, a organização está no mercado há 25 anos. Tem como atividade fim as questões administrativas da organização, possuindo no total 130 funcionários, subdividindo em quatro departamentos: Gestão de Pessoas, Controladoria, Administrativo e Comercial. Os participantes da pesquisa encontram-se nos níveis hierárquicos tático e operacional. Eles foram escolhidos a partir de uma amostra aleatória, determinados pelo *software* livre R versão 3.3.0, em que a quantidade estabelecida foi adquirida através da fórmula:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra;

Z $\alpha/2$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar;

q = Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar (q = 1 - p);

E = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p).

Segundo Bruni (2011) a amostra aleatória simples é a forma de calcular a parte da população a ser realizado o estudo, em que os indivíduos possuem a mesma probabilidade de serem escolhidos. O tamanho da amostra foi de 55 colaboradores, contudo, foram sorteados 65 para que fossem substituídos caso ocorresse algum imprevisto no momento da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para a realização da pesquisa foi um formulário. Seguindo os preceitos de Marconi e Lakatos (2010) o formulário é desenvolvido através de perguntas executadas pelo entrevistador e preenchidas pelo mesmo através das afirmações recebidas pelo entrevistado. Neste formulário, havia somente duas alternativas para cada questão, com o objetivo de atribuir a mesma probabilidade para cada opção. Para verificar estatisticamente se havia diferença significativa entre o tipo de recompensa escolhido por todos os participantes, foi utilizado o teste não paramétrico do qui- quadrado, através do *software* BioEstat 5.0. De acordo com Bruni (2011) o teste qui- quadrado explora a eventualidade nula para não surgir discordância entre as alternativas abordadas.

Em seguida, para alcançar o segundo objetivo, se a recompensa depende do

nível hierárquico, também utilizou-se o teste não paramétrico do qui-quadrado no BioEstat 5.0.

As dimensões da pesquisa foram conduzidas com o objetivo de analisar qual das recompensas é mais relevante na motivação e satisfação para os colaboradores no ambiente de trabalho. Para isso, foram analisadas características individuais (sexo, idade, grau de escolaridade, cargo, nível hierárquico), como também, as variáveis recompensas monetárias e recompensas não monetárias.

Os critérios utilizados na análise de dados foi aplicado de forma mista, isto é, o método quantitativo e o método qualitativo. A análise dos resultados tiveram como base a teoria da hierarquia das necessidades e a teoria da expectativa.

### 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 55 colaboradores, no qual a idade mínima dos entrevistados foi de 19 anos e máxima de 57 anos. A média das idades dos funcionários foi de 32 anos e 9 meses, como mostra a Tabela 1.

Em relação ao tempo em que os funcionários trabalham na empresa, o tempo mínimo foi de 2 meses e o máximo de 20 anos, considerando que a organização está há 25 anos no mercado, constata-se que existem colaboradores que estão na empresa desde os primeiros anos. Como pode ser visto na Tabela 1, o coeficiente de variação do tempo de empresa, é significativo.

Variáveis	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação
Idade	19 anos	31 anos	57 anos	32 anos e 9 meses	9 anos e 6 meses	28,97%
Tempo de Empresa	2 meses	2 anos e 6 meses	20 anos	4 anos e 6 meses	5 anos e 1 mês	113,14%

Tabela 1 – Variáveis dos participantes da pesquisa.

A primeira questão explorou qual das recompensas levaria a motivar o colaborador no ambiente de trabalho, 23 escolheram a opção relacionada à recompensa financeira, salário, benefícios, entre outros, e 32 escolheram a recompensa não financeira (reconhecimento, crescimento pessoal), de acordo com a Figura 3. Este resultado pode ter ocorrido porque a Unimed Vale do São Francisco é uma organização que reconhece os funcionários dando a eles oportunidades de ascensão profissional, além de investir no crescimento pessoal. Ou seja, estes podem ser o conjunto de valores compartilhados pelos seus membros.

Considerando a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a escolha do tipo de recompensa que prevaleceu, subentende-se que alguns colaboradores da Unimed podem estar em um dos níveis mais alto da pirâmide. Em relação a Teoria

da Expectativa, o gestor deve considerar a preferência do colaborador, pois, o funcionário poderá se esforçar mais se a organização investir em recompensas que estejam alinhadas com seu objetivo pessoal. No caso da organização analisada, para satisfazer o funcionário é adequado que a organização invista ainda mais no “reconhecimento” e crescimento pessoal dos seus colaboradores, do que investir em recompensas extrínsecas.

No segundo quesito, foi indagado se o funcionário aceitaria a mudança de cargo, ou seja, o aumento de responsabilidades, além de estender o tempo de trabalho com o objetivo de aumentar o salário, 31 optaram pela recompensa financeira e 24 pela recompensa não financeira, de acordo com a Figura 3.

Sob a perspectiva do estudo Lima, Machado e Estender (2015) o plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos, segundo eles o plano de carreira e de remuneração são meios de buscar a motivação do colaborador, pois com o plano de carreira o funcionário poderá ter uma visão mais ampla para o desenvolvimento profissional, além do plano de remuneração, que irá agregar um valor ao salário pelo desempenho individual. Porém, realizando uma analogia com o cenário abordado nesta questão com a teoria da hierarquia das necessidades, pode-se observar que os funcionários estão em hierarquias de necessidades diferentes, alguns preferem os recursos financeiros, outros preferem menos responsabilidade e menos esforço.

Em relação à pergunta que menciona se o colaborador trocaria a empresa em que trabalha atualmente por outra que proporcionaria um salário acima da média do mercado, 18 escolheram a recompensa financeira e 37 a não financeira, conforme mostra a Figura 3. Foi observado que a maioria que optou por a recompensa não financeira, para eles o dinheiro não é o mais relevante, e que preferiam permanecer na empresa atual. De acordo com Silva (2013) baseando-se na teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, os colaboradores que fundamentaram uma resposta para a escolha da recompensa não financeira possivelmente alcançaram a segunda etapa da pirâmide (necessidades de segurança), pois conforme a justificativa foi subentendida que os mesmos sentem-se seguros no emprego atual. Como também, relacionando com a Teoria da Expectativa pode ser observado que as metas pessoais dos funcionários estão associadas com as recompensas não financeiras, isto é para os colaboradores se esforçarem e dar o melhor de si, é preciso que as recompensas organizacionais sejam equivalentes aos interesses dos empregados. Logo, os funcionários preferem a segurança no emprego atual a salário acima da média do mercado.

Quanto à situação que alude se o funcionário substituiria o recebimento da recompensa não financeira pela recompensa financeira, 39 optaram por a recompensa financeira e 16 por a não financeira, segundo a ilustração da Figura 3. Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a escolha da recompensa está relacionada com o nível da hierarquia no qual o indivíduo se encontra, pois, a escolha é para

satisfazer a necessidade ou a carência individualizada.

A respeito da oportunidade de emprego na organização em que o colaborador sempre desejou trabalhar, mas que a vaga disponível seria em um departamento em que o mesmo não possui afinidade, qual seria o principal motivo relacionado às recompensas que levaria o indivíduo a aceitar o ensejo, 18 escolheram a recompensa financeira e 37 a não financeira, como demonstrado na Figura 3. De acordo com o estudo, a motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública, realizado pelos autores Lopes e Regis Filho (2004) os fatores que estão associados a motivação/satisfação são as condições de trabalho, a tarefa em si, relações interpessoais, pode-se observar que os dois estudos possuíram o mesmo tipo de recompensa para motivar os funcionários das duas organizações estudadas.

Na investigação de Alberto (2008), observou-se que vários fatores geram a satisfação do colaborador, sendo eles: remuneração, autonomia, reconhecimento, oportunidade de crescimento, ambiente de trabalho, entre outros. Relacionando os resultados das pesquisas exploradas com a Teoria da Hierarquia das Necessidades foi analisado que não há uma recompensa universal para os indivíduos, isto é, o fator que gera a motivação está vinculado com a hierarquia das necessidades de cada pessoa. Seguindo os conceitos da teoria da expectativa, será através das recompensas recebidas que o indivíduo determinará qual a organização irá buscar uma oportunidade de trabalho, como também, buscar o esforço para alcançar um bom desempenho no emprego (SILVA, 2013).

Quanto à participação dos colaboradores na produção de uma política de redução de custos, prevaleceu a escolha da recompensa financeira, no qual 30 funcionários desejariam à financeira e 25 a recompensa não financeira, como é identificado na Figura 3.

Em relação ao quesito que tratou sobre a possibilidade de a empresa presentear o colaborador no dia do aniversário com um tipo de recompensa, 29 funcionários escolheram a recompensa financeira e 26 a não financeira, conforme Figura 3. De acordo com Maximiano (2011) as pessoas são similares e distintas concomitantemente, ou seja, os indivíduos possuem necessidades em comum, mas em cada circunstância diferente. Como pode ser analisado, houve uma diferença mínima nas escolhas das recompensas. Conforme a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a escolha do tipo de recompensa dependerá da hierarquia da necessidade em que o colaborador se encontra. Como também, relacionando com a Teoria da Expectativa, o funcionário só sentirá motivado e satisfeito com o presente recebido, se o brinde estiver relacionado com a sua necessidade.

A partir da análise dos resultados, é possível constatar que o gestor, para atingir o desempenho satisfatório do funcionário, precisa ficar atento ao que motiva de forma individualizada o subordinado. Através desta pesquisa observou-se que alguns indivíduos com níveis hierárquicos diferentes, escolheram a mesma opção de recompensa, como também, pessoas com o mesmo nível hierárquico elegeram

alternativas diferentes, ou seja, as pessoas possuem expectativas/objetivos diferentes.

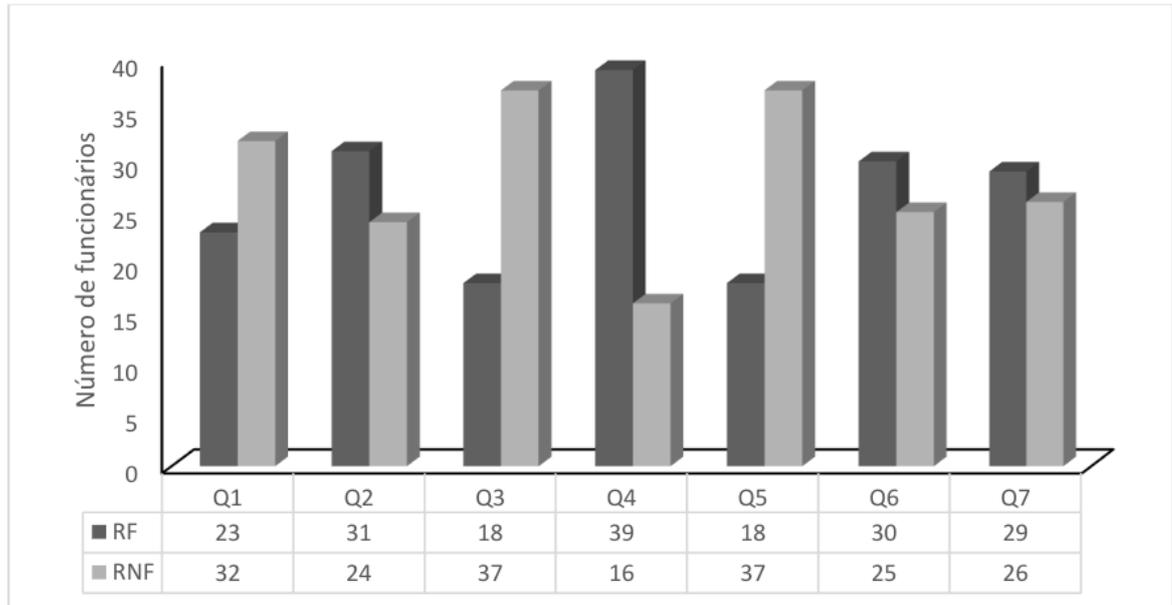


Figura 3 – Quantificação dos questionamentos – Teste Qui quadrado.

RNF = Recompensa não financeira; RF = Recompensa financeira.

De acordo com o teste Qui- quadrado foi demonstrado que nesta pesquisa a hipótese é não significativa para todas as situações abordadas nas sete questões, isto é, a escolha das recompensas independe do nível hierárquico no qual o colaborador se encontra, como pode ser visto na Tabela 2.

	Estatística Qui-quadrado	P- Valor
Q1- Qual destas opções te levaria realmente a se motivar em uma organização?	1,3911	0,2382
Q2 - Surge uma vaga para um cargo em um nível hierárquico superior ao qual você se encontra hoje na organização e o colaborador selecionado para as devidas mudanças de cargos foi você. Você estaria disposto (a) a aumentar as suas responsabilidades, demandar mais esforço, ampliar seu tempo de trabalho para a execução de atividades profissionais no intuito de aumentar seu salário, benefícios, isto é, acrescer seu aspecto financeiro?	0,6029	0,4375
Q3 - Você trabalha em uma empresa que oferece crescimento pessoal, flexibilidade no horário de trabalho e reconhecimento dos superiores. Porém, uma outra organização te convida para fazer parte do quadro de funcionários e te proporciona um salário acima da média do mercado. Você aceitaria a proposta de mudança ou continuaria na empresa atual?	0,0152	0,902

Q4 - Considere que a organização que você trabalha oferece mais recompensas não financeiras (cursos e palestras, reconhecimento, desenvolvimento) do que recompensas financeiras (plano de saúde, ticket de alimentação, salário). Contudo, os diretores estão analisando a possibilidade de inverter esse quadro, e essa decisão será tomada com todos os colaboradores, visando escolher aquela que mais poderá trazer a motivação no ambiente de trabalho. Você estaria disposto (a) a trocar a recompensa não financeira por a recompensa financeira?	0,1545	0,6942
Q5 - Surge uma vaga em uma organização em que você sempre desejou trabalhar devido a imagem que a mesma possui no mercado e a forma de como reconhece o seu colaborador. Porém, a vaga disponível é no departamento em que você não possui afinidade. Qual destas opções te levaria a escolher a entrar na empresa mesmo não sendo no setor desejável?	0,73	0,3929
Q6 - Em tempos de crise, a Diretoria decide desenvolver uma nova política com o objetivo de reduzir custos. Com isso, será necessário a participação dos colaboradores na criação dessa nova política para ser atingido o objetivo requisitado. Caso você consiga o propósito estabelecido, para você qual seria a forma ideal a ser recompensado (a)?	0,4265	0,5137
Q7 - No dia do seu aniversário a empresa gostaria de te presentear com um tipo de recompensa. Qual destas você desejaria receber?	0,2815	0,5957

Tabela 2 - Exploração dos aspectos da amostra, fragmentação dos níveis hierárquicos.

X<sup>2</sup>= P ≤ 0,05 (RNF = Recompensa não financeira; RF = Recompensa financeira; p = resultados estatisticamente não significativos) – Teste não paramétrico do qui-quadrado.

Pode ser observado que o P- valor em todas as questões foram maiores que 0,05, logo, demonstram que os resultados estaticamente são não significativos, ou seja, as variáveis estudadas (tipo de recompensa X nível hierárquico) são independentes.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da elevada competitividade, o administrador, para alcançar os objetivos organizacionais, não pode mais gerir por tentativa e erro. Ele deve compreender quais são os objetivos pessoais do funcionário, com o intuito de melhor estimulá-lo a aumentar seus esforços, pois, seu engajamento é determinante para permanência e crescimento da empresa.

O objetivo deste artigo foi descrever qual o tipo de recompensa que levaria o funcionário a se sentir motivado, e, se a escolha da recompensa possuía relação com o nível hierárquico. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva com o intuito de observar a percepção dos colaboradores. Através do estudo realizado na empresa Unimed Vale do São Francisco- Operadora, constatou-se que o tipo de recompensa que motiva o colaborador não está relacionado com o nível hierárquico no qual se encontra. Além de existir várias maneiras de motivar um funcionário, podendo a escolha da recompensa ser influenciada pela necessidade em que o indivíduo encontra- se no momento.

No estudo de Marcelino (2015) foi identificado que os colaboradores de

outras empresas também consideram a recompensa financeira um fator motivador, seja ele um salário íntegro, vale alimentação, vale transporte, entre outros. Ainda investigando outros resultados, Lopes e Regis Filho (2004), foi apontado que as pessoas preferem um cargo com maior responsabilidade com o intuito de aumentar a remuneração e se empenhar ainda mais para buscar um crescimento profissional dentro da organização. No qual, avaliando os resultados das pesquisas foi apresentado divergência, em que foi visto que as pessoas buscam para trabalhar, empresas que oferecem melhores condições de recompensas financeiras, já nesta pesquisa foi identificado individualmente na questão cinco, que o indivíduo aceitaria a trabalhar na empresa mesmo não sendo no departamento que possui afinidade pela recompensa não financeira.

Por isso, recomenda-se que quando a organização possuir o objetivo de motivar o colaborador, busque-se harmonizar interesses. Buscar criar qualidade no ambiente de trabalho, considerar os aspectos físicos e psicológicos, remunerar o colaborador de forma justa, em que o salário corresponda às atividades atribuídas, como também, seja equivalente ao mercado. Estreitar o relacionamento do funcionário com a organização, dando a ele a oportunidade de participar consideravelmente do sucesso da empresa, como já foi dito, os funcionários são a peça chave da organização, pois são eles que irão executar as tarefas designadas e saberão quais são as melhores formas de realizá-las.

Sugere-se a realização de novas pesquisas para avaliar qual o tipo de recompensa gera motivação aos colaboradores alinhada com outras teorias motivacionais, e também estudos mais abrangentes de modo que os resultados possam ser generalizados. Haja vista que os resultados alcançados nesta pesquisa representam as preferências dos colaboradores da Unimed Vale do São Francisco-Operadora.

## REFERÊNCIAS

ALBERTO, D. G. **O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho.** 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, 2008.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2011.

JONES, G.R; GEORGE, J.M. **Administração contemporânea.** São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

LIMA, G. M.; MACHADO, D.; ESTENDER, A. C. **Plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos.** In/: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. *Anais eletrônicos...: gestão de pessoas.* Rio de Janeiro, 2015.

LOPES, M. C; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços

de saúde pública. **R.Adm**, v. 39, n. 1, p. 62-75, 2004.

MARCELINO, A. F. Sistema de remuneração: estudo em uma empresa desenvolvedora de software. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, A. O.; LARA, J. C. Remuneração Estratégica- Estudo de caso em uma Empresa do comércio varejista de materiais para construção em Tangará Da Serra-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Dezembro de 2012, vol. 1,n.2, p. 285-307. ISSN: 2316-8072.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE FRONTEIRA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: O CASO DA COTRIROSA

**Pedro Luís Büttenbender**

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

**Jaqueline Ledir De Conti**

COTRIROSA,

Santa Rosa/RS

**Ariosto Sparemberger**

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

**Giovana Fernandes Writzl**

UNIJUÍ/BIC/ADMINISTRAÇÃO

Santa Rosa/RS

**Luciano Zamberlan**

UNIJUÍ/DACEC

Santa Rosa/RS

**RESUMO:** Este estudo versa sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa com atuação na região Fronteira Noroeste e a importância da participação dos associados. As transformações e desafios são cada vez maiores para as organizações, em especial as cooperativas, por serem de natureza coletiva e a centralidade estar no ser humano e não exclusivamente o capital. O planejamento estratégico é reconhecido como instrumento para a definição das prioridades e o alinhamento do coletivo para com as demais etapas do processo de gestão e auto-gestão.

O objetivo deste estudo explora o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, com atuação na região Fronteira Noroeste abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. A pesquisa revela a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e de mobilização coletiva para a definição das prioridades da gestão e da tomada de decisões na cooperativa. O processo de participação ativa dos associados, através dos diversos espaços de participação, como reuniões, assembleias e seminários, amplia as informações e o nível de conhecimento dos membros sobre a organização, qualificando a sua participação e confirmando a dimensão do pertencimento. O progresso e a sustentabilidade futura da cooperativa, tanto das dimensões social, econômico-financeira e ambiental, quanto no aprimoramento da estrutura de governança e qualificação dos dirigentes, passa pela constante mobilização e atualização dos planos estratégicos e a motivação pela ativa

participação dos associados neste processo, valorizando as diversas instâncias de participação, planejamento e deliberação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativismo; planejamento estratégico; participação; democracia; integração regional

**ABSTRACT:** This study deals with the process of elaborating the strategic planning of a cooperative operating in the Northwest Frontier region and the importance of the participation of the members. The transformations and challenges are increasing for the organizations, especially the cooperatives, because they are of a collective nature and the centrality is in the human being and not exclusively the capital. Strategic planning is recognized as an instrument for the definition of priorities and the alignment of the collective with the other stages of the management and self-management process. The objective of this study explores the process of elaboration of the strategic planning of the Cotrirosa cooperative, operating in the Northwest Frontier region, addressing the dimension of membership and participation of the members. In methodological terms the study is characterized as exploratory and case study, with a socio-historical-analytical description. As for the media, it is characterized as field research, based on primary sources, with interviews with managers, advisors and associates, and secondary sources, with consultation on documents, minutes, records, books and publications on the subject. The research reveals the importance of strategic planning as an instrument of management and collective mobilization for the definition of management priorities and decision making in the cooperative. The process of active participation of members, through the various participation spaces, such as meetings, assemblies and seminars, expands the information and level of knowledge of members about the organization, qualifying their participation and confirming the dimension of belonging. The future progress and sustainability of the cooperative, both socially, economically, financially and environmentally, as well as in the improvement of the governance and qualification structure of the managers, is a constant process of mobilization and updating of the strategic plans and motivation for the active participation of the members in this process, valuing the various instances of participation, planning and deliberation.

**KEYWORDS:** Cooperativism; strategic planning; participation; democracy; regional integration

## 1 | INTRODUÇÃO

Diversos estudos na área administrativa e organizacional apontam para o fato de que o planejamento estratégico tem função fundamental não só em empresas, como também em outras formas organizativas como são as cooperativas. É reconhecido que as organizações cooperativas, pela sua natureza coletiva incorporam alguns desafios adicionais no processo de elaboração dos seus planejamentos estratégicos e o da gestão, pois abrange também a participação dos seus associados. As cooperativas do ramo agropecuário, localizados e com atuação em uma região

de fronteira internacional, como é a região Fronteira Noroeste, incorporam as peculiaridades, oportunidades e desafios inerentes ao espaço geográfico da sua localização e as influências transfronteiriças.

Sendo considerado um modelo socioeconômico, fundamentado na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um objetivo econômico e social em comum, o cooperativismo, na sua essência, busca atender às necessidades do grupo, garantindo o bem-estar de cada integrante. Identificados com o grupo e com os ideais da cooperativa, os associados conduzem sua participação na gestão da cooperativa, durante as assembleias, elegendo seus representantes legais, responsáveis por estruturar políticas de desenvolvimento organizacional (BÜTTENBENDER, 2011).

Estudos anteriores já foram realizados sobre a identificação dos associados com a cooperativa e sobre a participação dos mesmos nas decisões gerenciais e estratégicas da cooperativa. Este apresenta-se inovador e diferenciado, por explorar a dinâmica de participação dos associados no processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa, com atuação em uma região de fronteira internacional. E também por avaliar a dimensão do pertencimento do associado ao cotidiano de planejamento, processo decisões, de gestão e de avaliação da cooperativa. O processo de planejamento estratégico e de gestão estratégica de uma cooperativa é explorado e indicado por Oliveira (2006) e Cavalcanti (2001), destacando a importância deste estudo junto a organização cooperativa, tendo por caso a Cotrirosa.

As influências diretas e indiretas pelas características fronteiriças são exploradas em estudos que destacam a influência das características ambientais, geográficas, culturais e legais, e sua vinculação também ao planejamento e a gestão de cooperativas. Destacam-se estudos de Büttendebender e Höfler (2010), Nauyorks (2011) e Steffens (2014).

O estudo tem por objetivo explorar o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Os objetivos específicos estão focados: a) na revisão da literatura sobre a temática em estudo; b) explorar a organização cooperativa e sua Influência no Contexto Social; c) A importância da participação dos associados nas cooperativas; d) O planejamento estratégico nas cooperativas: uma ferramenta ne aproximação dos associados; e e) Mapear contribuições para a qualificação do processo de planejamento e a participação dos associados.

Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. Conforme Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, dentre

eles, livros e artigos científicos. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é que, permite ao pesquisador uma cobertura muito mais ampla dos fenômenos, do que se poderia conseguir ao pesquisar diretamente. A sistematização foi realizada de forma analítico-descritivo, explorando os temas com o referências nos fundamentos teórico-conceituais.

A fim de atender o intuito acima proposto, o presente trabalho está dividido em três partes que abordam, resumidamente, o surgimento da organização cooperativa; o planejamento estratégico nas cooperativas, e a importância da participação dos associados nas cooperativas, como protagonistas das tomadas de decisões e da condução dos trabalhos desenvolvidos pelas mesmas. Por fim as conclusões e as referências bibliográficas.

## **2 | A ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA E SUA INFLUÊNCIA NO CONTEXTO SOCIAL**

Presente desde muito tempo na sociedade, o cooperativismo contribuiu e ainda contribui para o desenvolvimento e para o fortalecimento da vida em sociedade. Muitos estudos, inclusive na região, já foram realizados apontando as vantagens do cooperativismo e seu importante papel nos seus diferentes ramos de atuação.

A organização social, através da cooperação, vivenciada desde os seus primórdios da civilização humana, tem sido importante para a manutenção da espécie, tendo despertado o interesse das comunidades e contribuído tanto para o crescimento econômico, quanto para a evolução social, busca proporcionar, coletivamente, benefícios que não podem ser alcançados de forma individual.

Sendo assim, pretende-se, de maneira objetiva, discorrer sobre fatores que levaram ao surgimento, na modernidade, das cooperativas a nível mundial e no Brasil, destacando a sua inserção no Estado do Rio Grande do Sul e, principalmente, seu surgimento e sua função social e econômica na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Também serão abordados os principais princípios cooperativistas e algumas das vantagens de se viver o cooperativismo na sua essência.

Através de registros antropológicos e históricos, constata-se que, desde os primórdios da humanidade os seres humanos viviam organizados em grupos para melhor desenvolverem suas comunidades e suas relações. As práticas cooperativistas, sejam elas de relações humanas, relações de produção, ou de união para buscar melhores resultados coletivos, se fizeram presentes nesta trajetória. As experiências e os resultados desta convivência cooperativa permaneceram como uma forma eficaz de melhorar a vida das pessoas, atentando para a sustentabilidade do grupo. De acordo com a argumentação exposta, Frantz (2012) demonstra o sentido da “cooperação” e como ela se torna presente na sociedade, quando destaca que as Organizações cooperativas nascem como fenômenos sociais complexos, da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou

necessidades, buscando o seu fortalecimento pela organização e instrumentalização, com vistas a objetivos e resultados, predominantemente, de ordem econômica. A cooperação é, em seu princípio constituinte, na economia de mercado, um acordo racional de sujeitos sobre algo, isto é, a economia, e os seus interesses e necessidades diante da produção e distribuição de bens e riquezas. Esse acordo se desenvolve, política e operacionalmente, nos espaços da associação e da empresa cooperativa, mediada pela comunicação.

O cooperativismo, na modernidade, surge com a ideia de buscar a solução de problemas coletivos que, de forma individual, não seriam passíveis de solução ou não se tornariam tão atraentes economicamente como na coletividade. Organizados em grupo e, havendo a intenção de atingir um determinado objetivo comum, os indivíduos encontram a viabilidade de ações e resoluções de questões, usando-se da força do coletivo, que também permite a integração social desses.

Estudos sinalizam para o surgimento do movimento cooperativo moderno, inspirados em experiências vividas, em 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, como o caso dos 28 tecelões que, através de capital próprio e, após muitos estudos para evitar um novo fracasso, depois de uma greve frustrada, se organizaram em cooperativa para solucionar problemas relacionados ao desemprego, falta de alimentos e salários baixos. Para Frantz (2005), a iniciativa dos tecelões de Rochdale, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno. É considerada como a experiência matriz do cooperativismo moderno”.

Percebe-se então, que as cooperativas surgem a partir da necessidade de um grupo de pessoas que, conscientes dos benefícios da união e da cooperação, buscam a superação conjunta de problemas. Neste modelo, o bem-estar e o trabalho coletivo devem ser superiores as vontades individuais. No caso brasileiro, o surgimento do cooperativismo nos moldes moderno se confirma com a fundação das reduções jesuíticas (MASY, 1992). Destaca-se que em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, encontra-se o registro do início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunham ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão, e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade (SAVOLDI, 2011; BÜTTENBENDER, ROTTA e HOFLE, 2010).

A partir da primeira década do século XX, é constituída no Rio Grande do Sul em 1902, em Nova Petrópolis, como a Cooperativa de Crédito. Posteriormente, surgimento de inúmeras cooperativas agrícolas no estado e na região Fronteira Noroeste. Inicialmente cooperativas de crédito (Caixas rurais) e cooperativas mistas, que em seu processo de organização valorizavam a organização local e comunitária. Büttenbender (1995), sistematiza e descreve a evolução do cooperativismo na região

e no estado

A trajetória e o desenvolvimento da região Fronteira Noroeste foram marcados pela atuação de práticas cooperativistas. O esgotamento de novas terras, o aumento da população e do custo de reprodução da unidade familiar, aliado a falta de alternativa na região, foi responsável pela migração de muitas pessoas para outros Estados. Rotta (1999) destaca que a solução proposta pelo empresariado comercial e industrial urbano passava pela modernização da agricultura, pela agroindustrialização como forma de agregar valor aos produtos, e pela conquista de novos mercados. Com a modernização da agricultura a região se reposicionou em relação ao mercado, passando a disputar mais espaços, conforme destacado por Büttenbender et al., (2010), que a aliança entre a ciência e a técnica permitiu o controle racional do tempo, dos processos, dos instrumentos e do gerenciamento da produção, gerando aumentos significativos de produtividade e de qualidade dos produtos. As empresas, as instituições, as pessoas e os grupos sociais que incorporaram mais rapidamente essa nova concepção passaram a servir de referência para os demais, ainda mais se conseguissem ocupar uma posição de destaque no mercado.

Conforme uma ampla abordagem descritiva realizada por Büttenbender et al (2010), as relações de solidariedade e ajuda mútua perderam espaço para as relações de competição guiadas pelo critério da eficiência e da produtividade. Com base nos autores acima citados, a atuação das cooperativas tritícolas ou mistas auxiliou na integração da agricultura ao desenvolvimento industrial. Elas passaram a atuar como agenciadoras dos programas oficiais de propagação do pacote tecnológico, do financiamento, do armazenamento, da assistência técnica e da orientação ideológica aos produtores. Estar ligado a uma cooperativa significava obter o direito de participar do processo e receber as orientações básicas para poder acompanhá-la. As cooperativas expandiram rapidamente seu quadro social e passaram a abrir filiais em comunidades mais expressivas do meio rural, constituindo-se como empresas significativas na geração de riqueza em nível local e regional.

Novos modelos de organização associativa foram protagonizados na região Fronteira Noroeste, como a criação de Associações de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSATs) e de Condomínios. Ainda afirmam os mesmos autores que, o espírito associativo, associado a necessidade da organização dos pequenos agricultores focados na diversificação de culturas, foram o nascedouro de várias cooperativas de pequenos agricultores focalizados na agricultura familiar. A partir disso, pode-se ponderar que, as ações coletivas, em busca de um objetivo comum, são formas encontradas pela sociedade para alcançar os seus propósitos de maneira mais eficiente, com resultados que satisfazem as pessoas individualmente e coletivamente, sem terem prejuízos econômicos, sociais, humanos e/ou ambientais.

O cooperativismo, essencialmente, busca trabalhar de forma coletiva para um objetivo em comum escolhido pelo grupo que o compõe. Sua prática busca tornar as pessoas mais participativas e solidárias. Como visto, anteriormente, a prática

cooperativista sempre esteve relacionada a demandas de grupo de pessoas, envolvidas em relações econômicas, políticas, sócias e culturais, destacando-se como uma forma de prática social, conforme salienta Frantz (2012). Ainda ressalta que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, por meio de uma empresa, mas que têm dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário.

Valores como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade fundamentam as atuações da cooperação e, conseqüentemente, do cooperativismo. Esses valores estão presentes nos diferentes setores dos 13 ramos de atividades do cooperativismo, que são: Agropecuário; Educacional; Crédito; Saúde; Infraestrutura; Habitacional; Transporte; Turismo e lazer; Produção; Especial; Mineral; Consumo e de Trabalho (OCB, 2014).

Para nortear esses valores acima expostos, o cooperativismo apresenta um rol de princípios que o caracteriza, que são os seguintes: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interação com a comunidade.

Vale ainda destacar que as cooperativas são organizações voluntárias abertas, em que as pessoas se associam sem discriminação de gênero, política, racial, social ou religiosa focando o princípio da Adesão voluntária e livre. Referente a Gestão democrática, o Sindicato e Organizações das Cooperativas do Rio Grande do Sul destaca que as Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática (OCERGS, 2012).

No princípio da participação econômica dos associados, que contribuem e participam democraticamente do capital da Cooperativa, as sobras são destinadas no desenvolvimento das Cooperativas, com apoio em outras atividades aprovadas pelos sócios. Ainda, a redistribuição das sobras é feita de acordo com a proporção das operações. Já no princípio da Autonomia e Independência, as Cooperativas são tidas como organizações autônomas de ajuda mútua. Muitas cooperativas oferecem treinamento e educação para os associados, direção e funcionários, além de desenvolverem um trabalho com jovens e líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação, caracterizando assim o princípio da educação, formação e informação.

Na Intercooperação, as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.

Já no princípio do compromisso com a comunidade, através de políticas aprovadas pelos seus membros, é importante que as Cooperativas trabalhem voltadas para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Cabe destacar que, tais princípios citados, não são estáticos, podendo existir outros que fundamentam as práticas cooperativistas como uma doutrina socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos.

No sistema cooperativista, o trabalho humano é favorecido, a cultura e as relações econômicas são cada vez mais valorizadas. Assim, procura-se sair da individualidade para a comunidade pelo estabelecimento de interesses comuns, como salienta Frantz (2013). Os laços sociais, o reconhecimento do ser humano e a reconstrução de identidades e do coletivo são fortalecidos no sistema. Portanto, as cooperativas são, exatamente, empresas com um sentido mais amplo: com sentido econômico, com significado político, social e cultural.

Neste sentido, o envolvimento dos associados com a cooperativa tem função fundamental na concretização destes relacionamentos. Entende-se que o bem-estar e melhoria da vida dos associados, além de ser um dos desafios das cooperativas, devem também ser uma forma de envolver os associados a participarem cada vez mais da gestão das cooperativas, seja como integrantes da equipe diretiva ou como sócios participativos nas tomadas de decisões, decisões essas que merecem uma grande atenção e planejamento, em vista que atingem um grande número de pessoas.

### **3 | A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NAS COOPERATIVAS**

A participação dos associados, seja na gestão das cooperativas ou no desenvolvimento de suas atividades, é fundamental para o fortalecimento do setor e, principalmente, para o crescimento sólido das cooperativas. Sabe-se que a participação dos associados na gestão também é importante para os gestores, a fim de que haja amparo democrático nas tomadas de decisões e, consigam esses estar mais seguros da satisfação e confiança dos associados perante os rumos da cooperativa.

Com a participação mais efetiva do quadro associativo nas atividades de planejamento da cooperativa retoma-se o princípio do cooperativismo da Gestão Democrática, em que os sócios participam ativamente no estabelecimento de políticas e nas tomadas de decisões da Cooperativa, sendo este um dos grandes desafios das cooperativas na atualidade.

A democracia se configura em uma forma de governar baseada na participação popular, tendo essa ideia nascido no período das antigas repúblicas grego-romanas, onde os cidadãos (homens do sexo masculino e com propriedades) reuniam-se na praça pública para debaterem os problemas coletivos e decidirem sobre eles (MALUF,

2008). Já no período moderno, os modelos democráticos voltam-se prioritariamente para a democracia representativa ou indireta, onde as pessoas elegem outras para governarem e gerirem o bem público em seu nome. As cooperativas são baseadas, em especial, no processo de democracia direta, pressupondo que seus associados possam participar, ativamente, das decisões da gestão das cooperativas, embora sejam eleitos cargos que são os responsáveis para a viabilização das decisões proferidas em assembleia. O que ocorre, muitas vezes é que esses cargos eletivos acabam realizando uma gestão baseada nos moldes capitalistas e, com isso a relação com os associados se distancia dos princípios cooperativos. Por consequência, os sócios acabam não participando ativamente nas assembleias, pois não conhecem a cooperativa e seu funcionamento (GUARESCHI, 2004).

A ideia dos princípios orientadores da prática cooperativa e da concepção de cooperativismo é reforçada por Frantz (2013), quando destaca que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, através de uma empresa, mas que tem dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário. Organizações cooperativas são, por isso, exatamente, campos de educação e espaço de poder.

O envolvimento dos associados junto às cooperativas torna-se um processo que vai além da troca de experiências e de diálogo; é também espaço de construção de conhecimento. Marques (1993) fundamenta que o conhecimento antes de ser estranhamento e distinção, é simpatia, aproximação e comunhão. Nessa mesma linha de pensamento, Frantz (2013) destaca que uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas e não de capitais que se propõe atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa associação, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica como economias individuais. Neste contexto, a natureza associativa decorre a necessidade de participação política de seus associados na condução do empreendimento cooperativo.

Essa comunicação entre o grupo executor da gestão das cooperativas e seus associados pressupõe um importante mecanismo para que os associados possam participar, ativamente, das decisões. Esse envolvimento dos associados na gestão das cooperativas é um dos desafios que o planejamento estratégico deve resgatar e fortalecer.

#### **4 | O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS: UMA FERRAMENTA NE APROXIMAÇÃO DOS ASSOCIADOS**

Estudos já revelaram que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e crescimento de empresas. Isso não poderia ser diferente para as cooperativas. O planejamento estratégico busca, resumidamente, definir o rumo das

cooperativas para o futuro, com apontamentos de ações que devem ser tomadas por todas as partes envolvidas neste processo seja pela direção, associados e funcionários.

O termo planejamento estratégico passou a fazer parte das empresas como forma de dar um rumo, uma direção nas atividades das empresas. Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico é uma forma que permite a administração direcionar a empresa potencialmente, visando a interação dela com fatores controláveis (internos) e fatores não controláveis (externos). Ainda, na mesma linha de raciocínio, o autor diz que no processo de planejamento deve-se considerar toda a cooperativa e não somente uma de suas partes, por exemplo, pode considerar a área de marketing, recursos humanos, produção, etc.

O planejamento estratégico, seja ele desenvolvido em empresas ou em cooperativas, pode ser uma ferramenta eficaz na aproximação dos associados com a gestão da cooperativa, principalmente nas tomadas de decisões, construindo identidades participativas e pessoas que se voltam mais para o coletivo. Nesse sentido, Frantz (2013), destaca a importância do movimento cooperativista, que é um lugar de comunicação e debate a respeito de práticas e técnicas econômicas, de laços sociais e de cultura, frente as tendências individualistas e de exclusão social. Pode-se reconhecer o cooperativismo como um lugar de reconstrução de identidades, do coletivo, dos laços sociais rompidos, do reconhecimento do ser humano.

Entre os mecanismos que podem constar no planejamento estratégico das cooperativas, voltados para a aproximação do quadro social nas tomadas de decisões, além do diálogo, está o estímulo ao comprometimento e pertencimento. Marques (1995) observa que, ao se entrelaçarem os processos da socialização, da individuação e da singularização do sujeito, os homens aprendem uns dos outros, constituem-se em sujeitos sociais concretos da aprendizagem e adquirem, como pessoas, as competências que os tornam capazes de linguagem e ação para tomarem parte nos processos de entendimento compartilhado e neles afirmarem sua própria identidade.

Os indivíduos, de forma unida, usam da sua identidade para chegarem a um interesse coletivo. Lisniowski, (2004), afirma que dentro da vivência cooperativa, formam-se identidades voltadas para as questões sociais, ou seja, identidades solidárias, contribuindo para o sucesso da cooperativa.

Conforme Schneider (1991) e retomado por Savoldi (2012), os associados devem ser estimulados permanentemente através de processos educativos, sejam eles formais ou informais, comunicação e oportunidades de participar. O autor enfatiza ainda que, a participação dos associados por meio do diálogo potencializa a capacidade criativa da organização, possibilitando ao grupo chegar à identificação de soluções de problemas que possam ocorrer. Nesse contexto, a participação efetiva dos associados, tanto nas questões econômicas, como sociais é importante para a disseminação da imagem da cooperativa.

Entre os critérios que podem ser considerados no planejamento estratégico quanto a implementação de ações que podem ser desenvolvidas para aproximar o quadro social das decisões e gestão da cooperativa estão: a transparência da gestão da cooperativa com o quadro social, considerando que ao estar por dentro de todo o contexto, o associado se sinta cada vez mais responsável pelo melhoramento e busca de soluções; ter ações de procedimentos de rotinas que facilitam o acesso às informações, visando alcançar a eficiência e eficácia da gestão; desenvolver programas que fortaleçam a confiança, a participação e a cooperação entre todos: cooperados, funcionários e dirigentes. Ainda, é possível desenvolver em conjunto com os associados, funcionários e direção, a construção dos objetivos e metas da cooperativa, fazendo com que todas as partes se sintam responsáveis pela gestão da entidade e pelo cumprimento das mesmas.

Conforme (Lisniowski, 2004), a semelhança está presente na formação de identidade de um grupo. A formação da identidade de um grupo ocorre quando elementos desta identificação são compartilhados por todos os membros de um grupo, cada qual significando de maneira individual mas reconhecendo em outros membros semelhanças que os ligam a um projeto idealizado comum. A identidade de grupo se baseia neste ideal em comum mantido pelo grupo, e na razão que os mantém unidos. Ela é o resultado da busca de unidade do grupo e o eixo aglutinador para o projeto de vida compartilhado por seus membros. Sua construção resulta da busca constante da realização deste projeto coletivo. Este imaginário comum, compartilhado por todos os membros, que considera o projeto como ideal e o grupo como seres ideais, mobiliza a crença dos membros para que partilhem de uma mesma ilusão: de que a organização tem uma causa a defender.

Destinar um espaço no planejamento estratégico para apontar alternativas de aproximação do quadro social da gestão da cooperativa é, de certa forma, um desafio que deve ser encarado no momento de se pensar o planejamento.

## 5 | PROPOSIÇÕES

Frente ao estudo realizado, os fundamentos da literatura e os desafios que vivem as cooperativas, são sugeridas proposições que possam contribuir com a qualificação contínua dos processos de elaboração dos planos estratégicos em cooperativas, e em particular na Cotrirosa. Outrossim, para ampliar e fortalecer os mecanismos de participação dos associados, ampliando o envolvimento e responsabilidade na gestão, na auto-gestão e ampliando os níveis de pertencimento dos associados na cooperativa.

- a. A qualificação da gestão de toda e qualquer organização requer um adequado planejamento estratégico, desdobrado também nos níveis tático e operacional, delimitando os referenciais e as prioridades estratégicas da or-

ganização no médio e longo prazo, com o alinhamento das competências e recursos nessa direção, visando maximizar a exploração dos recursos e a otimização dos resultados para a cooperativa, seu conjunto de cooperados e a sociedade.

- b. A cooperativa tem no planejamento e gestão estratégica, um de seus fundamentos para viabilizar a autogestão, o autocontrole, a democracia e a participação dos seus membros.
- c. O periódico processo de avaliação e de revisão do planejamento estratégico, e suas prioridades, permite a atualização da dinâmica de gestão cooperativa, aberta as contingências, mudanças e transformações da sociedade, gerando bases para a sua sustentabilidade econômica, social e ambiental e longevidade organizacional.
- d. O planejamento, reconhecido como instrumentos de gestão, mas também como um processo, com aprendizagem e desenvolvimento organizacional, capacita a cooperativa e amplia a apropriação da dinâmica de planejamento e gestão pelos seus membros, bem como, o reconhecimento de pertença de todas as pessoas que dela fazem parte.
- e. O processo de planejamento na cooperativa estudada, a Cotrirosa, já se constitui prática de vários anos, o que amplia a sua capacidade de perceber e antecipar oportunidades e/ou ameaças, e reconhecer suas qualidades e/ou fragilidades, qualificando os processos de gestão e promovendo a capacitação dos seus gestores e membros.
- f. Os processos de participação adotados pela cooperativa Cotrirosa reconhecem a sua identidade com os princípios da educação, participação e democracia cooperativa, elementos estes que contribuem para explicar a trajetória exitosa na geração dos resultados para os associados, seus membros internos e a sociedade.
- g. As evidências estudadas, à luz dos desafios futuros do planejamento e da gestão cooperativa, indicam para a contínua qualificação e sugerem a implementação de práticas de governança corporativa em cooperativa, consolidando a múltipla dimensão. Esta múltipla dimensão que é composta por um lado, pela estrutura coletiva e associativa, norteada pelos princípios cooperativos e que valorizam a participação, a democracia e capacitação de seus membros. Por outro lado, pela necessária qualificação e profissionalização de sua estrutura de gestão e de inserção em mercados nacionais e internacionais com maior competitividade, requerendo para isto maior eficácia e eficiência tecnológica e produtiva em seus processos, produtos e resultados.
- h. As cooperativas, e em específico a Cotrirosa, tem nos processos de planejamento estratégico uma referência para seu contínuo aperfeiçoamento

como organização social e econômica, capacitação gerencial, produtiva e humana, gerando novas oportunidades de trabalho, de renda, de ajuda mútua, solidariedade e justiça social.

- i. Promover iniciativas que potencializem a atuação das cooperativas a partir da intercooperação local-regional, nacional e internacional, potencializando a sua atuação em território fronteiriço internacional.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado constatou-se que a participação do quadro social nas tomadas de decisões das cooperativas é fundamental para a permanência dos sócios na cooperativa e, principalmente, para o fortalecimento do sistema cooperativista. Para que uma cooperativa atinja seus objetivos, levando em conta os princípios que a norteiam, não se pode abrir mão da importância do trabalho cooperativo e, principalmente, da participação efetiva do quadro de associados, nas ações e decisões da mesma.

Além disso, é importante que a cooperativa tenha clara a sua atuação futura. Neste sentido, como um projeto que norteia as ações e decisões da cooperativa, o planejamento estratégico, além de conter ações nas diferentes frentes de negócios, deve incluir trabalhos efetivos com associados, de forma que os mesmos se sintam cada vez mais parte da entidade e incluídos no processo de tomada de decisões da entidade.

Os associados devem entender claramente os propósitos da cooperativa, para que sejam capazes de entender e interferir na orientação das atividades da cooperativa, para benefício dos próprios associados. Estimular no quadro social uma identificação com o grupo a que pertence, torna-se uma forma importante para criar o sentimento de pertencimento, tornando cada ser integrante um agente responsável e comprometido com o andamento da cooperativa. Isso tudo possibilita uma eficiente organização da gestão, apontando para uma maior facilidade de atingir as metas das mesmas. A educação e a comunicação podem ser o caminho para o resgate dos princípios cooperativistas, aproximando ainda mais os associados da gestão da cooperativa, proporcionando ao grupo identificar soluções de problemas, participando deles e, conseqüentemente, fomentando o desenvolvimento da cooperativa e a sua profissionalização.

Diante do desafio lançado pelo presente trabalho, de apontar algumas alternativas de, através do planejamento estratégico, aproximar os associados da gestão da cooperativa, além do acima elencado muito ainda se tem a estudar e pesquisar para que, futuramente, o modelo de condução da gestão das cooperativas, passa a ser mais qualificado, possibilitando que o associado participe inclusive da construção do planejamento estratégico. Talvez o caminho mais indicado seja buscar, através do planejamento estratégico, a aproximação do associado na gestão

da cooperativa para que, a partir disso, ele possa ser protagonista na construção do planos, ações e metas futuras da cooperativa.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOLI, Antônio Inácio. **Trabalho Coletivo e Educação**, Ijuí, ed: Unijuí, 2007.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de Cooperativas. Fundamentos, Estudos e Práticas**. Ijuí/RS. Ed.Unijuí, 2011.

BÜTTENBENDER, Pedro L. **Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul**. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **O cooperativismo e o desenvolvimento regional: estudo sobre as contribuições das cooperativas e das associações no desenvolvimento da região da Grande Santa Rosa**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo/RS, Unisinos, n. 36, vol. 29, n. 86, p. 99-142, 1995. (Série Cooperativismo).

BÜTTENBENDER, Pedro L.; ROTTA, Edeimar; HOFLE, Claudio E. **O cooperativismo inserido na evolução e no desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste**. In: Büttенbender, P.L. Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**. (Coleção educação à distância. Série livro-texto) Ijuí: ed. Unijuí, 2012.

FRANTZ, Walter. **O lugar do movimento cooperativo na sociedade. Velhas questões e Novas reflexões**. Ed. Unijuí. Ijuí, 2013.

FRANTZ, Walter. **Reflexões Apontamentos sobre o Cooperativismo**. Coleção Cadernos Unijuí, Ijuí: ed. Unijuí, 2005.

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

GUARESCHI, Pedrinho. **Sociologia Crítica: alternativas de mudança**. 57. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

LISNIOWSKI, Simone Aparecida, **O Projeto da Economia Solidária e a Formação da Identidade de Grupo de uma Cooperativa Popular**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação no Setor de Ciências Jurídicas da UFPR, 2004.

MALUF, Sahid. **Teoria Geral do Estado**. 28. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARQUES, Mario O. **A aprendizagem na mediação social do aprendido e da docência**. Ijuí: Editora Unijuí, 1995.

MARQUES, Mario O. **Conhecimento e Modernidade em Reconstrução**. ed. Unijuí, Ijuí, 1993.

MASY, Rafael Carbonell de. **Estrategia de desarrollo rural en los pueblos guaraníes (1609-1767)**. Barcelona. Instituto de Cooperación Iberoamericana E.A. Bosch. 1992.

NAUJORKS, Senirio. **Estudos sobre práticas cooperativas de produção envolvendo o território missioneiro: Brasil – Argentina e Paraguai**. Tesis da Maestria em Gestión Estratégica de Negócijs. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2011.

STEFFENS, Rogério Luis. **Estudios sobre las prácticas cooperativas de crédito que involucran al Territorio Misionero**. Tesis da Maestria em Gestión Estratégica de Negócijs. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2014.

OCERGS: **Conceitos e Princípios**. Sistema OCERGS SESCOOP/RS. 2012. <<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/conceitos-principios>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo em toda parte**. brasilcooperativo.coop.br. <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 25/02/2014

ROTTA, Edeamar. **A Construção do Desenvolvimento. Análise de um “Modelo” de interação entre Regional e Global – A Experiência da Grande Santa Rosa**. Ijuí, ed. Unijuí, 1999.

SAVOLDI, Zélia. **Configuração da Imagem Corporativa da Cotrirosa na Percepção de seus Associados**. Artigo de Conclusão do curso de Pós-Graduação em Marketing. UNIJUI. Ijuí, 2012

SAVOLDI, Zélia e Outros. **Responsabilidade Social como estratégia de marketing nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. In: Büttenbender, P.L. Gestão de Cooperativas. Ijuí/RS. Ed. Unijuí. 2011.

SCHNEIDER, José. Odelso. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SPAREMBERGER, Ariosto. **As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí**. Florianópolis: Insular, 2001.

## PESQUISA DE CAMPO PARA AVALIAR OS IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS COM A IMPLANTAÇÃO DA FERROVIA NORTE SUL E A PLATAFORMA MULTIMODAL EM SANTA HELENA DE GOIÁS, 2016

### **Estéverson Oliveira Lima**

Autor, discente da Universidade Estadual de Goiás

e-mail: esteverson.lima-adm@hotmail.com

### **Luis Carlos Ferreira Gomes**

Coautor, docente da Universidade Estadual de Goiás,

e-mail: luis.gomes@ueg.br

**RESUMO:** Santa Helena de Goiás é uma das cidades do país com o privilégio de receber as instalações da Ferrovia Norte-Sul e acoplado a esta obra sediará, uma plataforma multimodal. A linha ferroviária já está por parte finalizada, já o pátio aduaneiro, ainda não construído, os projetos estão prontos, porém não houve leilão para concorrência de construção, sendo previsto para meados do ano 2017, para se que inicie suas obras no momento em que todos os lotes já estiverem bem próximos ao término. Será sem dúvida um grande projeto para a cidade, interligando e impulsionando a economia local, regional e nacional através das movimentações de cargas oriundas da nossa região. Este trabalho científico, pauta-se em levantar os possíveis impactos socioeconômicos que essa instalação acarretará na cidade e nos arredores, isso incluindo qualidade de vida, renda per capita, movimentação de recursos, produtos e por fim a geração e a manutenção

de empregos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ferrovia Norte-Sul, Plataforma Multimodal, Impactos Socioeconômicos, Renda per Capita, Empregos.

**ABSTRACT:** Santa Helena de Goiás is one of the cities in the country with the privilege of receiving the North-South Railway and facilities attached to this work will host a multimodal platform. The railway line is already a finished part, since the customs yard, has not yet been built, the projects are ready, but there was no auction for competitive construction, being planned for the middle of the year 2017 to start his work at the time all lots are already very close to the end. It will undoubtedly be indeed a great project for the city, linking and boosting the local, regional and national economy through the handling of loads originating from our region. This research paper was to raise the possible socio-economic impacts that this will lead facility in the city and surrounding areas, this including quality of life, per capita income, resource handling, product and end the generation and maintenance jobs.

**KEYWORDS:** North-South Railway, Multimodal Platform, Santa Helena de Goiás, Socioeconomic Impacts, Per Capita Income. Jobs.

## INTRODUÇÃO

A utilização das linhas ferroviárias para transporte de cargas é extremamente importante e de baixo custo. A Ferrovia sem pontos de embarque e desembarque seja de cargas ou de passageiros, não tem efetividade. Contudo, são as cidades que são escolhidas para fazer este processo sistêmico e outros inerentes da logística como armazenagem, despacho e recepção e atividades que agregam valor como as indústrias de retaguarda, que sofrem impactos sociais e econômicos resultantes dessa instalação. Este trabalho foi realizado para analisar as consequências da implantação do pátio de Santa Helena de Goiás.

A implantação da linha ferroviária acoplada à plataforma de Santa Helena de Goiás poderá acarretar benefícios, como também problemas. Por isso torna-se relevante pesquisar quais serão os possíveis impactos socioeconômicos que essa implantação trará para cidade?

A implantação da plataforma multimodal possivelmente trará modificações na economia da cidade, no entanto tornará necessária a existência de empresas para operá-la. Durante a construção da ferrovia, Santa Helena sediou a construtora “Consórcio Ferrosul” responsável pela construção da extensão sul, (lote três), em que aproximadamente três mil pessoas vieram trabalhar na obra.

A instalação multimodal em Santa Helena, pressupõe o aumento da renda per capita, pois no período da construção da obra, citado acima, Santa Helena teve benefícios de grandes dimensões, segundo o Tesouro da Fazenda (2016), naquele período a Prefeitura arrecadava uma receita aproximadamente de dois milhões de reais ao mês passando para quatro milhões de reais ao mês, fase em que parte dos 30 milhões mensais que a construtora faturava (VALEC, 2016) alimentava o comércio local, serviços e renda para seus funcionários da população local e/ou da flutuante e suas famílias.

Independentemente de ser ou não funcionários da concessionária responsável pela plataforma, as pessoas gastarão parte de suas rendas na cidade, consoante, pessoas virão de outras regiões do país para trabalhar nessa instalação, que demanda mão de obra qualificada. Ao se radicarem/agregarem no município vão depender de seus recursos de capital, ou seja, “aquisição de renda”, na cidade, seja em gastos com alimentação, moradia, lazer, transporte e outros. Esses recursos, possivelmente, incrementarão o mercado, não só no comércio, mas também no de bens e serviços, com efeitos multiplicadores em todos os segmentos da sociedade.

Outros efeitos, possivelmente, ocorrerão como efeito das ações das empresas responsáveis pela construção e manutenção da plataforma com em infraestrutura, tais como construir ou alugar: canteiros de obra, alojamentos, restaurantes, lava-jato, oficina de manutenção de equipamentos, espaço para cursos e palestras e outros.

Além desses investimentos em infraestrutura para a própria operação, a cidade será beneficiada, possivelmente, com investimentos locais, como por exemplo, obras

sociais, escolas, investimentos na saúde entre outros.

Esta pesquisa buscou levantar elementos que foram possíveis ampliar o conhecimento dos impactos socioeconômicos que ocorrem e ocorrerão por essas duas grandes obras, interligadas, que é a Ferrovia Norte Sul com uma Plataforma Multimodal em Santa Helena de Goiás.

Existem outros tipos de impactos, como os ambientais que modifica o ecossistema local pelas desapropriações que afetam a estrutura das propriedades agropecuárias, separando-as em partes que dificultam sua exploração. Posteriormente, com a operação do trecho de ferrovia em Santa Helena e sua plataforma, outros possíveis problemas poderão existir como acidentes não só com a movimentação das composições de vagões na linha férrea, como o funcionamento da infraestrutura operacional da Plataforma.

A justificativa pessoal da realização deste trabalho será de relevante aspecto do apreciar a área de construções de grande porte e, por ter trabalhado em um dos trechos de construção da obra, pela empresa Consórcio Ferrosul “Camargo Correa e Queiroz Galvão”, (extensão – sul, lote 03), como assistente de engenharia de 2011 à 2014, período este que tive diversas experiências na vida e um grande aprendizado.

A importância do trabalho no nível social é a preocupação e curiosidade sobre os efeitos sociais que possivelmente ocorrerão com o funcionamento da ferrovia e sua Plataforma Multimodal, não só para a população como para o município.

Para a comunidade acadêmica, este trabalho trará conhecimentos relacionados à implantação e instalação de operação da ferrovia como: embarque/desembarque e retaguarda, (armazéns, transportadoras, indústrias e infraestrutura/ estradas, fornecimento de água, energia). Esses conhecimentos, poderão contribuir com outras vertentes da pesquisa executada.

A pesquisa se pautou em bibliográfica, numa abordagem qualitativa em função de sua natureza, utilizando Livros, Artigos e Consultas à Web, também foram feitas algumas entrevistas com empresários que serão os possíveis usuários da Plataforma logística, como produtores rurais e pessoas voltadas ao ramo.

## **DESENVOLVIMENTO**

Desde o início desta pesquisa, buscou-se uma bagagem de conhecimentos, sendo elas oriundas da fonte mais confiável possível, que é o órgão responsável pela própria construção de ferrovias, cujo o nome é VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A., órgão estatal que administra as ferrovias no Brasil, tanto as que estão em construção, como as que estão em operação, no caso das obras da Ferrovia Norte Sul, não estão paradas, como muitas pessoas dizem, porém não são de contínua velocidade de construção. Segundo a empresa, este órgão é constituído para atuar de acordo com a seguinte maneira:

A VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. é uma empresa pública, sob a forma de sociedade por ações, vinculada ao Ministério dos Transportes, nos termos previstos na Lei nº 11.772, de 17 de setembro de 2008. A função social da VALEC é a construção e exploração de infraestrutura ferroviária. (VALEC, 2016 a).

Sua sede é estabelecida no seguinte endereço: Quadra 713/913, Bloco E, Edifício CNC Trade. Asa Sul Brasília - DF - CEP: 70.390-135 CNPJ: 42.150.664/0001-87. Haja vista que os atendimentos público, (Construtoras, Proprietários de Áreas Rurais, Fiscais de Construção e Operação), é dividido em alguns pontos espalhados nas cidades sem situam nas proximidades (margem) das Ferrovias do Brasil, e em algumas Capitais tais como São Paulo e Rio de Janeiro. (VALEC, 2016a)

A empresa responsável mantém alguns parceiros construtores, porém não constrói nenhum tipo de obra, mas sim faz o processo de fiscalização que se divide em segmentos. O eixo da Ferrovia Norte Sul é dividido em 3 Extensões, sendo a Extensão Norte de Açailândia MA até Palmas – TO, a Extensão Centro, que é de Palmas – TO até Anápolis – GO, e a Extensão Sul de Anápolis – GO até Estrela D'Oeste – SP, em Açailândia – MA e Palmas – TO está em Operação uma Plataforma Multimodal, já em Anápolis – GO é um Porto Seco. (VALEC, 2016 b)

Em 2012, a VALEC concluiu o Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental – EVTEA dos trechos Barcarena/PA a Açailândia/MA e de Estrela d'Oeste/SP a Panorama/SP. Também contratou o EVTEA dos segmentos Panorama/SP a Chapecó/SC e Chapecó/SC a Rio Grande/RS. Com isso, será concluída a ligação ferroviária Barcarena/PA a Rio Grande/RS com 4.787 km de extensão, em bitola larga, o que vai configurar uma verdadeira espinha dorsal dos transportes ferroviários. (VALEC, 2016 c)

As empresas Parceiras de fiscalização, estão instaladas também margeando o Escopo da Linha Ferroviária. Estas empresas que são contratadas para trabalhar como elo entre as construtoras e a VALEC, a função dessas empresas fiscais é contribuir com a assessoria de construção administrativa, tornando um portal de voz é o órgão VALEC, para que todos os assuntos sejam filtrados nestas empresas de fiscalização e consultoria. (VALEC, 2016b)

No município de Santa Helena de Goiás, é locado uma sede da empresa fiscalizadora das obras, (Consórcio EA), conjunto das construtoras (Engevix e Astec). Elas têm o acesso direto com os chefes de departamentos da VALEC, Gerentes de Projetos, e até o Ministro dos Transportes. Para atuar nesse tipo de trabalho que assessora e fiscaliza, existe alguns pré-requisitos básicos, como: ser engenheiro, ou técnicos de construção, matemático, ambientalista, topógrafo, geógrafo e outros ramos ligados à construção de Ferrovia.

O desenvolvimento da pesquisa se obteve com êxito, através de consultorias com responsáveis das obras e outorgantes do governo em Santa Helena de Goiás

E em uma das vezes que foram estabelecidos contatos com a empresa de apoio, obtivemos resultado, no aspecto de informações sobre o andamento das obras da extensão Sul, composto pelos lotes 1,2,3,4 e 5 e nesta extensão o Pátio de

Santa Helena e São Simão.

De acordo com o Engenheiro Fiscal, Gerente de Engenharia do Consórcio EA (Construtora Consorciada “Engevix e Astec”), Sr. Frederico Garcia Soubhia, em uma entrevista realizada no dia 12 de Abril de 2016, as obras não estão paradas, porém com um ritmo mais lento. Uma vez que os lotes 1 e 2 já estão com pouco mais de 50% concluído, previsto mais dois anos para conclusão. O lote 3, obteve sucesso, na conclusão, pois é o trecho responsável pela construção em Turvelândia, Santa Helena, Rio Verde e Quirinópolis previsto em tempo hábil de construção que é pre estabelecido, pelo fato de ser as duas construtoras entre as cinco maiores do Brasil, (Camargo Corrêa e Queiroz Galvão). No entanto os lotes 4 e 5, estão com mais de 70% concluído, ainda restando cerca de um ano e meio de obras.

A Plataforma em Santa Helena é uma obra fundamental para região, entretanto, é necessária aproximadamente um ano de obra para ser concluída, contudo a preferência da construção do eixo ferroviário único primeiramente. Existem projetos já estão feitos, elaborados do modo: estrutural, ferroviário, rodoviário, edificações, elétricas, hidráulicas, armazéns e despacho de produtos dentre outros, por motivo de crise financeira e econômica no país houve necessidade de ser adiada de março de 2016 para junho de 2017 (data provável) para o leilão de concessão da construção da obra.

Todos esses acontecidos vieram gradativos, no Brasil depois de viver momentos de glória para as estradas rodoviárias, o governo percebeu a importância de um novo processo de construir estradas ferroviárias, a Ferrovia Norte Sul é uma das principais, que corta o país verticalmente, este eixo será responsável por uma grande parte de capacidade logística, quando estiver pronto todo seu projeto será uma imensidão de escoamento de mercadorias. (Silva, 2016)

A obra foi inicialmente projetada no ano de 1989, no Governo Sarney, para cortar os Estados do Maranhão, Tocantins, Goiás, Minas Gerais e São Paulo, chegando ao entroncamento que ligará o sul do país, quando estiver concluída, serão aproximadamente 3.500 quilômetros de trilhos de ferrovia, saindo de Açailândia Maranhão até Estrela D’oeste São Paulo, neste percurso vários outros entroncamentos de modo historicamente que as rodovias foram adotadas como logística de transporte, que se torna um grande projeto de integração nacional, e com os objetivos de sua construção destaca-se uma das alternativas mais econômicas para o transporte de cargas de longa distância atuando como uma logística inovadora e exportadora através do Porto de Itaqui, em São Luís do Maranhão, que ligará várias plataformas multimodais, Portos Seco ao Porto de Santos e outros. (Almeida, 2016)

Os Principais produtos já transportados e pretendidos pela Ferrovia Norte-Sul serão: Grãos, Farelos, Óleo de Soja, Adubos, Fertilizante, Álcool, Derivados de Petróleo, Açúcar, Algodão e Cimento. O que se tem de crítica a respeito desta obra é que ela não contempla o transporte de passageiros, uma vez que, a linha férrea, consolidará em transportar cargas, e demonstra uma obra de caráter interminável.

Em primeira instância, o aglomerado de pessoas vindo de outras cidades do Brasil para trabalhar nas obras, tendo em vista que é uma mão de obra qualificada por profissionais, por isso explica a contratação de pessoas de vários lugares e nem sempre da mesma cidade, isso de imediato trás para a cidade e para a região um maior volume de pessoas que estarão consumindo.

Além das pessoas contratadas diretamente pelas construtoras, também há empresas terceirizadas de alimentação, gás, combustível, oficinas e prestações de serviços especializados em serviços de construções, ou seja, todo este aglomerado de pessoas estão sempre consumindo, comprando e gastando, também movimentado o mercado da cidade.

Em segunda instância após as obras concluídas, o próximo problema será a movimentação nas rodovias estaduais e federais do país que irão diminuir, em contrapartida não as rodovias que rodeiam as cidades que possuem plataforma logística, ou seja, a cidade de Santa Helena de Goiás receberá centenas de caminhões e carretas diariamente. (Bager, 2016)

Um ponto positivo é que gradativamente as rodovias que nos cercam vão ser duplicadas melhorando o acesso de escoamento dos produtos para o pátio. E o ponto negativo é que a movimentação de pessoas e veículos de carga aumentará acarretando outros problemas vindouros.

Em terceira instância, se terá um benefício, uma de movimentação de recursos, ou seja, muitos produtos serão despachados por Santa Helena fazendo com que o município arrecade mais, viabiliza-se que a prefeitura faça mais benefícios em prol da cidade.

Por último e em quarta instância é a quantidade de empregos gerados na cidade isso direta ou indireta.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Ao longo da pesquisa, enxergam-se várias deficiências em relação do projeto elaborado pelo governo federal, ressalta-se que o período de transição do governo federal acontecido no ano de 2016, por meio desta, impõe de certa forma instabilidades, fazendo com que as empresas invistam menos e com insegurança nos futuros projetos.

Acredita-se que, o presidente que estiver no poder e conseguir terminar este projeto será sempre lembrado como o desbravador do futuro e dos investimentos a curto e longo prazo rápido e de baixo custo, mesmo não sendo ele o dono da ideia de construir, mas sim o governante que colocou em operação essa infalível logística, colocando o país no caminho certo para um futuro logístico de qualidade.

## REFERÊNCIA

ALMEIDA, Regis Rodrigues De. “**Ferrovia Norte-Sul**”; Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/ferrovia-norte-sul.htm>>. Acesso em 12 de janeiro de 2016. 09:16.

BAGER, Alex; LUCAS, Priscila da Silva; BOURSCHUIT, Aldem; KUCZACH, Angela; MAIA, Brenda. **Os Caminhos da Conservação da Biodiversidade Brasileira frente aos Impactos da Infraestrutura Viária**. Ano 2016. Nº de folhas 86, P. 12, Artigo – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, 2016.

Entrevista concedida por: CARNEIRO NETO, José Américo. Entrevista II. [20/06/2016], Entrevistador: Estêverson Oliveira Lima, Santa Helena de Goiás, 2016.

Entrevista concedida por: MARQUES, Suaildo Martins. Entrevista IV. [02/07/2016], Entrevistador: Estêverson Oliveira Lima, Santa Helena de Goiás, 2016.

SILVA, Júlio César Lázaro Da. “**A estratégia brasileira de privilegiar as rodovias em detrimento das ferrovias**”; Brasil Escola. Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/por-que-brasil-adotou-utilizacao-das-rodovias-ao-inves-.htm>>. Acesso em 12 de janeiro de 2016. 09:48.

Entrevista concedida por: SOUBHIA, Frederico Garcia. Entrevista I. [12/04/2016], Entrevistador: Estêverson Oliveira Lima, Santa Helena de Goiás, 2016.

TESOURO DA FAZENDA. Site para consultas de gastos e repasses públicos, Disponível em <[http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/estados\\_municipios/sist](http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/estados_municipios/sist)> – Acesso em 07 de Abril de 2016. 16:19.

VALEC. **Medições de Empreiteiras**, Construtora: Consórcio Ferrosul, Medição 01 de dezembro de 2010 a medição 65 de março de 2016, Disponível em: <<http://www.valec.gov.br/fns>>- Acesso em 07 de Abril de 2016 – 16:47.

VALEC, 2016 a. Conheça Quem Somos. Disponível em: <<http://www.valec.gov.br/ConhecaQuemSomos.php>> Acesso em: 01/07/2016.

VALEC, 2016 b. Ações e Programas. Disponível em: <[http://www.valec.gov.br/acoes\\_programas/FNSFerroviaNorteSul.php](http://www.valec.gov.br/acoes_programas/FNSFerroviaNorteSul.php)> Acesso em: 29/06/2016

VALEC, 2016 c. Ferrovia Norte Sul. Disponível em: <[http://www.valec.gov.br/acoes\\_programas/Downloads/MapaFerroviasValec\\_07-03-2016.pdf](http://www.valec.gov.br/acoes_programas/Downloads/MapaFerroviasValec_07-03-2016.pdf)> Acesso em: 28/06/2016

VALEC, 2016 d. Licitações. Disponível em <http://www.valec.gov.br/Licitacoes/rdc00116.php> Acesso em 28/06/2016

VALEC, 2016 e. Operações de Pátio. Disponível em: <<http://www.valec.gov.br/OperacoesFNS.php>> Acesso em: 17/06/2016

## PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS NO BAIXO AMAZONAS: UMA POLÍTICA DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO AGRÍCOLA COM ÊNFASE NOS BENEFICIÁRIOS, PRODUTOS E RENDA

### **Elzamili Lima Brito**

Pedagoga e Bacharel em Gestão Pública pela Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). Membro do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Dinâmicas Territoriais na Amazônia (GPDAM)

### **Márcio Júnior Benassuly Barros**

Professor adjunto da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). Líder do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Dinâmicas Territoriais na Amazônia (GPDAM)

### **Raoni Fernandes Azerêdo**

Professor da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Campus de Alenquer.

**RESUMO:** Um dos grandes entraves enfrentados pelos agricultores familiares, principalmente os pequenos, tem sido a comercialização de seus produtos agrícolas. Buscando minimizar tal problema, o Governo Federal criou em 2003 o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) regulamentado posteriormente pelo Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a execução do PAA operacionalizado pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) no território da Cidadania do Baixo Amazonas Paraense, no período de 2010 a 2016, no que refere-se aos beneficiários do programa, os produtos contratados, bem como os valores dos contratos

de cada beneficiários.

**PALAVRAS – CHAVE:** Política Pública. PAA. AACEPPAMO

FOOD ACQUISITION PROGRAM IN THE LOW AMAZON: A SUPPORT POLICY FOR AGRICULTURAL TRADE WITH EMPHASIS ON BENEFICIARIES, PRODUCTS AND INCOME

**ABSTRACT:** One of the major obstacles faced by family farmers, especially the small ones, has been the commercialization of their agricultural products. In order to minimize this problem, in 2003 the Federal Government of Brazil created the Food Acquisition Program (PAA), which was subsequently regulated by Decree N° 7.775, of July 4, 2012. This research has as general objective to analyze the implementation of the PAA operationalized by Companhia Nacional de Supply (CONAB) in the territory of the Citizenship of the Lower Amazon Paraense, in the period from 2010 to 2016, regarding the beneficiaries of the program, the contracted products, as well as the values of the contracts of each beneficiary

**KEYWORDS:** Public policy. PAA. AACEPPAMO

## INTRODUÇÃO

O PAA ao longo dos anos se consolidou como um instrumento de luta contra a insegurança alimentar e representa o fortalecimento da agricultura familiar, na inserção dos seus produtos nas compras públicas (mercados institucionais), o que possibilita melhores renda dos agricultores, valorização da produção local e sua diversificação. Este programa, portanto, se apresenta como opção estratégica na indução de uma nova dinâmica de desenvolvimento territorial rural, e pelo fato de ser recente no cenário social do Brasil, a academia universitária tem incipientes pesquisas na região amazônica e inexistente no território do baixo Amazonas paraense. Sendo assim, este artigo se justifica pela imperatividade de realizarem análises para esclarecer e aprofundar os limites e potencialidades da operacionalização do programa.

O artigo tem por objetivo, analisar a espacialização da política pública, no Baixo Amazonas Paraense, com destaque aos limites e potencialidades da operacionalização do programa, pela Associação Agroextrativista dos Pescadores e Pescadoras Artesanais do município de Óbidos (AACEPPAMO). A escolha do município e desta organização, deve-se ao fato de ser a única no Baixo Amazonas Paraense, que tem uma regularidade nos contratos firmados, por iniciativa e protagonismo dos agricultores e pescadores da associação.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram: 1) Pesquisa Bibliográfica: Foi realizada revisão da literatura sobre políticas públicas e agricultura familiar. 2) Pesquisa Documental: Foram analisados documentos e dados quantitativos da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) disponibilizados no site da instituição. 3) Pesquisa de Campo: Ocorreu no município de Óbidos-PA com sujeitos associados, famílias beneficiárias e instituições que participam das ações do PAA.

## TIPOLOGIAS DE MODALIDADES DE OPERACIONALIZAÇÃO DO PAA PELA CONAB

A atuação da CONAB no PAA teve início desde a territorialização das ações no território brasileiro do programa em 2003, dentro da Diretoria de Política Agrícola e Informações (DIPAI) e da Superintendência de Suporte à Agricultura Familiar (SUPAF).

O Quadro 1 a seguir, descreve as modalidades em que a CONAB possui destaque suas modalidades de atuação, seus objetivos, por quem o programa é operacionalizado e os valores dos recursos aplicados.

MODALIDADES	OBJETIVOS	QUEM OPERA	FONTE DE RECURSOS
<b>Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea – CPR Doação</b>	Aquisição de alimentos de Organizações Fornecedoras constituídas por Beneficiários Fornecedores, com objetivo de atender as demandas locais de suplementação alimentar, promovendo o Direito Humano à Alimentação Adequada.	Operacionalizada pela CONAB e recebe recursos do MDSA.	Até R\$ 8.000,00 (oito mil reais) por unidade familiar/ano civil. E até R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) por organização fornecedora por ano civil, sendo a primeira operação limitada a R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).
<b>Formação de Estoque pela Agricultura Familiar–CPR Estoque</b>	Apoiar financeiramente a constituição de estoques de alimentos por organizações da agricultura familiar, para posterior comercialização e devolução dos recursos financeiros ao Poder Público	Operacionalizada pela CONAB e recebe recursos advindos da SEAD.	O valor da produção própria, não pode ultrapassar R\$ 8.000,00 (oito mil reais) / unidade familiar/ano. Das Organizações Fornecedoras: até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), sendo a primeira operação limitada a R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais);
<b>CDAF–Compra Direta da Agricultura Familiar</b>	Sustentar preços de uma pauta específica de produtos definida pelo GGPA, para a constituição de estoques públicos desses produtos e o atendimento de demandas de programas de acesso à alimentação	Operacionalizada pela CONAB e recebe recursos advindos da SEAD E MDSA.	Permite a aquisição de produtos até o limite anual de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) por unidade familiar, e é acessada individualmente.
<b>PAA – Leite</b>	Contribuir com o aumento do consumo de leite pelas famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional e também incentivar a produção leiteira dos agricultores familiares.	Operacionalizada pelos estados do Nordeste e Minas Gerais.	Recebe 85% dos recursos do MDSA e o restante dos próprios estados. O valor comercializado por agricultor/semestre é R\$ 4.000,00
<b>Aquisição de Sementes</b>	Comprar sementes, mudas e outros materiais propagativos para alimentação humana ou animal de beneficiários fornecedores para doação a beneficiários consumidores ou consumidores.	Operacionalizada pela CONAB e recebe recursos advindos do MDSA, por meio do Termo de Cooperação para a Descentralização de Crédito.	Permite aquisição de até R\$ 16.000,00 (Dezesseis mil reais) por unidade familiar/ano; e até R\$ 6.000.000,00 (Seis milhões de reais) por Organização Fornecedor por ano; as operações de aquisição executadas pela CONAB, acima de R\$ 500.000,00 (Quinhentos mil reais), serão realizadas mediante “chamada pública”.

Quadro 1 – Execução do PAA pela CONAB.

Fonte: CONAB, 2017. Organizado pelos próprios autores, 2019.

Para participarem do programa, os agricultores precisam obter gratuitamente junto às instituições oficialmente autorizadas, a exemplo das entidades oficiais de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) ou as Federações e Confederações de Agricultores, por meio de seus sindicatos, a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), principal documento que vai identificar o trabalhador /agricultor/da pesca artesanal, extrativistas que praticam a atividade de maneira ecologicamente sustentável, piscicultor, comunidades quilombolas, silvicultores e povos indígenas, enquadrados como agricultor familiar pessoa física, e/ou suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas, que conferem a estes o direito a acessar políticas públicas e programas de crédito, como o Programa de Agricultura Familiar (PRONAF), o PAA, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Habitação Rural, entre outras

## **TRAÇOS GERAIS DA EXECUÇÃO DO PAA NO TERRITÓRIO DO BAIXO AMAZONAS PARAENSE**

Em 2008 foi lançado o programa Território da Cidadania, pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, coordenada pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT). Este, dentro do seu escopo, voltava-se a fortalecer a agricultura e à promoção do desenvolvimento rural sustentável pela via da ação pública governamental e não governamental, neste último caso, envolvendo organizações sociais, solidárias e de controle social (CARDOSO et. al.). Portanto, baseado numa concepção de políticas agrárias de âmbito territorial, fundamentada na valorização das práticas e experiências locais por meio do incentivo à participação das organizações sociais e demais instâncias do poder público e privado e da sociedade civil organizada, esta proposta consiste um caráter inovador: promover a descentralização do poder do Estado por meio da agregação dos diversos atores sociais para a proposição e execução de projetos, de acordo com os princípios de governança, gestão social e empoderamento, visando a promover a cidadania e a democracia (BARBOSA, 2012).

No Pará foram delimitados 08 Territórios da Cidadania. Neste artigo trataremos do Território da Cidadania do Baixo Amazonas Paraense, que compreende 13 municípios: Alenquer, Almeirim, Belterra, Curuá, Faro, Juruti, Mojuí dos Campos, Monte Alegre, Óbidos, Oriximiná, Prainha, Santarém e Terra Santa, somando uma população de 708,245 habitantes (IBGE 2010), com densidade demográfica de 4,7 habitantes por km<sup>2</sup>. É válido ressaltar, que não se trata de espaços vazios, mas de uma ocupação pautada pelas populações tradicionais e indígenas, em que os recursos naturais são mobilizados como condição da própria reprodução (BARBOSA, 2012).

Este autor citado acima, aponta que a agricultura familiar aparece como o elemento preponderante na definição da identidade do território seguido do meio

ambiente. Em uma escala que vai de 0 a 01, a agricultura aparece com o indicador de 0,826 e o meio ambiente com 0,802. Para os autores a conjunção dessas duas variáveis (agricultura familiar e meio ambiente), como já demonstrado diz respeito ao fato da agricultura familiar, entendida como a produção nas roças, coleta de frutos da floresta, extrativismo a pesca está diretamente associadas à sobrevivência material e cultural, seja porque fazem parte da base nutricional daqueles povos ou pelo fato de que uma parte da produção se destina ao mercado.

No Baixo Amazonas Paraense, existem 25 mil estabelecimentos rurais da agricultura familiar, com pessoal ocupado de cerca de 100 mil indivíduos (IBGE, 2006). Da mesma forma, verificamos na Figura 01, que o Território do Baixo Amazonas Paraense concentram 115 assentamentos de reforma agrária (75% dos assentamentos do Oeste Paraense), com uma área de 4.500.604 hectares e 40.601 famílias assentadas (75% das famílias assentadas do Oeste Paraense) e aproximadamente 115 organizações associativas, apresentam grande potencial para estabelecer uma economia de base florestal e de agricultura familiar/camponesa, a partir do manejo sustentável do uso e dos bens produtivos. Entretanto constatou-se que os assentamentos de reforma agrária do Oeste Paraense (leia-se também do Território do Baixo Amazonas), apresentam altos índices de vulnerabilidade social bem abaixo dos índices do Estado do Pará e da Amazônia Legal (IMAZON, 2012).

Neste contexto, consideramos que as políticas públicas, a exemplo do PAA, além de reconhecer a importância da agricultura familiar e das dinâmicas de desenvolvimento local, sendo uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, minimizando a dependência dos agricultores familiares de intermediários (atravessadores) no processo de comercialização, e garantindo alimento de qualidade para a sociedade.

Contudo, observamos a seguir, o quanto esta política pública está distante do Baixo Amazonas Paraense.

Por meio de pesquisa preliminar na Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD) e pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA) verifica-se que nos anos de 2010 a 2010 os Estados mais beneficiados nesse período, estão nas regiões Sul e Nordeste, onde há mais investimentos de recursos.

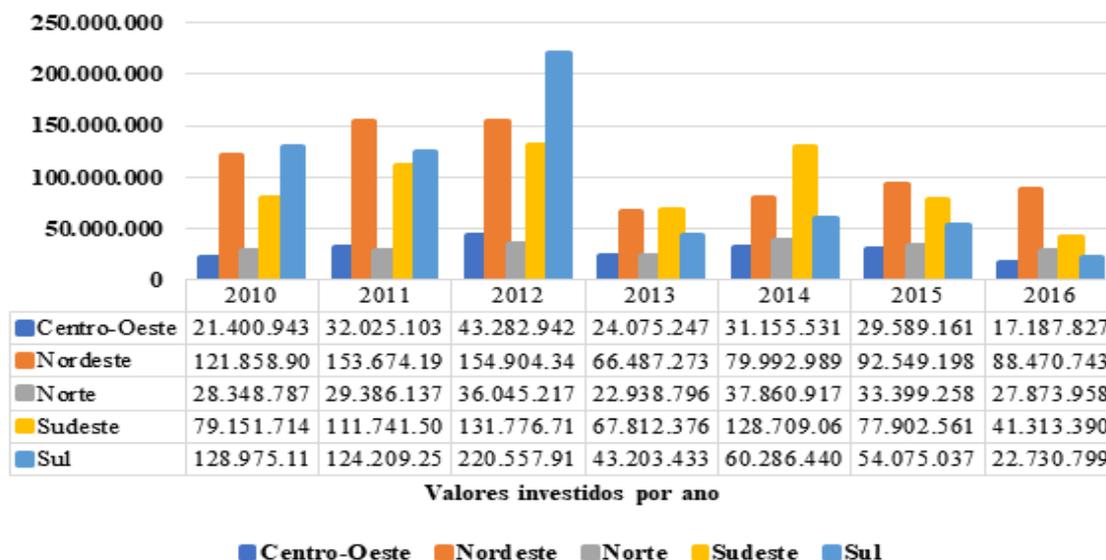


Gráfico 1 – Aplicação de recurso do PAA nas regiões brasileiras nos anos de 2010-2016.

Fonte: CONAB, 2017. Organizado pelos próprios autores, 2019.

O quantitativo correspondente ao período de 2010 a 2016 de cada região apontado no Gráfico 01, pode-se observar que nos anos de 2011 e 2012 foram os que mais houveram investimento e captação de recursos nos programas do PAA em todas as regiões brasileiras, sendo lideradas pelo Nordeste no *ranking* de captação de recursos, seguido pelo Sul e Sudeste. Assim, esses dados que se destacaram, equivalentes aos anos supracitados e suas respectivas regiões, reforçam a hipótese de que a política pública aplicada nessas duas regiões por meio do PAA provocaram alguns avanços e reestruturações na economia regional. É importante apontar ainda, que em 2013 houve uma queda abrupta da arrecadação de recursos em todas as regiões brasileiras, voltando a ter uma sucinta elevação no ano de 2014 e caindo exponencialmente a partir de 2016.

Em relação ao Estado do Pará, observa-se que neste período, uma média de 97% dos recursos do PAA foram destinados a modalidade Compra da Agricultura Familiar com Doação Simultânea. No quadro 02 e Gráfico 02, conforme indicado anteriormente, verifica-se com nitidez a baixa participação dos municípios do Baixo Amazonas Paraense no acesso a política pública.

Ano	Total dos municípios paraenses que acessaram o programa	Valor executado Total R\$	Municípios do baixo amazonas paraense que acessaram o programa	Valor executado dos municípios Território do baixo amazonas paraense
2010	40	3.520.222,15	2	227.000,00
2011	36	4.509.989,23	0	0
2012	42	5.463.808,90	2	494.014,91
2013	3	485.544,13	0	0

2014	8	1.031.318,77	0	0
2015	10	1.958.671,60	1	752.664,59
2016	11	3.227.730,63	1	669.631,60

Quadro 02 - Proporção de acesso entre os municípios paraenses e os municípios do território do baixo amazonas paraense



Gráfico 2 – Proporção de acesso entre os municípios paraenses e os municípios do baixo amazonas paraense

Fonte: Conab, elaboração dos autores

Interessante destacar que em 2010, os municípios que executaram o PAA Doação Simultânea foram Belterra e Óbidos, em 2012 Juruti e Óbidos e em 2015 e 2016 apenas Óbidos. A saber em 2015 e 2016, Óbidos respondeu respectivamente por 38% e 21% dos recursos totais executados pelo Estado do Pará nestes anos. Portanto a regularidade das compras públicas e os limites e potencialidades da operacionalização e gestão da Associação Agroextrativista dos Pescadores e Pescadoras do município de Óbidos (ACEPPAMO), é o que iremos analisar na seção seguinte.

## A OPERACIONALIZAÇÃO DO PAA NO BAIXO AMAZONAS PARAENSE: O CASO DA ACEPPAMO

O lócus da pesquisa é a Associação Agroextrativista dos Pescadores e Pescadoras do Município de Óbidos (ACEPPAMO) que tem como sede o município de Óbidos - Pará, cidade pertencente à mesorregião do Baixo Amazonas.

A partir do ano 2000, inúmeras políticas públicas promoveram qualidade de vida do homem do campo, principalmente as voltadas para a agricultura familiar, com a instituição do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Esse Programa garante aos produtos da agricultura familiar o acesso a mercados institucionais e representa uma das principais fontes de financiamento para o setor.

A ACEPPAMO, objeto desta pesquisa, foi fundada no dia 18 de agosto de 2006,

é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, com sede administrativa provisória, à Rua Antônio Brito de Sousa, 502, bairro de Santa Terezinha, município de Óbidos estado do Pará, constituída pela união e solidariedade de pescadores e pescadoras residentes na área urbana e rural do município, cuja principal atividade econômica é a pesca artesanal.

A associação conta com 84 sócios cadastrados, destes, 40% são mulheres e todos fazem parte da Colônia de Pescadores e Pescadoras Artesanais Z-19 de Óbidos. Suas principais atividades econômicas, sempre estiveram voltadas para a pesca artesanal e a comercialização das diversas variedades de pescados (aracu, curimatã, dourado, matrinchã, pacu, pescada, sarda e surubim).

A associação ganhou impulso no decorrer dos anos, especialmente com a criação de uma nova metodologia voltada para maximização dos resultados, mas sempre focando esforços no desenvolvimento sustentável.

Em entrevista com uma beneficiária do PAA através da AACEPPAMO, esta relata que: “há mais ou menos 4 anos recebe peixe da AACEPPAMO, que o pescado tem melhorado a alimentação de sua família e que os produtos recebidos suprem a necessidade de sua família por uma semana em média e que o pescado recebido é bem conservado” (Entrevista com a Sra. Josilene Barbosa Vieira, cedida a autora em 16 de junho de 2018).

Gradativamente a atuação do PAA, através da AACEPPAMO foi expandindo-se no município de Óbidos, aonde a cada ano vem adequando-se às normas legais, e proporcionando o que de fato é o propósito da associação de do PAA, ou seja, estimular a produção familiar sustentável no intuito de beneficiar a inúmeras famílias das zonas urbana e rural de diversos municípios, fornecer alimentos e gerar renda através da comercialização do pescado, para o comércio local assim como para o Governo Federal.

Antes da entrega do pescado às famílias beneficiárias é construído um cronograma pela AACEPPAMO em conjunto com a Coordenação da Pastoral da Criança da diocese de Óbidos, líderes de comunidades, representante da EMATER e da Secretaria Municipal de Abastecimento e Agricultura (SEMAB) e Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS). Esse cronograma é constituído sempre no início de agosto, período que começa a piracema que vai de agosto à início de novembro quando começa o período do defeso.

Nessa reunião, não fica definido a data exata para a pesca, mas todos ficam de sobre aviso. Segundo o presidente da AACEPPAMO, tudo começa quando algum pescador avisa que já está dando peixe, a partir daí se organizam e definem a data de entrega que é sempre segunda, quarta e sexta - feiras. A entrega só acontece nos outros dias da semana, quando tem muito peixe e não conseguem entregar todo o pescado no dia agendado.

A entrega do pescado é sempre realizada no período da piracema, mas quando os pescadores não conseguem entregar sua cota de pescado no prazo estipulado na

proposta, é feito um pedido de prorrogação pela organização fornecedora, através de ofício à Conab, justificando o pleito com antecedência mínima de 30 (trinta dias) antes do vencimento.

De posse do cronograma, a coordenação da Pastoral da Criança, se reúne com as lideranças comunitárias para definir os dias que cada paróquia irá receber o pescado, assim como os horários.



Figura 1 – Processo de entrega do pescado pela AACEPPAMO

Fonte: CONAB, 2017. Adaptado: BRITO, E., 2018.

Quando os pescadores chegam no porto com o produto, é entregue ao presidente da AACEPPAMO que realiza o peso e anotações no recibo de venda de peixe, discriminando o tipo, o preço e total em quilos, na presença de representantes da Pastoral da Criança, representantes da EMATER, SEMAB e pescadores. Em seguida esse produto é entregue para a Coordenação da Pastoral da Criança. No mesmo momento, todo o pescado é encaixotado e levado para o caminhão frigorífico da Colônia Z-19 que já fica aguardando para fazer a entrega nas comunidades atendidas.



Figura 2: Entrega e pesagem do pescado

A entrega do pescado pela AACEPPAMO à Pastoral Sempre inicia das comunidades mais distantes para as mais próximas. Nesses dias, às 6 horas a equipe da Pastoral coordenadora diocesana e presidente da AACEPPAMO se dirigem ao Porto do Matadouro, como é chamado o lugar onde os pescadores estão aguardando para receber os pescadores. Em contrapartida, existe toda uma dinâmica de organização por parte dos pescadores para receber a equipe da AACEPPAMO e da Pastoral da Criança.

Os peixes são armazenados no caminhão da Colônia de Pescadoras e Pescadoras (Z-19) e são levados para as comunidades destinatárias. Algumas comunidades rurais atendidas pela AACEPPAMO solicitam que o pescado seja enviado por via fluvial (barcos) no Porto do Matadouro.

Enquanto isso, as lideranças da Pastoral da Criança e das comunidades estão distribuindo as senhas para as famílias que fazem parte da pastoral e organizando as famílias no local de distribuição. É notável que durante a distribuição do pescado compareçam no local de distribuição famílias que não são atendidas pela Pastoral da Criança, mas que sempre recebem pescado da AACEPPAMO, embora em quantidade menor.

Ao todo a associação atende 3 paróquias em Óbidos: Paróquia de São Martinho de Lima, Paróquia de Nossa Senhora Sant'Ana e Paróquia de São Francisco e Santa Clara (paróquias unificadas). Além das paróquias, a AACEPPAMO atende outras entidades da cidade, como no Hospital Municipal, a Fazenda da Esperança vinculada à Diocese de Óbidos, três Secretarias Paroquiais, a Cúria Diocesana, num total de aproximadamente 400 pessoas.

A cada duas semanas é feito a nota fiscal para pagamento da AACEPPAMO pela CONAB, nesse período geralmente já foram entregues de quinze a vinte toneladas de pescado. É confeccionada uma planilha de entrega de pescado e assinada pelo presidente da AACEPPAMO e da coordenação da Pastoral da Criança, após confeccionar a planilha o presidente da AACEPPAMO vai na Receita Estadual para extrair a nota fiscal que posteriormente é encaminhada via correios para a CONAB, juntamente com o Termo de Recebimento e Aceitabilidade (TRA), Relatório de Entrega e Relatório de Pagamento, para fins de prestação de contas.

A liberação dos recursos acontece por meio de transferência da conta bloqueada (vinculada) para a conta de livre movimentação, mediante autorização formal da Conab, correspondente à prestação de contas das entregas realizadas, após apresentação dos documentos descritos no parágrafo acima no prazo em média de 40 dias.

No município de Óbidos, a AACEPPAMO possui um papel e uma função

preponderante no que tange à distribuição do pescado em várias localidades de áreas urbanas e rurais.

È notável que a ação do PAA como política pública tem transformado o panorama socioespacial devido ao grande nível de abrangência do programa. Além do mais, a AACEPPAMO vem contribuindo com a subsistência e a renda de muitas famílias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PAA desempenha grande importância na manutenção da AACEPPAMO, posto que apresenta uma política diferenciada em termos de segurança alimentar e de fomento à produção agroextrativista e pesqueira na escala local e regional, envolvendo, de um lado, os produtores rurais que têm dificuldades para comercializar a sua produção e de outro, as instituições sociais que precisam adquirir produtos no mercado, beneficiando, desta forma, produtores e consumidores.

A atuação do PAA em Óbidos através da AACEPPAMO possui papel destacado quando comparado com os demais municípios do Baixo Amazonas que tem a economia pesqueira como forte atividade econômica devido à diversidade de espécies exploradas, percentual de pescado capturado e pela alta receptividade da população local com este programa.

Constata-se que o PAA contribui para a melhoria da renda dos pequenos agricultores/pescadores, provando através de suas modalidades admirável poder estruturante, uma vez que através desse mercado institucional a agricultura familiar e a pesca artesanal geram trabalho e renda, dinamizando a economia local, fortalecendo as organizações econômicas de produção familiar, contribuindo para a segurança alimentar, a estabilidade econômica no meio rural e a manutenção da população no campo. Também gera empregos, agrega valor, distribui a renda e alimenta as cidades e, ainda contribui para conservação do meio ambiente.

Dessa forma, o PAA mostra-se como um importante instrumento de fortalecimento da política social e econômica da região, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos grupos sociais envolvidos, assim como para equiparação de oportunidade, fortalecendo o cooperativismo e o associativismo por valorizar os produtos da agricultura e da pesca artesanal, aproximando produtor e consumidor, pagando preços mais vantajosos, representando assim um marco na política agrícola.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, M.J. **Relatório Analítico do Território do Baixo Amazonas** – Pará, Belém , 2012

BRASIL. Casa Civil. **Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012** (Regulamenta o art. 19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7775.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7775.htm). Acesso em: 25 nov. 2018.

CARDOSO, B. L. D. et al. Desenvolvimento territorial sustentável: estudo comparativo de indicadores do sistema de gestão estratégica em territórios rurais do Rio Grande do Norte. **RECADM**, v. 13, n. 1, p. 39-55, Jan-Abr. 2014.

CORDEIRO, A. **Resultados do programa de aquisição de alimentos – PAA**: a perspectiva dos beneficiários. Brasília: CONAB, 2007.

FAPESPA. Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas. **Estatísticas Municipais Paraenses: Óbidos**. Belém, 2016.

GUARESCHI, A. **A Operacionalização da política de segurança alimentar**: O caso do Programa de Aquisição de Alimentos em Tenente Portela, RS. 2010. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2010.

HONDA, Yohane Figueira; GOMES, Sérgio Castro; CABRAL, Eugênia Rosa. Participação dos produtores familiares no PAA: estratégias de produção e comercialização em área periurbana do município de Ananindeua, PA. *In: Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v.21, n.1, p. 125-145, jan./jun. 2016.

IMAZON, **Calha Norte Sustentável**: situação atual e perspectivas, 2013

SOARES, Ana Marialva. **Entrevista com a coordenadora da Paróquia São Martinho de Lima**. [Entrevista cedida a] Elza Lima de Brito. Óbidos, 15 de junho de 2018a.

SOARES, Osvaldo Procópio Soares. Presidente da AACEPAMO. **Entrevista sobre a atuação da AACEPPAMO**. [Entrevista cedida a] Elza Lima de Brito. Óbidos, 06 de jul. 2018b.

VIEIRA, Josilene Barbosa. **Entrevista sobre a atuação da AACEPPAMO**. [Entrevista cedida a] Elza Lima de Brito. Óbidos, 16 de junho de 2018.

## REFLEXOS DO CENÁRIO ECONÔMICO - FINANCEIRO NO PATRIMÔNIO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL A LUZ DA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

**Mayure Cristina de Souza Oliveira**  
**Sabrina Pereira Uliana Pianzola**  
**Silvana Cristina dos Santos**  
**Monica de Oliveira Costa**  
**Farana de Oliveira Mariano**

**RESUMO:** A presente pesquisa teve por objetivo analisar a influência de variáveis externas e internas sobre as demonstrações contábeis da Confederação Brasileira de Voleibol no período de 2010 a 2016. A metodologia utilizada foi do tipo descritivo, a técnica foi o estudo de caso e bibliográfica documental, instrumento de análise documental secundária em conjunto com análise de índice e de caráter quantitativa e qualitativa. Como resultados dessa pesquisa, evidenciou-se a influência direta e indireta das variáveis analisadas, sendo elas: o escândalo de corrupção na gestão financeira do voleibol, os resultados contábeis e os resultados financeiros, a captação de recursos e desempenho dos atletas, inclusive no período de 2014 a 2015, considerado o tempo de investigação e realização das correções necessárias para continuarem a perceber recursos de governos e patrocínios, tendo refletido negativamente nos resultados da entidade. O ano de 2013 conforme análise realizada configurou o ápice da gestão desportiva do voleibol, representaram os melhores indicadores, sendo maior liquidez,

menor endividamento e maior rentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Confederação Brasileira de Voleibol. Análise das Demonstrações Contábeis. Variáveis internas e externas.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Brasil é mundialmente considerado o país do futebol, devido as grandes conquistas em Copa do Mundo. Porém, nos últimos anos, esse cenário tem sofrido modificações, uma vez que outras modalidades esportivas vêm aparecendo na mídia e uma delas é a modalidade esportiva voleibol, que vêm apresentando resultados importantes, significativos e positivos, com número expressivo de vitórias; tornando o segundo esporte de preferência nacional. Atualmente, a seleção masculina de voleibol sênior encontra-se em primeiro lugar no ranking da FIVB (*Fédération Internationale de Volleyball*), mas nem sempre foi assim.

A popularidade do vôlei brasileiro iniciou-se na metade da década de 70, com afluência de organização e marketing esportivo da CBV (Confederação Brasileira de Voleibol), filiada à FIVB e ao COB (Comitê Olímpico Brasileiro); uma associação sem fins econômicos de natureza esportiva (ESTATUTO, 2015). A partir do momento em que a CBV passou a ser vista com olhar empresarial, tornou-se

referência de gestão financeira e esportiva, fora das quadras; conciliando eficiência, competitividade e rentabilidade (ALMEIDA *et. al.*, 2012).

Neste contexto, o gerenciamento de resultados financeiros do voleibol está relacionado às suas principais fontes de receitas que são advindas de patrocínios, convênios e renda de jogos (bilheteria). No que se refere a patrocínio, o Banco do Brasil possui exclusividade desde 1991, ele é responsável pelo suporte e custeio das Seleções Brasileiras de voleibol de quadra de ambos os gêneros e das diversas categorias, sejam elas, adulta, juvenil e infanto-juvenil (BB, 2016).

Entretanto, este patrocínio exclusivo do Banco do Brasil, passou por um período de suspensão. O CGU (Controladoria Geral da União), em seu relatório de auditoria especial, informou que foram detectadas incoerências no repasse do patrocínio, no período de 2010 a 2013. No relatório diz que, o dinheiro foi usado para custear empresas de seus gestores ou de pessoas próximas a eles, mostrando haver desvios na destinação dos recursos (CGU, 2014).

A ausência da receita decorrente de patrocínio com o Banco do Brasil influenciou tanto no aspecto desportivo, quanto no aspecto financeiro principalmente, por se tratar da principal fonte de receita da CBV. Contudo, a situação econômica da entidade, manteve-se em equilíbrio, devido a outros repasses federais advindos da Lei nº 11.438 de Incentivo ao Esporte aprovada em 29 de dezembro de 2006, restabelecem instrumento essencial para a evolução do esporte brasileiro nos diversos níveis.

Diante do exposto apresentado, surge o seguinte questionamento que esta pesquisa visa responder: Como as variáveis internas e externas influenciam os resultados das demonstrações contábeis da Confederação Brasileira de Voleibol?

O objetivo da presente pesquisa foi analisar a influência de variáveis internas e externas sobre as demonstrações contábeis e por meio dos objetivos específicos:

a) Evidenciar os acontecimentos econômicos e sociais que possam influenciar as demonstrações contábeis, tais como: credibilidade da entidade, escândalo de corrupção da gestão, a alteração do percentual dos incentivos esportivos e o desempenho dos atletas frente a esses acontecimentos;

b) Analisar as demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 a 2016 da Confederação Brasileira de Voleibol;

c) Verificar qualitativamente as variáveis econômicas, sociais evidenciadas e seu impacto nas demonstrações contábeis (leis de incentivo, lei Ângelo/Piva, patrocínios e convênios).

A presente pesquisa justifica-se pelo cenário econômico em que a Confederação Brasileira de Voleibol está inserida e tem por base o artigo de Fagundes *et. al.* (2008), no qual teve por objetivo geral “analisar a influência de variáveis externas sobre as demonstrações contábeis da cooperativa de crédito Sicredi Ouro Verde”. Todavia, esta pesquisa difere-se quanto ao tipo de entidade de análise, pois se trata de uma empresa desportiva, com variáveis externas peculiares, tais como: as oscilações no percentual destinado a incentivos esportivos e as modificações na lei, escândalo de

corrupção ocorrida no período a ser analisado, as fontes de receitas e o desempenho das equipes de voleibol.

De acordo com Marchi Junior (2004), a ascensão do voleibol, abriu caminhos para inserção da mídia no esporte, viabilizando interesses de patrocinadores mediante cessões e coberturas televisivas, garantindo recursos financeiros fundamentais para o aperfeiçoamento de suas equipes, tornando-a uma referência no esporte e exemplo de gestão no âmbito nacional. Mas, como toda entidade tiveram momentos de conflitos de interesses que fizeram a CBV, mudar as ações de integridade e políticas (CBV, 2016).

Deste modo, para que a Confederação Brasileira de Voleibol possa continuar a se desenvolver, mantendo em constante crescimento, se faz necessária uma análise dos demonstrativos contábeis, dispondo de metodologia descritiva, no qual busca por meio de ferramentas gerenciais, a aplicação de índices de estrutura de capitais, rentabilidade e endividamento, com intuito auxiliar os gestores nas tomadas de decisões e na potencialização de seus resultados.

## 2 | DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Referencial teórico

#### 2.1.1 Os traços histórico-sociais do Voleibol no Brasil

A Associação Cristã de Moços (ACM) foi a responsável pela criação da modalidade voleibol nos Estados Unidos, no ano de 1895, valendo-se do seu diretor *William George Morgan*, com intuito de proporcionar aos profissionais de meia idade da ACM um esporte adinâmico e de maior comodidade. Primeiramente, o esporte foi intitulado como *minonette* (ou *mintonette*) combinação de duas modalidades mais apreciadas pelos nortes americanos - o basquete e o tênis e nome *volleyball* foi sugestão do Dr. *A. T. Halstead*, na conferência de apresentação (MEZZAROBA; PIRES, 2011).

A ideia da conferência era de difundir o esporte, mas, de acordo com Bizzochi (2004) a excitação inicial não foi o suficiente, a participação do voleibol nos anos posteriores permaneceu centralizada em grupos singulares e em ambientes reservados. Reflexos esse, definido pelo Marchi Junior (2004) conforme sua análise, o surgimento do voleibol, veio para suprir a necessidade de uma elite.

Aproximadamente vinte anos posteriores chegou ao Brasil a modalidade voleibol. A inserção desse esporte no país é incerta, alguns autores afirmam ter sido em 1915 no Colégio Marista de Recife/PE, porém outros alegam ter ocorrido no estado de São Paulo em 1916 por meio da ACM (MARCHI JUNIOR, 2004). A prática do voleibol brasileiro nos anos iniciais era primordialmente nas associações e de modo amador (BIZZOCHI, 2004).

O vôlei no Brasil, como a maioria dos esportes amadores, teve a ascensão, o declínio e a estagnação do crescimento e de popularidade. Todavia, a reversão dessa circunstância, foi possível a partir no momento que deixou as quadras e passou a ser praticado nas areias da praia, como jogos de recreação, sobretudo no Rio de Janeiro no ano de 1930. A consolidação da modalidade ocorre em 1940, com o primeiro campeonato nacional de voleibol, com participação de equipes masculinas e femininas (MEZZAROBA; PIRES, 2011; BIZZOCHI, 2004).

No propósito de fomentar a divulgação do voleibol pelo mundo e aliado a interesses particulares de suas federações nacionais, em 1947 é fundado a Federação Internacional de Voleibol (FIVB), composta pelos países: Bélgica, Brasil, Checoslováquia, Estados Unidos, França, Holanda, Israel, Itália, Líbano, Polônia, Portugal, Romênia, Turquia e Uruguai (ANFILO, 2003; BIZZOCHI, 2004; MEZZAROBA, PIRES, 2011).

Em decorrência dos campeonatos nacionais, surgiu a necessidade de uma organização das equipes por meio de um órgão regulador, capaz de gerir as federações existentes. Neste intuito, no Brasil é fundada em 16 de agosto de 1954 a CBV (Confederação Brasileira de Voleibol) como objetivo de propagar, fortalecer e gerenciar o esporte no país (CBV, 2017; RUIZ, ROCCO JUNIOR, 2011; ANFILO, 2003).

Contudo, tornou-se necessário uma ferramenta capaz de alcançar o espectador, dessa forma Almeida *et. al* (2012) e Pires (2003), afirmam que os meios de comunicação tornaram o instrumento essencial de marketing esportivo, um elo entre o esporte e os telespectadores e ouvintes, auxiliando na disseminação do esporte voleibol, beneficiando-se da televisão, rádio, internet e jornal, sendo considerados como as válvulas de impulsão.

A união da mídia com esporte em 1975 mediante a eleição do presidente Carlos Arthur Nuzman, com outra visão do esporte, estabeleceu uma relação recíproca de interdependência, com resultados positivos, advindo da qualidade esportiva da modalidade enquanto espetáculo, sendo reflexos do excelente desempenho em conjunto a assiduidade de treinamentos. Em contrapartida a mídia possibilitava a divulgação de marcas e empresas viabilizando aspectos de modo substancial com a inserção do marketing esportivo do voleibol (MARCHI JUNIOR, 2004; ALMEIDA *et. al*, 2012).

Nesse sentido, as empresas passam a ver com outros olhos a modalidade, enxergando os benefícios trazidos com ascensão do esporte voleibol, no qual se tornava a segunda modalidade de preferência nacional. As empresas viram uma oportunidade de propagação de suas marcas nas camisas dos atletas e até mesmo como agentes patrocinadores do esporte, haja vista, a popularidade do esporte e a transmissão dos jogos em meios televisivos, explorando o mercado consumidor (FILHO; SANTOS, 2014; ANFILO, 2003; PIRES, 2000).

Em consequência da performance das equipes esportivas, o início da década

de 80, foi marcada pela participação da seleção masculina brasileira de voleibol, nos jogos olímpicos de Los Angeles, na conquista da medalha de prata no ano de 1984, como também o vice mundial da Argentina em 1982. Porém, não foram apenas aspectos positivos, nessa década o vôlei brasileiro passou por uma crise interna, provenientes de desentendimentos, desgastes esportivos, falta de planejamento estratégico e outros fatores econômicos (ALMEIDA *et. al.*, 2012).

Entretanto, a seleção de prata do Brasil, tornou-se referência para as gerações posteriores, pois foi por meio dela que voleibol se abriu para o mundo e, principalmente, para a população brasileira (ANFILO, 2003). Nesse momento, passou a ser um esporte de abrangência nacional, com alcance de números expressivos de público e não apenas como esporte praticado por elites. E apesar da situação econômica do país, a proposta de criação da Liga Mundial de Vôlei no ano de 1990, ensejou em uma competição de alto nível, apoiado pelos os meios de comunicação e dos patrocinadores e conseqüente profissionalização da modalidade esportiva (MOREIRA, 2009).

Apoiado a participação brilhante nos campeonatos subsequentes e visando fortalecer a imagem do voleibol na mídia, a CBV junto com o Banco do Brasil, patrocinador oficial do vôlei desde 1991, lançaram projetos voltados à permanência dos atletas (MARCHI JUNIOR, 2004). Todavia, os resultados com a equipe masculina não foram satisfatórios, mas a seleção feminina em 1996 e 2010 nos jogos olímpicos de Atlanta e Sidney apresentou resultados vitoriosos, com o bronze. Evidenciando a supremacia em face de outros esportes nacionais (ALMEIDA *et. al.*, 2012; MORREIRA, 2009).

O ano de 2000 representou outro marco histórico essencial do vôlei Brasil, em que por meio da gestão de lucratividade, investimentos e visibilidade, visto como instituição administrativa recebe o selo de sistema de gestão de qualidade ISSO 9002, que até no momento nenhuma entidade esportiva havia recebido no Brasil. Assim, comprovando que o vôlei Brasil, tornou modelo para outros países, sendo então copiado por outros países, consagrando-se como seleção de ouro (AFONSO, 2004; PIZZOLATO, 2004).

### *2.1.2 Incentivos Esportivos*

A Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social (Snelis) é responsável pela inserção de diretrizes relativas aos programas esportivos educacionais, de lazer e de inclusão social. Com intuito de propagar o esporte foi sancionado a Lei de Incentivo nº 11.438 de 29 de dezembro de 2006, tendo por finalidade potencializar as atividades desportivas (BRASIL, 2006).

A lei de incentivo ao esporte proporciona à contribuinte pessoa física do imposto de renda a redução da base de cálculo de até 6% (seis percentuais) do imposto devido e a pessoa jurídica enquadradas no lucro real, à dedução de até

1% (um percentual), sendo aceitos apenas para contribuintes que atuam como patrocinadores, realizam doações em prol de projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte (BRASIL, 2006).

O Ministério do Esporte é responsável por arrecadar e distribuir os recursos às entidades desportivas. De acordo com a Lei 10.672/03 no artigo 6º, constituem recursos do Ministério do Esporte:

I - receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

II - adicional de quatro e meio por cento incidentes sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que se refere o Decreto-Lei nº 594, de 27 de maio de 1969, e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinado ao cumprimento do disposto no art. 7º;

III - doações, legados e patrocínios;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal, não reclamados;

V - outras fontes (BRASIL, 2003).

Outra lei de incentivo ao esporte é a de nº 10.264/01, mais conhecida como Lei Ângelo/Piva, no qual representa um marco para o esporte brasileiro, propiciando melhores condições na captação de recursos atribuídos ao progresso do esporte brasileiro (BRASIL, 2001). De acordo com o seu artigo 56º, inciso VI, “dois por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios”. Todavia a redação do artigo 56º, inciso VI da Lei Ângelo/Piva, sofreu alteração pela redação dada pela Lei 13.146/15 a respeito da inclusão da pessoa com deficiência, diz:

VI - 2,7% (dois inteiros e sete décimos por cento) da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se esse valor do montante destinado aos prêmios (BRASIL, 2015).

Neste novo cenário de inclusão da pessoa com deficiência, a Lei Ângelo/Piva, proporcionou as confederações olímpicas e paraolímpicas, repasses de recursos vitalícios para investir e preparar os atletas para as mais diversas competições sejam elas nacionais ou internacionais, além do mais, possibilitando a aquisição de equipamentos e contratação de pessoal especializado (BRASIL, 2015).

Todavia, como principal fonte de receita do esporte, têm-se os patrocinadores oficiais do vôlei brasileiro, sendo eles: o Banco do Brasil, a ASICS, a GOL, Delta, Mikasa, Gatorade, Cimed Genéricos e Ministério do Esporte, estas estão diretamente relacionados à divulgação de marcas e a credibilidade que esporte oferece (CBV, 2017). Conforme dados do site do Banco do Brasil, a iniciativa do mesmo investir no esporte, “surgiu a partir da necessidade do Banco rejuvenescer a base de clientes

da empresa e aumentar o reconhecimento da marca”, reafirmando a importância do marketing financeiro na arrecadação.

Os convênios representam igualmente uma fonte de captação de recursos por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, conforme dados do Tribunal de Contas da União (TCU) os convênios são instrumentos de parceria previsto na Lei nº 9790/99, que visam a “transferência de recursos para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), com o objetivo de desenvolvimento e execução de atividades consideradas de interesse público” (TCU, 2013, p.19).

Os recursos provenientes dos convênios com Governo Federal e Estadual são utilizados para custear os campeonatos brasileiros de seleções estaduais, o circuito brasileiro de voleibol de quadra e de praia, a Liga Mundial, o Grand Prix, entre outros eventos, que por ventura possam vir ocorrer no ano, tendo também como aplicação em infraestrutura, entre outros projetos aprovados pelo Ministério do Esporte (CBV, 2017).

De acordo com o Portal Brasil (2017) no ano de 2016 a modalidade voleibol foi o segundo maior esporte de captação de recursos. Isso mostra que cada vez mais, a gestão desportiva de voleibol no Brasil, tem procurado manter a popularidade do esporte nas diversas regiões do país. Dentre os projetos aprovados pelo Ministério do Esporte, o de maior notoriedade é a “Viva o Vôlei”, cuja orientação é promover a iniciação do voleibol, recentemente esse projeto foi incluído como Plano de Ordem Pública (CBV, 2017).

A CBV em seu relatório de atividades de 2016 mencionou outros dois projetos, sendo eles: Eu Sou do Vôlei e Vôlei shop, que permitem um relacionamento mais próximo com os torcedores e uma loja virtual, respectivamente (CBV 2016). Deste modo, evidencia a preocupação da entidade esportiva do voleibol, em criar projetos que auxiliem a captação de recursos oferecidos pela lei federal de incentivos ao esporte e viabilizem a marca voleibol por meio das participações nos campeonatos pertinentes e consequentes resultados vitoriosos, variáveis concernentes a excelência da CBV na gestão esportiva e financeira.

### *2.1.3 Gestão Desportiva da Confederação Brasileira de Voleibol*

A gestão desportiva da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) está para além de excelência no desempenho dos atletas nos campeonatos pertinentes, uma vez que são evidentes os resultados financeiros, proporcionados pela gestão de qualidade que vem sendo executada desde a posse de Ary Graça Filho a frente da presidência da CBV, com a visão empreendedora.

Todavia, a definição das atividades desportivas como sociedades empresárias, foi mencionado pela primeira vez na Lei de nº 8.672 de 6 de julho de 1993, porém revogada pela Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998, no qual em seu artigo 1º, instituiu normas gerais sobre o desporto e deu outras providências relacionadas à

administração da atividade (BRASIL, 1998).

No intuito de trazer clareza a atividade gerencial desportiva, é incluída pela Lei nº 10.672/03, pontos fundamentais para execução da atividade, conforme parágrafo único, artigo 2º e seus incisos, que diz:

Parágrafo único. A exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica sujeitando-se, especificamente, à observância dos princípios:

I - da transparência financeira e administrativa;

II - da moralidade na gestão desportiva;

III - da responsabilidade social de seus dirigentes;

IV - do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional; e

V - da participação na organização desportiva do País (BRASIL, 2003).

Para adequação desse processo de transparência da administração a CBV, valeu-se da contabilidade financeira, visto que a Lei 10.672, artigo 56º inciso V, obrigou as entidades desportivas “elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes” (BRASIL, 2003), realçando a importância da contabilidade para as atividades desportivas.

Quanto aos aspectos contábeis específicos para entidades desportivas profissionais o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), emitiu a Resolução CFC 1.005/2004 que aprovou a NBC T 10.13, nas disposições gerais dessa norma no item 10.13.1.1

Estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações contábeis das entidades de futebol profissional e demais práticas desportivas profissionais, e aplica-se também às confederações, federações, clubes, ligas, sindicatos, associações, entidades controladas, coligadas e outras que, direta ou indiretamente, estejam ligadas à exploração da atividade desportiva profissional (RESOLUÇÃO CFC, 2004).

Neste sentido, os gestores da CBV, viram a necessidade de traçar um planejamento estratégico, a fim de extraírem informações das demonstrações contábeis úteis para elaboração de suas metas, objetivo e alcance de resultados financeiros mais atrativos. De acordo com o Almeida *et. al.* (2012), foi por meio deste planejamento gerencial que a CBV recebeu o reconhecimento nacional e internacional no âmbito desportivo, visando o caráter de uniformização de processos relacionados à produção e otimização do voleibol de curto e longo prazo.

Com ferramenta de auxílio para alcance dos reais objetivos da CBV, foram utilizadas as Unidades Estratégicas de Negócios, de acordo com Aacker (1984) por meio dela é definida a estratégia dos negócios e determinado gerentes para

diferentes áreas administrativas da empresa.

A definição de UEN's surgiu da experiência do planejamento estratégico do *General Elétric* (GE). O *Philip Kotler* (1997) e GE (apud BUZZELL & GALE, 1991), definiram três pontos distintos: um negócio material de produção e comercialização relacionado entre si; tem-se um conjunto de clientes definida e evidente, localização situacional limitada e o gestor principal se responsabiliza pelo planejamento estratégico.

Sendo assim, a CBV, por intermédio deste instrumento, definiu números expressivos de UEN's que tem sido utilizada para gerir os recursos e torná-la mais transparente. De acordo com o atual presidente da CBV, “foi um trabalho duro, mas adotamos políticas e procedimentos de governança que tornaram nossa entidade mais transparente. O trabalho segue adiante, mas já avançamos com a execução de importantes medidas” (CBV, 2017).

#### 2.1.4 Escândalo envolvendo a CBV

A CBV, nos últimos anos, vem apresentando resultados significativos e favoráveis, que tem proporcionado a ela, maiores captações de recursos. Porém no ano de 2014 a CBV, passou por situação constrangedora, ferindo o nome da entidade, por ter sido constatado pela CGU (Controladoria Geral da União), irregularidades no repasse do patrocínio do Banco do Brasil, os quais vinham ocorrendo desde 2010 até sua evidência em 2013, vale ressaltar que não é a primeira que acontece um escândalo envolvendo a CBV (CGU, 2014).

O Banco do Brasil, diante da comprovação da corrupção da CBV, suspendeu o patrocínio milionário que vinha sendo investido a mais de vinte anos na entidade, até que a mesma realiza-se as regularidades necessárias, conforme orientação da CGU solicitou a CBV correções nas demonstrações contábeis, criação de medidas de apoio à transparência das transações e de apoio a aplicação dos recursos (GCU, 2014).

De acordo com os dados extraídos do relatório da Controladoria, as empresas envolvidas no escândalo de corrupção eram principalmente pertencentes aos parentes do ex-presidente Ary Graça, ao ex-diretor Marcos Antônio Pina Barbosa e ao Fábio Azevedo, sendo detectadas outras empresas consideradas fictícias, por não ter sido encontrado a existência física das mesmas (CGU, 2014).

Todavia, a suspensão do patrocínio do BB, não prejudicou a CBV, a ponto de deixá-la desestruturada, haja vista a estabilidade financeira que a entidade desportiva vem apresentada nos últimos anos, mas tiveram reflexos negativos, tal como, a credibilidade da entidade, chegando a ser questionada a participação das equipes de voleibol nos campeonatos mundiais; tendo em vista a decepção dos atletas, que se sentiram enganados pela gestão da CBV (CBV, 2016).

### 3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a influência de variáveis externas e internas sobre as demonstrações contábeis e por meio de seus objetivos específicos: a) Evidenciar os acontecimentos econômicos e sociais que possam influenciar as demonstrações contábeis; b) Analisar as demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 a 2016 da Confederação Brasileira de Voleibol, devido ao período conflituoso de 2010 a 2013; c) Verificar qualitativamente as variáveis econômicas, sociais evidenciadas e seu impacto nas demonstrações contábeis (leis de incentivo, lei Ângelo/Piva, patrocínios e convênios),

Em relação ao tipo de pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois de acordo com GIL (1999, p.44) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre variáveis”, uma vez que são extraídos dos dados de demonstrações contábeis de uma confederação. Nesse sentido a presente pesquisa visou descrever como os eventos relevantes nesse período influenciaram os resultados da entidade.

A técnica utilizada foi o estudo de caso, por se tratar de uma única entidade analisada, conforme Silva e Silva (2014), “o estudo de caso favorece uma visão holística de compreensão sintética de acontecimentos” de uma única entidade. Também como a pesquisa bibliográfica e documental de dados, Bertucci (2009) afirma que essa técnica baseia-se em realização de trabalhos que visam à análise e interpretação de dados já existentes, e neste caso foram utilizadas informações contidas nas demonstrações contábeis da Confederação Brasileira de Voleibol.

Quanto ao instrumento de coleta de dados utilizado foi à coleta documental secundária, dado que foram retiradas as informações da *home page* da CBV e também a análise por meio de índices sobre as demonstrações contábeis da CBV. De acordo com Matarazzo (1998, p.153), “índice é a relação entre a conta e o grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

A abordagem da presente pesquisa foi de caráter qualitativo, “pois não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Ou seja, a transformação dos dados obtidos em informações úteis para tomadas de decisões da entidade analisada, buscando compreender os reflexos dos resultados.

### 4 | DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A amostra investigada por esta pesquisa é composta pelas demonstrações contábeis do período de 2010 a 2016 da Confederação Brasileira de Voleibol, período no qual, a entidade passou por problemas internos que vieram a público,

tal fato, refere-se ao escândalo ocorrido em 2014, que questionava os valores das demonstrações financeiras de 2010 a 2013. Por meio dos relatórios financeiros foram realizados a análises dos índices de liquidez, índices de endividamento e índices de rentabilidade; quadro comparativo das captações de recursos da entidade ao longo dos anos e as premiações dos times de voleibol, nos campeonatos pertinentes.

## 4.1 Análise por meio de índices

### 4.1.1 Indicadores de Liquidez

O índice de liquidez tem o intuito de medir a capacidade da empresa em saldar suas dívidas de curto e longo prazo, de acordo com Marion (2007) os índices de liquidez, servem para avaliar a capacidade de pagamentos e a solvência da empresa, considerando o longo prazo, curto prazo ou médio prazo, ou seja, um dado momento no tempo.

Matarazzo (1998), afirma que os índices de liquidez evidenciam a base da saúde financeira da empresa e continua, é por meio deles que se torna capaz medir a eficiência e eficácia da entidade.

De acordo com o Dicionário Financeiro (2017) “os índices de liquidez são indicadores financeiros de análise de crédito que revelam quanto à empresa possui de recursos disponíveis para quitar suas obrigações com terceiros”.

Os índices de liquidez podem ser classificados em 04 (quatro) tipos, sendo eles: liquidez geral, liquidez seca, liquidez imediata, liquidez geral. Segue a seguir o quadro 1 com as fórmulas pertinentes a cada tipo:

<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>
Índice de Liquidez Corrente	$= \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Índice de Liquidez Seca	$= \frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$
Índice de Liquidez Imediata	$= \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
Índice de Liquidez Geral	$= \frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável em Longo Prazo})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo})}$

QUADRO 1: Índices de Liquidez

FONTE: Finanças Corporativas e Valor - Assaf (2007, p. 123).

Durante a aplicação do índice de liquidez nas demonstrações contábeis da

CBV, houve uma limitação para a aplicação do índice de liquidez seca, pelo fato de inexistir estoque, isso porque, refere-se a uma empresa de prestação de serviço. Nesse sentido, não foi calculado em nenhum dos anos esse índice.

Assim, foram aplicados os demais índices e por meio desses, obtivemos os seguintes resultados, conforme demonstrado no gráfico 1, a seguir:

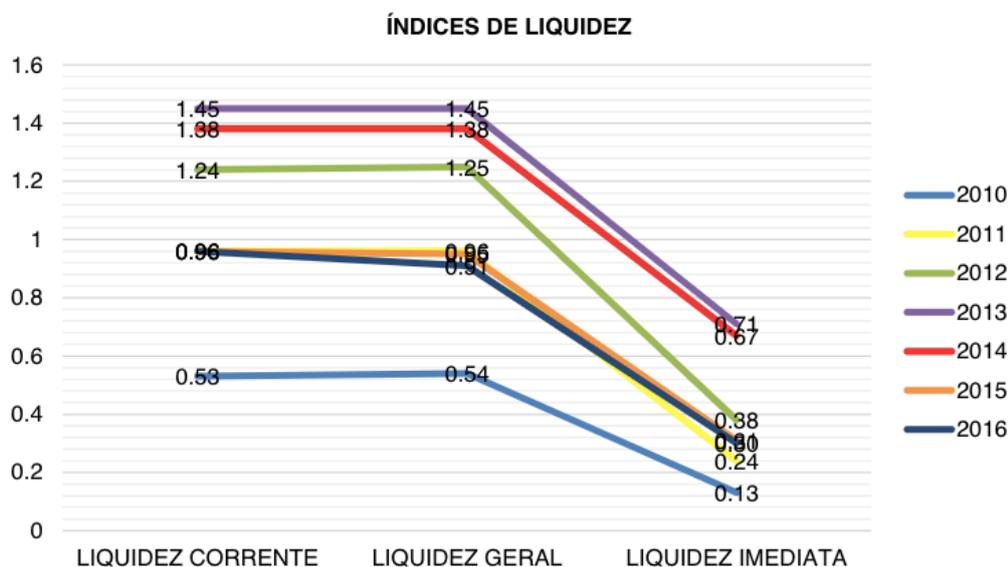


GRÁFICO 1: Índices de Liquidez.

FONTE: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado no gráfico 1, no ano de 2011 e 2013, a CBV não apresentou ativo realizável a longo prazo e nem passivo exigível a longo prazo, por isso observa-se o mesmo índice para liquidez corrente e liquidez geral. Nota-se que o ano de 2013 a CBV apresentou seus melhores resultados em todos os índices de liquidez, comparando-o aos anos anteriores, porém, mesmo assim o índice de liquidez imediata, foi inferior a 1, ou seja, a empresa apenas com suas disponibilidades, não foi capaz, em nenhum dos anos da análise, saldar suas dívidas de curto prazo.

Outro fator relevante nesta análise é a comparação dos índices, sendo do primeiro ano da análise (2010) e o último ano da análise (2013), tendo por base o ano de 2013, que foi o ano em que obteve os melhores resultados. Percebemos que, a entidade variou em relação ao índice de liquidez corrente 0,92 positivamente de 2010/2013 e 0,49 negativamente de 2013/2016, no índice de liquidez geral a variação existente foi de 0,91 positivamente 2010/2013 e 0,54 negativamente 2013/2016 e no índice de liquidez imediata variou 0,58 positivamente em 2010/2013 e 0,41 negativamente 2013/2016.

Com base nessas variações, observa-se que em todos os índices de liquidez, a empresa apresentou um declínio de 2013 para 2016, reduzindo sua capacidade de solvência tanto no curto e no longo prazo. De acordo com os resultados

apresentados, o ápice da solvência da CBV, foi no período 2012 a 2013, pois seus valores ultrapassaram o índice 1 que é o mínimo necessário para cumprir com suas obrigações de curto e longo prazo, tendo uma folga financeira para outras aplicações dos resultados.

#### 4.1.2 Indicadores de Endividamento

Os índices de Endividamento têm por objetivo, evidenciar o grau de comprometimento do capital próprio em relação ao capital de terceiros. Mediante a aplicação do índice, é possível saber se se utiliza mais recursos de terceiros ou próprios, lembrando que esse índice deve ser inferior a 100%, ou seja, quando menor melhor, para avaliar a saúde financeira empresa (ASSAF, 2007).

Os índices de Endividamento podem ser classificados em 04 (quatro) tipos, sendo eles: participação de capital de terceiros, composição do endividamento, imobilização do patrimônio imobilização dos recursos não correntes. Segue o quadro 2 com as fórmulas pertinentes a cada tipo:

<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>
Participação de Capitais de Terceiros (PCT) =	$\frac{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100\%$
Composição do Endividamento (CE) =	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})} \times 100\%$
Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL) =	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100\%$
Imobilização dos Recursos não Correntes (IRNC) =	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo})} \times 100\%$

QUADRO 2: Índices de Endividamento

FONTE: Finanças Corporativas e Valor - Assaf (2007, p. 123).

Por meio da aplicação dos índices de endividamento, obteve-se os seguintes resultados, conforme demonstrado no gráfico 2, a seguir:

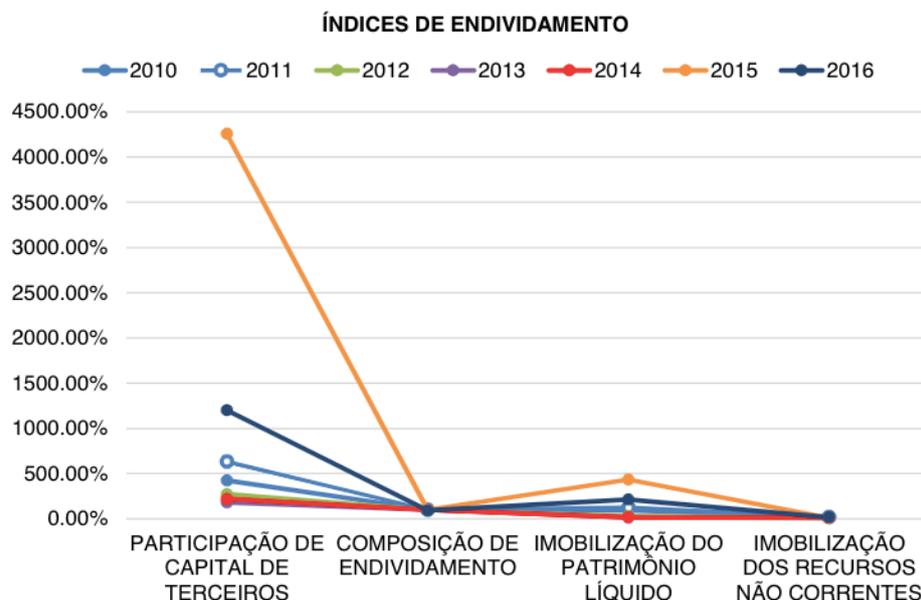


GRÁFICO 2: Índices de Endividamento.

FONTE: Dados da pesquisa.

Fundamento no gráfico 2, nota-se, que o ano de maior endividamento da CBV foi o de 2015, tendo maior representação nos índices de participação de capital de terceiros e imobilização do patrimônio líquido. E o ano de menor endividamento foi o de 2014, quando comparamos esses anos, apura-se uma variação de 19,47% para PCT, ou seja, no ano de 2015, houve maior captação de recursos de terceiros em relação ao capital próprio da entidade.

Todavia, vale ressaltar que em relação ao PCT, o ano de menor captação de terceiros foi o de 2013, quando se compara ao de 2014, observa-se uma variação de 1,20% a menor, pois no ano de 2015, a CBV teve um aumento com despesas com premiações de atletas e da comissão técnica referente às competições de Seleções de Vôlei de Quadra e Vôlei de Praia, realizadas nesse ano.

Em relação ao CE, a variação existente entre os anos de 2014 e 2015 foi de 0,99%, isso porque no ano de 2015 houve um aumento no passivo não circulante, a CBV no ano de 2015, recebeu gratuitamente material esportivo, sendo essa conta configurada como passivo não circulante e não necessariamente redução das contas de curto prazo.

O IPL apresentou a maior variação entre esses anos, de 26,53%, devido ao investimento de benfeitorias realizadas no Centro de Treinamento no ano de 2015, sendo o mesmo, motivo de crescimento do índice no ano de 2016. A IRNC teve uma variação de 1,33% nos anos de 2014/2015, devido à obrigação de pagamento de contribuições mensais às entidades filiadas e aos serviços contratados de pessoa física e devolução de subvenção Governamental, essa última refere-se a irregularidades na prestação de contas.

### 4.1.3 Indicadores de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade preocupam-se com a situação econômica da empresa e em evidenciar o retorno sobre os capitais investidos, ou seja, o resultado das operações efetivas da entidade (SILVA, 2007).

Os índices de rentabilidade podem ser classificados em 04 (quatro) tipos, sendo eles: giro do ativo, margem líquida, retorno sobre investimento, retorno sobre patrimônio líquido. Segue o quadro 3 com as fórmulas pertinentes a cada uma delas:

<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>
Giro do Ativo (GA)	$= \frac{\text{Receitas Líquidas}}{\text{Ativo total}} \times 100\%$
Margem Líquida (ML)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receitas Líquidas}} \times 100\%$
Retorno sobre Investimento (ROI)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100\%$
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100\%$

QUADRO 3: Índices de Rentabilidade

FONTE: Finanças Corporativas e Valor - Assaf (2007, p. 123).

Para aplicação dos índices de rentabilidade, teve-se uma limitação quando ao termo receita líquidas de vendas, pois a empresa da análise não apresenta esse tipo de receita, por tratar-se-á de uma entidade prestadora de serviços e sem fins econômicos, deste modo, foi utilizado para elaboração dos índices, as receitas ordinárias, superávit ou déficit do período e o patrimônio social.

Mediante a aplicação dos índices de liquidez, obteve-se os seguintes resultados, conforme demonstrado no gráfico 3, a seguir:

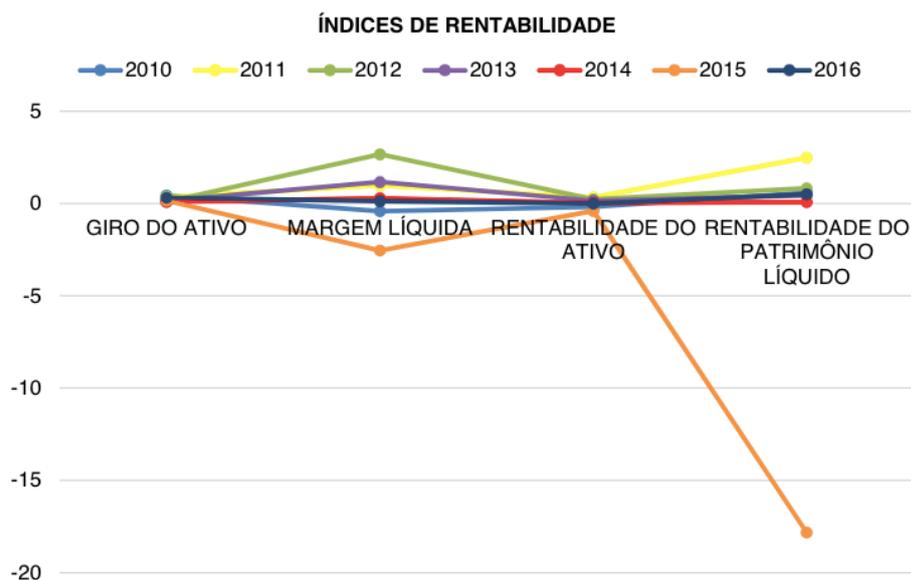


GRÁFICO 3: Índices de Rentabilidade.

FONTE: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 3, é notório que no ano de 2015, a CBV, não apresentou rentabilidade sobre o patrimônio líquido e nem margem líquida, isso ocorreu, devido neste ano, à empresa apresentar um déficit de R\$ 23.889.763 representado pelo aumento de despesas com eventos diversos, seu patrimônio líquido de R\$ 1.341.116 e suas receitas ordinárias de R\$ 9.421.762.

No ano de 2011 a CBV apresentou seu maior GA, se comparado ao ano de 2012 que foi o menor, ocorreu uma variação de 0,22. Esse fator possível devido ao aumento nas receitas ordinárias, mais precisamente com rendas de jogos e premiações que foram duas vezes mais, aproximadamente.

Também em relação ao ROI e ao ROE o ano de 2011, foi o que apresentou melhores resultados, haja vista que é detém o terceiro maior superávit do período analisado. Em valores para cada R\$ 100,00 investido em ativo a CBV ganhou 33,84% e para R\$ 100,00 investido de capital próprio a CBV ganhou 247,89%, reflexo da redução do patrimônio líquido, devido à inserção do déficit do exercício 2010. Porém no ano de 2012, a CBV evidenciou a maior margem líquida, justificado pelo superávit do exercício, vale ressaltar, que foi o maior, entre os anos de análise.

#### 4.1.4 Análise de Captação de Recursos

Para análise da captação de recursos da CBV, foi elaborado um gráfico, dispondo as principais fontes de recursos, sendo eles nas esferas: federal, estadual e municipal, como também os recursos provenientes de patrocínios. No intuito de prover melhor visualização dos dados, foi organizado da seguinte forma: Convênio Federal com Lei de incentivo ao Esporte; Convênio Estadual com Lei de Incentivo ao ICMS; Convênio Municipal, de acordo com o gráfico 4:

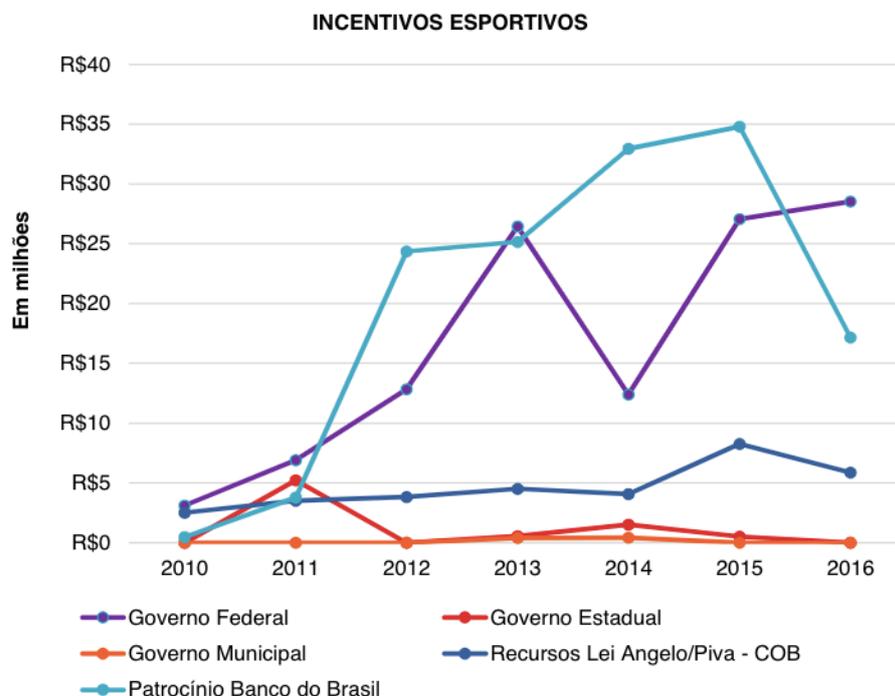


GRÁFICO 4: Incentivos Esportivos.

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se, conforme gráfico 4, que o recurso do Governo Federal e patrocínio ao longo dos períodos tiveram grandes oscilações. Os recursos governamentais federais foi o que mais oscilou entre um ano e outro com o identificado no gráfico, à variação foi de 46,88% negativamente de 2013/2014 e 45,79% positivamente de 2014/2015, esses dados significam que nos anos de 2013 e 2014, a CBV, conseguiu aprovar números expressivos de projeto esportivos que captaram maiores recursos e o ano de 2014, o índice de aprovação foi menor devido ao escândalo de corrupção em contratos e a forma de direcionamentos dos recursos.

Vale ressaltar que mesmo em escala menor, os recursos governamentais estaduais e municipais serviram para custear os novos projetos, porém sendo em maior representatividade o primeiro nos anos de 2011 e 2014; e o segundo nos anos de 2013 e 2014. De acordo com relato da gestão desportiva da CBV as medidas corretivas estão sendo realizadas, a fim de sanar as dúvidas e resgatar a credibilidade, haja vista que no ano de 2014 a CBV deixou de ganhar com essa fonte representando essa queda na captação do recurso.

Em relação ao Patrocínio o ano de 2012 representou o melhor ano de captação de recursos, pois variou positivamente 545,05% quando comparado ao ano de 2011, ou seja, nesse ano a CBV ganhou cinco vezes mais que no ano anterior, reflexo do investimento ocorrido para competições que aconteceram no ano seguinte. Porém, no ano de 2016 aconteceu um declínio significativo, uma vez há três anos isso não ocorria esse cenário foi resultante da redução do novo contrato estabelecido entre a CBV e o Banco do Brasil, fator este negativo, haja vista a eminência de um novo ciclo olímpico, no qual a CBV necessitará de maiores recursos.

O recurso da Lei Ângelo Piva, foi constante em todos os anos, com leve crescimento em 2015, isso resultado é devido à mudança na lei em julho de 2015, pois anteriormente era destinado 2% (dois por centos) da arrecadação bruta das loterias passando a 2,7% (dois inteiros e setenta centésimos por cento), ou seja, um crescimento de 0,70% (setenta centésimos por cento).

Outro contraponto da captação de recursos refere-se a sua característica na demonstração contábil, ou seja, os recursos captados que ainda não foram prestados conta permanecem no passivo circulante ou não circulante até a devida realização, conforme o CPC 07 Subvenção e Assistências Governamentais. Nesse sentido, influência diretamente nos indicadores da entidade, fazendo com que a mesma reconheça uma obrigação de fazer que na verdade está para além de desembolso financeiro e sim de prestar o serviço.

#### 4.1.5 Análise de Desempenho nos campeonatos

A fim de organizar as premiações dos campeonatos pertinentes, é relevante informou-se sobre as principais competições e de quantos em quantos anos elas ocorrem, sendo assim segue a tabela 1:

CAMPEONATOS	PERÍODO	INÍCIO
Torneio Olímpico de Voleibol	A cada quatro anos	Desde 1964
Campeonato Mundial de Voleibol	A cada quatro anos	Desde 1949 (homens) e 1952 (mulheres)
Copa do Mundo	A cada quatro anos	Desde 1965 (homens) e 1973 (mulheres)
Liga Mundial	Anualmente	Desde 1990 – homens
Grand Prix	Anualmente	Desde 1993 – mulheres
Copa dos Campeões de Voleibol	A cada quatro anos	Desde 1993 – mulheres
Campeonatos Sul-americanos	A cada dois anos	Desde 1951
Jogos Pan-Americanos	A cada quatro anos	Desde 1951
Campeonato Mundial de Vôlei de Praia	Anualmente	Desde 1987 (homens) e 1992 (mulheres)

TABELA 1: Competições de Voleibol

FONTE: CBV/voleibol, 2017.

Baseado na tabela 1 foi elaborado um gráfico com a representatividade do Vôlei Brasil, nas principais competições no período de 2010 a 2016, sendo separados em seleção adulta de quadra e de praia e seleção de base de quadra e de praia. Esses dados foram extraídos das demonstrações contábeis disponíveis no sítio da CBV, coletados em dias alternados no mês de outubro do referido ano.

Nesse sentido, obtiveram-se os seguintes resultados, conforme demonstrado no gráfico 5:

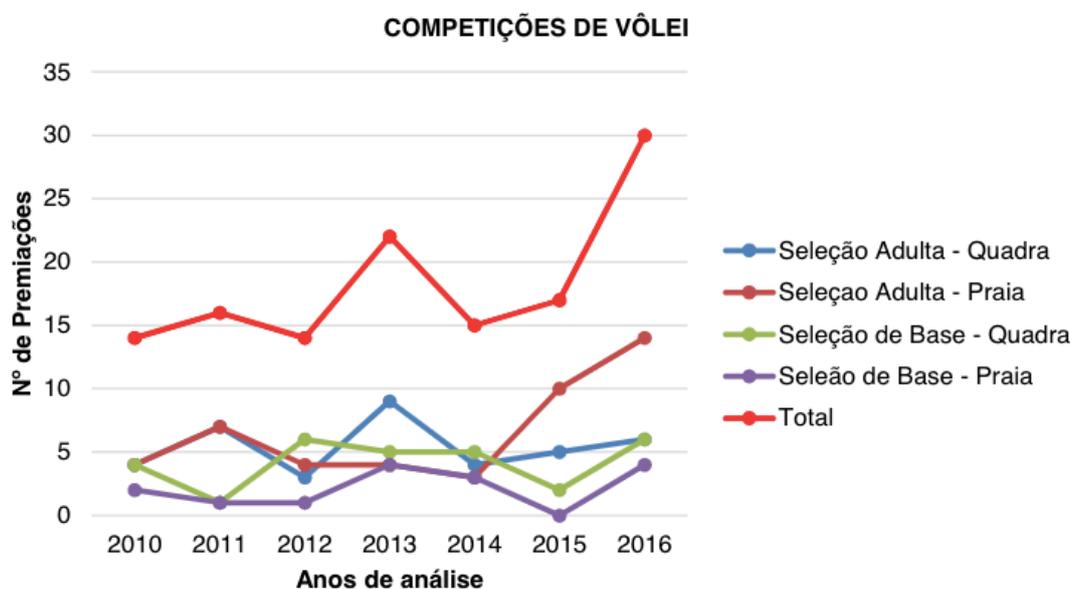


GRÁFICO 5: Competições de Voleibol.

FONTE: Dados da pesquisa.

É evidente no gráfico 5, que o ano de 2016, representou o maior número de premiações em relação aos demais anos da análise, seguido do ano de 2013. Esse resultado é perceptível pelo fato dos campeonatos que acontecem de quatro em quatro anos, terem sido realizados nesses anos. Os anos de 2011 e 2015 tiveram números significativos devido às competições que ocorrem de dois em dois anos que aconteceram nesses anos.

É perceptível que o ano de 2014, também apresentou dados expressivos de premiações nas competições pertinentes, fato esse de destaque, haja vista que a descoberta do escândalo aconteceu nesse ano e perante os dados apresentados o mesmo não influenciou nos resultados esportivos da CBV.

Além dos fatores descritos na análise do índice de rentabilidade, outro fator relevante dessa análise, refere ao superávit e déficit, pelo fato da entidade ser sem fins econômicos, os números de premiações refletem diretamente nesses resultados, pois quanto maior o número de premiações maior o valor das despesas.

Desse modo, as premiações interferiram no resultado da entidade, todavia não é um dado negativo, haja vista, que a principal atividade da CBV é esportiva, ou seja, estar presente nas competições pertinentes com resultados vitoriosos. Como dados históricos do vôlei brasileiro, sabe-se que é considerado uma das melhores seleções de vôlei do mundo, tido como referência para os demais países e esportes.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Confederação Brasileira de Voleibol ao longo dos anos tem crescido tanto no aspecto esportivo quanto no aspecto da gestão financeira, sendo referências em ambos os pontos para as demais entidades esportivas no Brasil. A ascensão do vôlei brasileiro, ocorreu a partir de 2010, com números expressivos de vitórias, comparadas há anos anteriores.

Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo a análise da influência das variáveis externas sobre as demonstrações contábeis, por meio de evidências dos acontecimentos econômicos e sociais que influenciaram os resultados nas demonstrações contábeis, a análise as demonstrações contábeis dos exercícios de 2010 a 2016 da Confederação Brasileira de Voleibol, a verificação da importância das variáveis econômicas, sociais evidenciadas e o impacto dessas nas demonstrações contábeis (leis de incentivo, lei Ângelo/Piva, patrocínios e convênios).

Desse modo para análise dos resultados, se utilizou os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade; para a captação de recursos, cálculo simples de variação e comparação entre o ano de maior relevância e o de menor, apuração dos reais motivos dos resultados e para o desempenho, utilizou-se o número de premiações ao longo dos 7 (sete) anos da análise.

No que diz respeito aos resultados encontrados na aplicação dos indicadores, obteve-se com o índice de liquidez o melhor dado em 2013. Contudo, vale ressaltar, que a entidade evita trabalhar com passivo exigível ao longo prazo (ELP), dos 7 (sete) anos analisados 4/7 o tiveram, sendo os anos de 2010, 2014, 2015 e 2016. Em relação ao exigível no ano de 2010, referiu-se a receitas não apropriadas no período e não uma obrigação de fato.

Nos anos de 2014 a 2016, apresentou um ponto negativo a existência do ELP, pois diz respeito a provisões de contingências com processo judicial, tributária, trabalhista e civil; fato este justificado pela existência de processo do Tribunal de Contas da União, quanto à corrupção nos contratos descobertos nesse período. Como consequência desse acontecimento de corrupção dentro da gestão desportiva do voleibol brasileiro, os resultados obtidos com aplicação dos índices de endividamento, foi o esperado, ou seja, influenciaram diretamente nas dívidas da entidade saída em 2014 de 218,64% de participação de capital de terceiros para 4256, 47%, um acréscimo 20% (vinte por cento) aproximadamente.

A mesma situação da entidade aplica-se para os índices de rentabilidade, tendo como o ano de menor rentabilidade 2015, de acordo com os dados obtidos, nesse ano a CBV, não obteve margem líquida, rentabilidade do ativo e nem rentabilidade do patrimônio líquido, evidenciando um prejuízo de R\$ 23.889.763, vindo de encontro com outro fator importante e significativo da análise, no qual se referiu ao desempenho das equipes de voleibol nos campeonatos e as melhorias realizada na gestão para atendimento adequado as situações existentes tais como a implementação de Plano

de Cargos e Salários e ampliação na oferta de benefícios aos atletas, sendo este último variável que afetou diretamente o resultado da mesma.

Ao que se referiu à captação de recursos, como as demais variáveis, também foi afetada pelo escândalo, pois CBV teve dificuldades para aprovar projetos capazes de fomentar as receitas, inclusive no ano de 2014, quando iniciou as investigações do processo de corrupção pelo Ministério Público Federal. Todavia, o desempenho dos atletas nas competições pertinentes, não sofreram oscilações, que podem ser consideradas influência do escândalo, pois o ano de 2013 e 2016, de acordo com análise realizada, apresentou os melhores resultados com grandes premiações, mesmo tendo sido mostrado nos meios de comunicação à insatisfação dos atletas com a gestão.

Pôde-se concluir que, as variáveis externas e internas influenciaram diretamente os resultados da Confederação Brasileira de Voleibol no período analisado, sendo o desempenho dos atletas, alteração do percentual destinado aos incentivos esportivos e a credibilidade de forma positivas e o escândalo de corrupção de forma negativa, reafirmando a importância da presente pesquisa no aprimoramento da gestão e a relevância da informação contábil para elaboração das demonstrações contábeis/financeiras.

Está pesquisa limitou-se a uma única entidade, outras pesquisas poderão ser realizadas, utilizados outros tipos de análise, ou até mesmo de modo gerencial; utilizando outra entidade desportiva, criar parâmetro de comparação entre clubes estaduais, ênfase no ativo imobilizado da entidade.

## REFERÊNCIAS

AACKER, D.A. *Strategic market management*. New York: Wiley. 1984.

AFONSO, G.F. **Voleibol de praia: uma análise sociológica da história da modalidade (1985 - 2003)**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade Federal do Paraná. 2004.

ALMEIDA, Bárbara Schaustek et. al. **O “Pais do Futebol” que joga com as mãos: A gestão esportiva da Confederação Brasileira de Voleibol**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2012, v. 2, nº 2, p. 144-162, jul./dez. 2012.

ANFILO, M.A. **A prática pedagógica do treinador da seleção brasileira masculina de voleibol: processo de evolução tática e técnica na categoria infante-juvenil**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p.124.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BB. Banco do Brasil. **Banco do Brasil, o Banco do Esporte**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page22,3669,3669,22,0,1,8.bb?codigoNoticia=29852>. Acesso em: 24 de agosto de 2017.

BB. Banco do Brasil. **Banco do Brasil, o Banco do Esporte**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/esportes#/>. Acesso em 01 de outubro de 2017.

BIZZOCHI, C. **O Voleibol de Alto Nível: da iniciação à competição**. Barueri: Manole, 2004.

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T.: **PIMS - O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas**. São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1991.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei 10.264 de 16 de julho de 2001**. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10264.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10264.htm). Acesso em 25 de agosto de 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei 10.672 de 15 de maio de 2003**. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.672.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.672.htm) . Acesso em 25 de agosto de 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei 11.438 de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm). Acesso em 25 de agosto de 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei 13.146 de 06 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm). Acesso em 25 de agosto de 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm). Acesso em 30 de setembro de 2017.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm). Acesso em 30 de setembro de 2017.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº 1.055 de 07 de outubro de 2005**. Cria o COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – (CPC), e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 24 de out. 2005, seção 1, p. 70. Disponível em: [www.portalcfc.org.br](http://www.portalcfc.org.br). Acesso em agosto de 2017.

BRASIL. **Portal do Brasil**. Disponível em: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Convênios e outros repasses / Tribunal de Contas da União**. – 4.ed.– Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013.80 pTCU, Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC819253DD&inline=1>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Código de Conduta CBV**. Disponível em: [http://2016.cbv.com.br/arquivos/codigo\\_conduta\\_cbv\\_v\\_final.pdf](http://2016.cbv.com.br/arquivos/codigo_conduta_cbv_v_final.pdf). Acesso em 13 de dezembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Convênios**. Disponível em: <http://2016.cbv.com.br/governanca/index.php/2016-04-02-19-45-08/convenios-ministerio-esporte>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas**. Disponível em: <http://2016.cbv.com.br/governanca/index.php/demonstracoes-notas>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Resultados Financeiros**. Disponível em: <http://2017.cbv.com.br/governancas/resultados-financeiros.html>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Projetos Aprovados**. Disponível em: <http://vivavolei.cbv.com.br/index.php/2014-10-28-18-40-31/descricao-do-programa>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CBV, Confederação Brasileira de Voleibol. **Relatório de Atividades - 2016**. Disponível em: <http://2016.cbv.com.br/governanca/index.php/governanca/atividades>. Acesso em 30 de setembro de 2017.

CGU. **Controladoria Geral da União**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2014/12/cgu-detecta-irregularidades-em-contratos-na-confederacao-brasileira-de-volei-na-ordem-de-r-30-milhoes>. Acesso em 25 de agosto de 2017.

ESTATUTO, da **Confederação Brasileira de Voleibol**. 2015.

FAGUNDES, Jair Antônio. *et.al.* **Análise das Demonstrações Contábeis: Reflexos da Conjuntura Econômico-Social de uma Cooperativa de Crédito – Sicredi Ouro Verde**. In: ConTexto, Porto Alegre, v.8, n.13, 1º semestre de 2008.

FILHO, Vamberto Ferreira Miranda; SANTOS, Igor Sampaio Pinho dos. **Mídia, Mercadorização Esportiva e o Movimento de popularização do MMA**. Revista Pensar a Prática, Goiânia, v. 17, n. 3, p. 865-877, jul./ set. 2014.

FIVB. *Fédération Internationale de Volleyball*. **FIVB Senior World Ranking – Men, as per July 7th, 2017**. Disponível em: [http://www.fivb.org/en/volleyball/VB\\_Ranking\\_M\\_2017-07.asp](http://www.fivb.org/en/volleyball/VB_Ranking_M_2017-07.asp). Acesso em: 24 de agosto de 2017. Acesso em 25 de agosto de 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Método de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Alberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação tecnológica – Planejamento e gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

Kotler, Philip. **Marketing Management: analysis, planning, implementation and control**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall. 1997.

MARION, José Carlos Marion. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p.83, 106, 141,143.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.p.39.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de balanços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.p.153. p169.p.160, 185. MARCHI JÚNIOR, W. (2004). “Sacando” o Voleibol. São Paulo: Hucitec; Ijuí: Unijuí.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEZZAROBA, Cristiano; PIRES, Giovani de Lorenzi. **Breve Panorama Histórico do Voleibol: do seu Surgimento à Espetacularização Esportiva**. Ativ. Fís., Lazer & Qual. Vida: R. Educ. Fis., Manaus, ISSN 2179-4677, v. 2, n. 2, p. 3-19, jul./ dez., 2011.

MOREIRA, T.S. **O voleibol feminino no Brasil: do amadorismo à profissionalização**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade

Federal do Paraná. 2009.

PIRES, G. **Gestão do desporto**: desenvolvimento organizacional. Porto: APOGESD, 2003.

PIRES, Giovani De Lorenzi. **A Educação Física e o Discurso Midiático**: abordagem crítico-emancipatória em pesquisa-ação no ensino de graduação. Campinas, SP, 2000.

PIZZOLATO, E.A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2004.

RUIZ, Ana Gabriela Hernandez; ROCCO JUNIOR, Ary José. **A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e seus Stakeholders: Avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em Unidades Estratégicas de Negócios**. Revista Intercontinental de Gestão desportiva, 2013, volume 3, suplemento 1, ISSN 2237-3373.

SILVA, Fernanda Caroline; SILVA, Milton dos Santos. **Estudo comparativo da tributação do produtor rural pessoa física e jurídica na venda de “pinto de um dia”**. 2014.

## A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO PERFIL DE CONSUMO DA GERAÇÃO Y

**Piedley Macedo Saraiva**

Faculdade Paraíso – FAP. Juazeiro do Norte,  
Ceará.

**Thallita Pâmela Pinho de Oliveira**

Faculdade Paraíso – FAP. Juazeiro do Norte,  
Ceará.

**Julio Miguel Souza de Brito**

Faculdade Paraíso – FAP. Juazeiro do Norte,  
Ceará.

**RESUMO:** A tecnologia avança mais a cada dia, estamos sempre nos deparando com inovações tecnológicas em todos os setores e segmentos da sociedade. Todas essas inovações possuem um importante papel, principalmente no que diz respeito a formação do jovem no espaço social, seus hábitos de consumo, modo de pensar e até mesmo seu comportamento. O presente trabalho visa aprofundar através da pesquisa o estudo sobre os impactos que os aspectos do meio digital podem causar nos jovens da geração “y”, já que os mesmos viveram na época de transição onde a internet, que antes de um elemento complementar de informação, passou a ter um papel quase fundamental no funcionamento da sociedade que forma o mundo atual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Digital. Gerações. Tecnologia. Consumo.

### THE INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON THE GENERATION Y CONSUMPTION PROFILE

**ABSTRACT:** Technology advances more every day, we are always faced with technological innovations in all sectors and segments of society. All of these innovations play an important role, especially with regard to young people’s training in social space, their consumption habits, way of thinking and even their behavior. The present work aims to deepen through the research the study on the impacts that the aspects of the digital environment can cause in the youth of generation “y”, since they lived in the transition period where the internet, that before a complementary element of information, has come to play an almost fundamental role in the functioning of the society that forms the present world.

**KEYWORDS:** Digital Marketing. Generations. Technology. Consumption.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Marketing não se trata somente de uma ciência ou de um estudo do mercado, ele pode ser entendido como uma forma de relacionamento entre os indivíduos que compõem a sociedade aproximando as

pessoas, seja ela física ou jurídica. Sendo assim, porque não se utilizar de uma ferramenta que vem ganhando tanta visibilidade e importância como a internet para unir as pessoas, gerar vendas e conseqüentemente lucro para as empresas?

Mais da metade da população mundial tem acesso à internet, e esse público em grande maioria se enquadra na chamada geração Y, essa que já nasceu na era digital e acompanha as novas tendências, aderindo a este meio como principal fonte de informação, grande formador de opinião e o recurso mais acessado para adquirir novos produtos, por esta razão se faz necessária uma visão mais aguçada para este novo modelo de mercado e venda, para aliar o marketing tradicional e digital na obtenção de lucro para as empresas e garantir a satisfação do consumidor, visto que ele é a menor e mais poderosa partícula do organismo mercadológico.(CONRADO, 2016)

Em se tratando de comportamentos de consumo, é possível perceber que o ambiente em que o consumidor está inserido influencia diretamente no seu comportamento de compra, mesmo a geração em que está inserido, ou seja, a idade que tem ou a época em que nasceram exerce um forte impacto no seu perfil e nas variáveis que o levam a agir de diferentes formas quando o assunto é aquisição ou usufruto de um produto ou serviço.

Desta forma, o presente artigo se propõe a apresentar uma visão geral sobre o Marketing, bem como a relevância do Marketing Digital no mundo contemporâneo, apresenta ainda a relação entre as gerações e o Comportamento do Consumidor na atualidade, e uma análise dos Resultados obtidos através dos questionários para mensurar e embasar a pesquisa.

## **2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS**

O questionamento utilizado para ser objeto de estudo da pesquisa era se o marketing digital de fato influencia o comportamento de compra da geração Y, visto que no mundo contemporâneo grande parte da informação se encontra no meio digital, sendo assim, a compra se torna mais frequente e na maioria das vezes mais acertada nesse caso.

O principal objetivo desse trabalho é apresentar como o marketing digital tem grande influência no perfil de consumo da geração y, conhecendo os hábitos de consumo dos jovens na atualidade e reconhecendo a relevância do marketing digital no processo de decisão de compra.

## **3 | REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico serve de base para a pesquisa qualitativa e é composto da seguinte forma: Uma visão geral sobre Marketing, Marketing digital e Gerações

relacionando-as com o comportamento do consumidor.

#### 4 | UMA VISÃO GERAL SOBRE MARKETING

O Marketing é uma Ciência que, como todas as outras, está em constante evolução, acompanhando o aperfeiçoamento do mercado e das suas tendências, sabendo disso se faz necessário um estudo aprofundado da mesma.

No período chamado pós-guerra, em meados de 1950, surgiu o conceito de marketing moderno, visto que, houve um grande avanço na industrialização mundial e as organizações perceberam que somente o processo de produção e venda se tornou ineficaz diante da alta competitividade do mercado e da visão mais aprofundada do consumidor, que passou a avaliar as alternativas antes de aderir algum produto ou serviço.

Para conseguirem se destacar diante dos concorrentes, as empresas se utilizavam de estratégias diferenciadas, como comunicação mais eficiente, apresentação de benefícios, utilização de diversos canais de distribuição e divulgação, entre outros, como também de análises de mercado através de pesquisas, uma vez que a decisão final estava nas mãos do cliente, era necessário conhecer seus desejos para saber como e o que ofertar, e assim, obterem lucro e garantirem a satisfação do consumidor.

Em 1970, Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, disse que o marketing deve ser encarado como uma fórmula que torna o ato de vender supérfluo, ou seja, a utilização das suas ferramentas eleva a empresa para um alto nível de conhecimento das necessidades e desejos dos seus clientes, sendo assim, os produtos ou serviços oferecidos passam a ser vendidos por conta própria.

Ao longo do tempo conceitos foram sendo fundamentados, em relação à época em que estavam inseridos, nesse aspecto, sua aplicação evoluiu à medida que o mercado e a mente do consumidor se alteravam, surgiu ai os conceitos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. O conceito 1.0 surgiu na era industrial, onde a principal tecnologia eram as máquinas utilizadas na produção e todos os esforços se concentravam somente na venda do produto, todo o foco era no resultado da produção.

Já o Marketing 2.0 marcava uma era em que os consumidores estavam mais conscientes do mercado, com uma visão mais crítica diante do que lhe era ofertado, ou seja, toda orientação era para o cliente, ele era o centro de tudo. No marketing 3.0 também aparece o conceito de satisfação do cliente, porém, as empresas possuem diretrizes básicas e são fundamentadas em torno delas, os consumidores não são vistos somente como fonte de lucro e sim, como seres dotados de valores e sentimento, a partir daí, não se tratava somente de vender, mas de atender os desejos do cliente agregando valor ao produto ou serviço.

Mesmo com tantas evoluções, registros acadêmicos e estudos na área, é

possível identificar a chamada visão míope em meio à sociedade, onde vê o marketing somente como vendas ou propaganda, ou no meio corporativo, uma visão limitada que não consegue vislumbrar a empresa com o passar dos anos, se concentrando apenas em vender produtos ou serviços ao invés de vender o que realmente o que os clientes querem, como por exemplo, uma loja de roupas não deve ser resumida apenas na venda de roupas, e sim, em oferecer bem-estar, satisfação pessoal e autoestima pra quem está adquirindo o produto, essa visão além da percepção, é a chamada visão estratégica.

Acompanhando o grande avanço tecnológico, o mercado tem se organizado e criado estratégias diferentes se utilizando dos meios digitais e demais tecnologias para atingir os públicos que também estão se atualizando e renovando o conhecimento, surge assim o marketing 4.0, que se concentra em sua maioria no meio digital, se utilizando da internet, já que está tão presente na vida das pessoas, para alcançar os consumidores, sem desprezar o marketing tradicional, ao invés disso, aliando-o ao marketing digital, para tornar as marcas no geral mais inclusivas, próximas e com mais informação e compartilhamento de experiências.

Em tese, é possível compreender que, o Marketing, é uma ferramenta que facilita o processo no mercado, equiparando todos os indivíduos que o compõe (consumidor, fornecedor, produto, etc.), possibilitando maior interação entre eles, buscando satisfazer seus desejos e realizar seus objetivos mutuamente. Vale ressaltar que, há várias formas de fazê-lo pois se apresenta com inúmeras ramificações e peculiaridades, estas não substituem seu objetivo inicial, mas aliam este a novas perspectivas de utilização, como podemos perceber no marketing digital, por exemplo.

## 5 | MARKETING DIGITAL

Com o advento da internet, o mundo passou por uma grande transformação na sua forma de se comunicar, vender e se relacionar. Criada inicialmente para que bases militares se comunicassem durante a guerra, a internet conquistou um espaço importante na sociedade e nos anos 90 obteve o ápice do seu crescimento, culminando em uma nova era para o mercado, fazendo com que surgissem novas empresas e algumas, que não acompanhavam as mudanças, desaparecessem.

Kotler, que é considerado o pai do marketing, assim como outros autores, tratam do marketing como ferramenta de interação entre os indivíduos, colocando-o como meio de relacionamento, onde pessoas ou grupo de pessoas satisfazem desejos e necessidades por meio de criação, troca ou livre negociação uns com os outros, ou seja, o marketing também gera aproximação e vínculo entre as pessoas, nesse caso podemos tratar de pessoas físicas e jurídicas.

Baseando-se no conceito anterior, se o marketing é um processo social e instrumento de aproximação, porque não se utilizar das ferramentas online para fazê-

lo, visto que mais da metade da população mundial conta com o acesso à internet? Por essa razão, o marketing digital tem ganhado tanto espaço na atualidade, pois na era digital é quase imprescindível à utilização do ambiente online para promover a empresa e conhecer as necessidades e desejos do consumidor.

Em relação ao marketing digital, Kotler diz que: “Na era digital, o marketing é importante demais para ser feito apenas pelos marqueteiros. O marketing é responsabilidade de toda a empresa, não só de um departamento”. (Kotler, 2002), ou seja, todos os esforços da empresa, independente do departamento, devem estar voltados às mídias digitais e plataformas online para conseguirem atingir seu principal objetivo, o lucro desejado.

O surgimento da internet não se trata somente de um simples avanço tecnológico, ela por sua vez, surgiu da necessidade que as pessoas tinham de se comunicar e estarem presentes na vida umas das outras, mesmo que não fisicamente, sendo assim, lhes deu maior liberdade para expressar o que sentiam fugindo do conservadorismo, podendo defender seus pontos de vista sem que fossem proibidos pelas mídias de massa; com essa revolução, se viu a liberdade de conhecer o íntimo da sociedade e se utilizar disso para ir ao encontro dos pensamentos do consumidor, que como cita Conrado Adolpho em seu livro “Os 8 Ps do Marketing Digital”, é a menor e mais poderosa partícula do organismo mercadológico.

Por mais claro que o conceito de marketing digital possa parecer, é de suma importância que se entenda e se apodere do seu poder na sociedade atual. Então, pode-se dizer que Marketing digital é um meio de promover produtos ou marcas nas mídias online, de forma específica para cada consumidor, gerando relacionamento e promovendo fidelização.

O mix de marketing também está presente no marketing digital, assim como no tradicional, composto pelos chamados 4 Ps, as ferramentas que auxiliam na tomada de decisão do público alvo são de suma importância para alcançar os objetivos desejados. Os chamados 8 Os do Marketing Digital permite que a empresa retire o máximo das suas estratégias e conheça a fundo o mercado e como seus consumidores se comportam nele.

Os 8 Ps do Marketing digital são: Pesquisa, que consiste em estudos para que se conheça o consumidor e saiba o que ofertar para suprir suas necessidades; Planejamento, onde serão listados todos os passos para se seguir juntamente com os outros Ps; Produção, que como o próprio nome já diz é pôr em prática as ideias construídas no passo anterior; Publicação, o conteúdo da sua empresa que ficará disponível para o cliente, para que ele não só adquira seu produto ou serviço, mas também indique e gere ainda mais receita; Promoção, estratégias de divulgação, principalmente para àqueles considerados formadores de opinião; Propagação, pode ser entendido como desenvolvimento de interação nas redes, onde os que foram atingidos possam propagar sua empresa; Personalização, onde a empresa gera relacionamento com o cliente, levando particularidades que demonstram

o conhecimento do mesmo; e Precisão, medir os resultados obtidos através de ferramentas dos buscadores.

Na era digital, as empresas que investem nesse “novo marketing” conseguem se sobressair e criar um posicionamento no mercado diferente das organizações que permanecem no meio tradicional, investir em marketing online de forma correta e planejada pode garantir lucros ainda maiores e retenção maior de clientes do que já havia, de uma forma especializada e personalizada, sendo assim, conhecer o seu público e em que meio se enquadra pode garantir um maior aproveitamento dos seus recursos e conquista de novos mercados.

## 6 | GERAÇÕES E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As gerações podem ser identificadas não só pela época em que nasceram, mas também, pelos hábitos e costumes, bem como pela forma em que se apresentam na sociedade, cada uma com suas particularidades, oriundas do tempo em que se desenvolveram, sendo assim, podem ser compreendidas como fenômenos sociais, visto que, são diretamente influenciadas pelos acontecimentos de cada era.

De acordo com o dicionário LUFT da Língua Portuguesa, geração é um conjunto de indivíduos nascidos na mesma época, porém, não devem ser caracterizadas somente pela faixa etária, mas pelo simples fato de que os acontecimentos e o desenvolvimento social influenciam na formação de cada geração. Baseando-se nos seus comportamentos, costumes e valores, podem ser divididas da seguinte forma (KARSAKLIAN, 2012):

- **Baby Boomers:** Nascidos entre 1950 e 1960, surgiram após a Segunda Guerra Mundial, onde houve um grande aumento demográfico e a tv estava em ascensão. São marcados por movimentos em busca de direitos, influenciados pelos novos conceitos liberais que surgiram na época.
- **Geração X:** Nascidos entre 1961 e 1979, filhos dos Baby Boomers, viveram mais experiências, e são marcados pela ruptura com as regras e valores das gerações anteriores, preferência por qualidade e não quantidade, busca por seus direitos e procura de liberdade.
- **Geração Y:** Nascidos entre 1980 e 2000, filhos da Geração X, se originaram na era da informação e dos avanços tecnológicos, por essa razão estão sempre em busca de novidades, são dotados de criatividade e dinamismo e não se limitam a conceitos pré-estabelecidos.
- **Geração Z:** Nascidos a partir dos anos 2000, muito semelhantes a Geração Y, buscam a tecnologia, rapidez, comodidade, o que diferencia da Geração anterior é o grande senso de Responsabilidade Social que possuem.

Conhecendo as Gerações, é possível perceber que, mesmo com tantas particularidades se vê a necessidade de conhecê-las e adequar o mercado, conquistando-as em suas características para saber como atender suas necessidades. A diferenciação de cada uma delas resulta no melhor aproveitamento de recursos

para atingi-los de forma mais eficaz, em especial a Geração Y que ainda se encontra em momento de transição e se encaixa no presente tempo.

As características presentes em cada geração também podem determinar seu comportamento de consumo bem como outras variáveis que serão discutidas mais adiante. Quando se inicia um planejamento de marketing, é necessário identificar onde os indivíduos que serão alcançados pela sua campanha estão inseridos, sendo assim, a comunicação, forma de distribuição e ponto de venda devem estar voltados a atendê-los separadamente.

O comportamento de consumo pode ser determinado pelos estímulos psicológicos e emocionais que influenciam no processo de aquisição de um produto/serviço. Esse conceito pode ser uma grande ferramenta de retenção de clientes, visto que, no chamado marketing one-to-one (1 para 1), a fidelização do cliente é essencial para qualquer empresa.

As variáveis que influenciam no processo de compra são compostas por quatro fatores: Culturais, que engloba o meio social em que o indivíduo está inserido, bem como seus costumes, classe social e formas de comportamento; Sociais, onde estão inseridos os grupos de referência, àqueles que influenciam diretamente como formadores de opinião, que podem ser os de afinidade, como família, parceiros ou melhores amigos, até os grupos que o indivíduo almeja pertencer, chamados aspiracionais; Pessoais, que são suas características particulares, como personalidade, estilo de vida, nesse, a geração a qual pertence exerce bastante influência; e Psicológicos, onde se encontra a sua forma de pensar, ver e se comunicar com o mundo interiormente.

Reconhecer como seu cliente atual ou potencial se comporta na sociedade e quais as suas motivações é de suma importância para compor as estratégias de marketing que serão utilizadas para alcança-los. As particularidades de cada consumidor decidem como sua empresa irá se apresentar no mercado, todavia, o público-alvo deve ser bem determinado para se obter sucesso nas estratégias utilizadas.

## 7 | METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando a abordagem quantitativa, através da análise de dados bibliográficos e aplicação de questionários para gerar os resultados, esses realizados virtualmente, onde os dados foram coletados e colocados em gráficos e tabelas para uma análise posterior.

A etapa inicial foi dar subsídio ao tema através da análise de dados bibliográficos para que fosse possível entender o marketing, sua ramificação denominada marketing digital, o que seria geração e sua influência no comportamento do consumidor.

Após esse processo foi elaborado um questionário estruturado na ferramenta online Google Forms, utilizando o link <https://goo.gl/forms/qtyKYPoU6SRNUaL03>

que fora enviado por meio de redes sociais e ficou disponível durante 3 semanas, o mesmo era dividido em duas seções: 1) perfil sociodemográfico com perguntas sobre idade, gênero, renda mensal, faixa etária e escolaridade; 2) comportamento de consumo no meio virtual com perguntas sobre frequência de compra, produtos de preferência, valor gasto, onde colhe informações, entre outros.

O público-alvo era em sua maioria jovens universitários, visto que se enquadravam no objeto de estudo e foram escolhidos aleatoriamente e responderam às perguntas sem auxílio do pesquisador.

Ao encerrar a fase de aplicação dos questionários, a ferramenta utilizada gerou os gráficos que continham dados percentuais sobre as respostas obtidas, onde os mais relevantes para a pesquisa serão apresentados e comentados na análise dos resultados deste trabalho.

## 8 | RESULTADOS

De acordo com os gráficos gerados a partir das respostas nos questionários, em relação ao perfil sociodemográfico as análises preliminares constataram que a maioria dos respondentes é do gênero feminino (58,8%) , com idade entre 18 e 22 anos (54,4% ) que se enquadravam nas classes C e D se levarmos em consideração sua renda bruta mensal que em 31,6 % dos casos relataram que a mesma era de até dois salários mínimos (entre R\$ 954,00 e R\$ 1908,00) e 26,5 % disseram que sua renda era de até um salário mínimo (R\$ 954,00). Em relação a escolaridade 47,4% são universitários sendo seguidos de 24,4 % que se encontram no nível médio. De acordo com os dados mencionados, pode se afirmar que grande parte dos respondentes fazem parte do perfil escolhido para ser estudado no trabalho em questão.

### Comportamento de consumo no meio virtual

Quantas vezes, ao mês, você compra algum produto pela internet?  
136 respostas

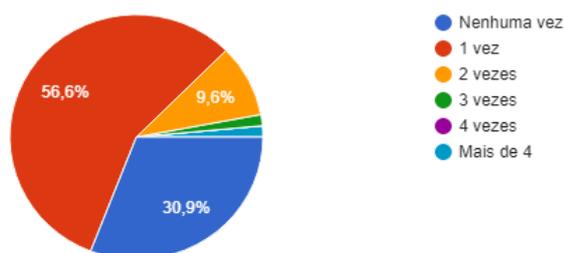


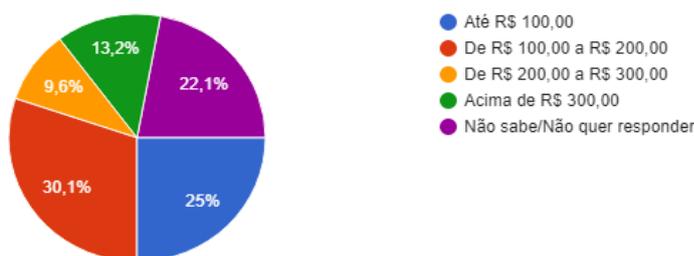
Gráfico 1 – Volume de compras ao mês pela internet

É possível perceber que grande parte dos indivíduos, mesmo que a compra pela

internet não seja algo frequente, recorrem a mesma pelo menos uma vez ao mês para satisfazer suas necessidades e/ou desejos, visto que a variedade de produtos e serviços ofertados é maior. Os indivíduos pertencentes a essa geração, buscam novidade e diferenciação das marcas, bem como informações relevantes sobre os produtos e serviços que procuram, não veem grande necessidade de se utilizar de lojas físicas e preferem comodidade e agilidade, atributos esses que podem ser facilmente encontrados em lojas virtuais.

#### Qual o valor médio gasto em compra pela internet?

136 respostas

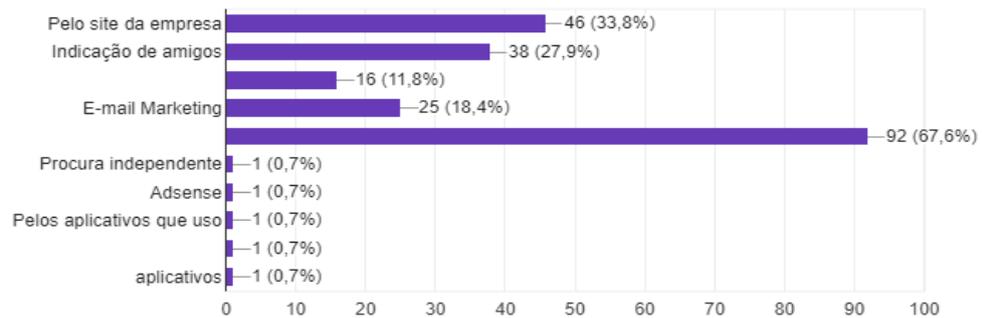


**Gráfico 2** – Valor médio em compras pela internet

Mesmo que não sejam considerados consumidores com grande poder de compra, o valor médio gasto é bastante considerável e as empresas precisam olhar de forma mais específica para esse público. A era da tecnologia e informação também vem acompanhada de responsabilidade social e sentimento por parte do consumidor, características presentes no marketing 4.0 (KOTLER, 2017), os clientes potenciais ou atuais não compram somente por impulso, grande parte dos produtos ou serviços adquiridos advêm de uma busca mais aprofundada do mesmo, pelo fato de que com o surgimento da internet o consumidor tem mais liberdade para opinar e consegue reter maiores informações (CONRADO, 2016), ou seja, estão dispostos a gastar o quanto for necessário por aquilo que acreditam ser essencial para suprir a sua necessidade.

### Como você fica sabendo de produtos que são oferecidos pela internet?

136 respostas

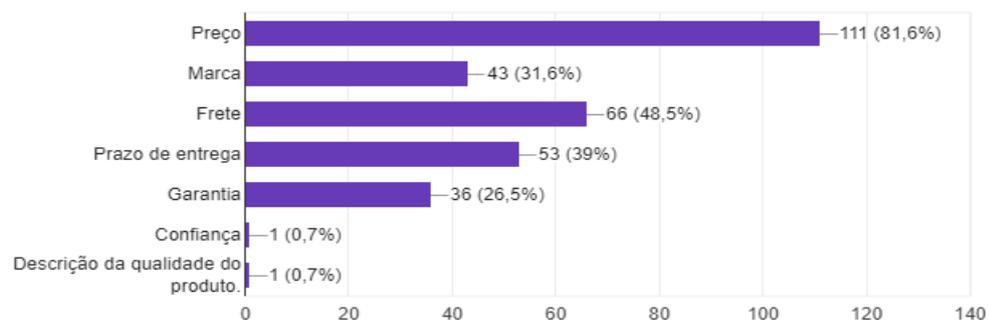


**Gráfico 3** – Conhecimento sobre produtos disponibilizados na internet

A sua principal fonte de informação são as Redes Sociais, visto que grande parte do seu tempo é destinada a elas e não são utilizadas somente como forma de se comunicar. Sabendo isso, as organizações estão cada vez mais frequentes nesse meio, porque entendem a importância de se comunicar com o consumidor de forma diferenciada nos múltiplos canais em que se encontram e ainda assim garantir a unicidade da mensagem, todavia, essas ferramentas ainda não são consideradas pela maioria como fundamentais nas suas estratégias de diferenciação e comunicação com seus clientes.

### Ao fazer uma compra pela internet o que você mais leva em consideração?

136 respostas

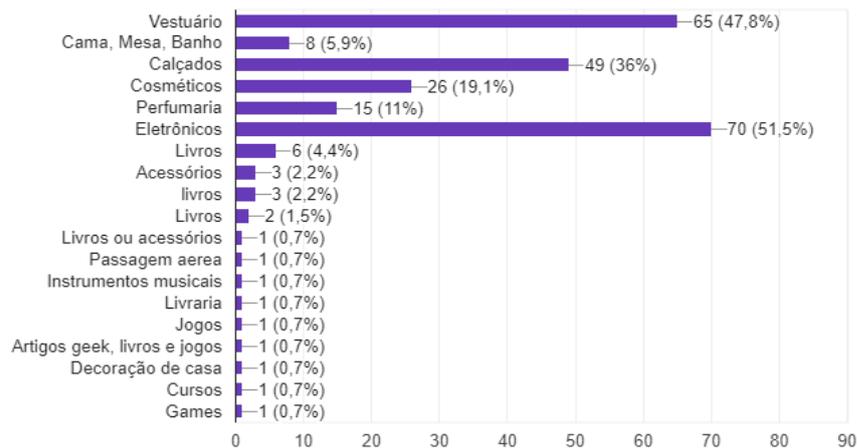


**Gráfico 4** - O que leva em consideração ao fazer compras na internet

A variável preço é bastante considerada visto que a variedade de produtos possibilita a busca por valores mais acessíveis, sem perder a qualidade e funcionalidades do mesmo. Há ainda em muitos casos preços diferenciados entre a loja física e o e-commerce, e por muitas vezes, os preços promocionais são mais frequentes no meio virtual.

## Quais os segmentos que você mais acessa com intenção de compra?

136 respostas



**Gráfico 5** - Seguimentos que mais acessa na internet

Os produtos eletrônicos são os mais acessados por se encontrarem com mais facilidade e maior variedade de marcas e funcionalidades, haja vista que, muitas marcas são encontradas somente na internet, existe também uma quantidade bem maior de informação e descrição dos produtos, bem como sugestões de utilização e economia de energia, um atendimento proativo por parte das empresas desse ramo que não efetuam somente as vendas, mas, atendem sugestões e reclamações e ainda acompanham o pós-venda com dicas e conhecimentos sobre o produto. (KOTLER;KELLER, 2012)

## 9 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos evidenciam a importância de se investir na divulgação e vendas no meio digital, onde os consumidores estão aptos a comprar e só precisam do conhecimento do seu produto, ou seja, existe uma demanda latente (há consumidores interessados e não há produtos para suprir a necessidade) por um diferencial ou por algo que atenda às suas necessidades e desejos, por isso recorrem a internet para suprir a necessidade. Estar presente no meio digital atualmente, pode não ser mais considerado como um diferencial, na verdade, investir em ferramentas online pode garantir a permanência no mercado e alta competitividade em relação aos concorrentes.

## REFERÊNCIAS

CONRADO, Adolpho. **Os 8 Os do Marketing Digital: Um guia estratégico de Mmarketing digital.** SãoPaulo\_SP: NOVATEC Editora, 7ª Ed., 2016;

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**, São Paulo: Atlas, 2. Ed 2012;

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

LAS CASAS, **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**, São Paulo: Atlas 8ed, 2009;

MAGALHÃES, M.F **Explicando Marketing Simplesmente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006;

PEÇANHA, Vitor. **O que é Marketing Digital? Entenda o conceito e aprenda agora mesmo como fazer!** Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-digital/>> Acesso em: 22 de agosto de 2018;

**Techonology, Management and Society** – Ensaio de Peter F. Drucker, Nova Iorque, Harper and Row, 1970, 209 p. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pide=S003475901970000300012](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pide=S003475901970000300012)>. Acesso em: 28.08.2018.

## A INFLUÊNCIA DO MARKETING SENSORIAL NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

**Gisele Sebastiana da Silva**

Centro Universitário UNIFACIG

Manhuaçu – Minas Gerais

**Reginaldo Adriano de Souza**

Centro Universitário UNIFACIG

Manhuaçu – Minas Gerais

**José Carlos de Souza**

Centro Universitário UNIFACIG

Manhuaçu – Minas Gerais

**Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura**

Centro Universitário UNIFACIG

Manhuaçu – Minas Gerais

**Anandy Kassis de Faria Alvim-Hannas**

Centro Universitário UNIFACIG

Manhuaçu – Minas Gerais

**RESUMO:** As novas ferramentas de Marketing vêm como um mecanismo de ajuda no conhecimento e na avaliação do comportamento do consumidor. O novo marketing busca priorizar os consumidores e tratá-los como a parte mais importante do processo de compra dos produtos, com isso as instituições desenvolvem novas ferramentas, como o marketing sensorial que utiliza os cinco sentidos humanos: visão, audição, tato, paladar e olfato. O objetivo deste trabalho foi verificar quais ferramentas do marketing sensorial são trabalhadas por uma chocolateria e se os consumidores são

influenciados pelas mesmas. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo, sendo aplicado questionário para 68 consumidores da empresa objeto de estudo. Verificou-se que o marketing sensorial é trabalhado na loja com os cinco sentidos e que os consumidores reconhecem esse trabalho, no entanto ainda existe a possibilidade de um maior consumo advindo desta estratégia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Sensorial. Comportamento do Consumidor. Decisão de compra.

**ABSTRACT:** The new marketing tools come as a mechanism to aid in the knowledge and evaluation of consumer behavior. The new marketing searches to prioritize consumers and treat them as the most important part of the process of buying the products, with which institutions develop new tools, such as the sensorial marketing that uses the five human senses: vision, hearing, touch, taste and smell. The objective of this work was to verify which sensory marketing tools are used by a chocolate factory and if consumers are influenced by them. For this, it was adopted a descriptive research of quantitative character, being applied questionnaire to 68 consumers of the company target of study. I was verified that the sensorial marketing is active in the store with the five senses and that the consumers recognize this

work, however there is still the possibility of a greater consumption coming from this strategy.

**KEYWORDS:** Sensorial Marketing. Consumer behavior. Buying decision.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com o crescimento da competitividade entre as organizações, novas ferramentas foram e estão sendo criadas e exploradas pelos empreendedores e profissionais de marketing.

O consumidor contemporâneo não se contenta apenas com a propaganda, ele almeja mais. Quer um maior envolvimento com seus sentimentos e conseqüentemente uma relação de confiança tanto no produto, quanto serviço e/ou na marca.

Percebendo essa oportunidade, os profissionais de marketing desenvolvem estratégias de Marketing Sensorial, que, como o próprio nome diz, é a ferramenta do marketing que estuda e desenvolve campanhas e formas de despertar os sentidos do cliente, sendo eles: visão, audição, paladar, tato e olfato.

Afinal, não basta ver e tocar, é preciso sentir, escutar ou experimentar. Esse é o conceito do marketing aliado aos cinco sentidos (MELLO, 2010). É desta forma que o Marketing Sensorial ou Marketing *Sense* está presente em várias empresas como um diferencial competitivo. Deseja-se que o público lembre-se da marca ao ver uma cor, ao sentir um cheiro, um sabor, ao ouvir uma música, ou até mesmo uma palavra.

Diante disso, a pesquisa em referência busca entender como o consumidor da chocolateria estudada é influenciado pelas ferramentas de marketing sensorial, disponibilizadas pela empresa em sua loja localizada no Município de Manhuaçu (MG).

Este trabalho torna-se relevante uma vez que poderá evidenciar como o marketing sensorial se faz importante para o desenvolvimento de algumas organizações na cidade, identificando quais sentidos estão mais presentes neste na estratégia da organização foco de pesquisa.

Procura-se compreender com este estudo como a empresa se diferencia das demais, com a utilização dessas técnicas, tendo como objetivos: identificar as estratégias de marketing sensorial e identificar quais são os fatores influenciadores no processo de decisão de compra dos consumidores.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A tomada de decisões do consumidor no ato de adquirir um produto varia de acordo com o tipo de decisão de compra. A aquisição de um tubo de creme dental, de uma raquete de tênis, de um microcomputador ou de um carro novo envolve decisões bastante diferentes (KOTLER, 2000).

O estudo desta tomada de decisão pode ser baseado na teoria de Maslow, baseado nas necessidades dos consumidores, sejam elas fisiológicas, de segurança, sociais, de estima ou autorrealização. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), todas as pessoas possuem necessidades, fisiológicas ou adquiridas com o tempo. As fisiológicas são descritas pelo autor como necessárias para a vida do consumidor. As adquiridas são necessidades que se formam decorrentes da cultura e ou meio ambiente, são definidas como psicológicas já que podem ser induzidas e são necessidades secundárias. Essas necessidades estão ligadas ao processo de decisão de compra do consumidor.

A tomada de decisão segundo Ferrell e Hartline (2005), pode fazer com que o consumidor encontre dificuldade na hora de decidir em diferentes situações, como na compra de um apartamento, de um carro ou escolher a faculdade a fazer tornam o processo decisório um tanto quanto complexo. No entanto, compras com baixa complexidade são na maioria das vezes mais simples de se decidir. O que não significa que não possa haver aquisições mais simples que não conotem a necessidade de um pouco mais de tempo, como a compra de um perfume, um livro ou uma revista, estas aquisições geralmente trazem ao consumidor opções que deverão ser analisadas de acordo com necessidade do indivíduo naquele instante. Também haverá momentos em que os produtos já estarão posicionados na mente do consumidor, decorrentes de compras anteriores, tornando a compra automática.

A decisão de compra pode ser definida como um processo comportamental, o qual pode ser trabalhado pelo marketing, explorando as características psicológicas e emocionais do consumidor. Percebe-se, portanto, que existem estágios no processo de compra do consumidor, desde o reconhecimento de um problema ou necessidade até o comportamento pós-compra em si, conforme apresentado no Quadro 1:

<b>Estágio</b>	<b>Definição</b>
Reconhecimento do problema	Pode ser definido como o momento em que se percebe alguma necessidade, gerando certo desconforto no indivíduo levando o mesmo a buscar uma maneira de voltar ao seu estado de equilíbrio ainda que momentaneamente.
Busca de Informações	Buscam-se informações que possam ajudar a preencher esta necessidade, a lembrança de marcas ou produtos que foram essenciais em ocasiões parecidas. Esta busca pode levar o indivíduo a pesquisar marcas com familiares e amigos, levando-o a definir critérios de seleção do produto ou serviço em diferentes lugares.
Avaliação de alternativas	É o estágio em que o consumidor avalia os critérios que ele definiu no estágio anterior. Assim ele conseguirá uma análise dos atributos que as marcas possuem como presença de mercado e prestígio.
Decisão de Compra	Neste estágio o consumidor define como, onde e quando comprar. Define a marca, a forma de pagamento e o mecanismo a ser utilizado na compra (site, lojas físicas). Este estágio é marcado pela aquisição do produto.
Comportamento pós-compra	O consumidor compara a aquisição com as experiências anteriores. Define sua satisfação com o produto e/ou serviço adquirido. Também há de ser definido se o cliente voltará a adquirir o produto de determinado lugar, ou determinada marca, já que um cliente satisfeito tende a voltar ao mesmo vendedor e adquirir novos produtos.

Quadro 1: Estágios do Processo de Decisão de Compra.

Fonte: Adaptado Churchill e Peter (2007, p. 146).

Cobra (1997) define características que identificam benefícios buscados pelo consumidor na busca de um produto ou serviço. São elas:

- **Satisfação Sensorial:** É o benefício que leva o consumidor a ter uma fonte de prazer. Produtos como sorvetes, refrigerantes ou experiências como um show, trazem ao indivíduo uma satisfação ligada à psicologia, emoção.
- **Atualidade:** o consumidor busca por um produto que dê *status*, que seja moderno, atual, que atenda seu desejo de estar na sociedade.
- **Psicológico:** O benefício não está ligado diretamente a um produto, e sim ao prazer de comprar, na sensação de ter um determinado produto que de alguma forma dê ao consumidor a possibilidade de estar sendo aceito por determinado grupo social de seu interesse.
- **Durabilidade/qualidade:** este benefício está ligado ao tempo que o consumidor deseja que seu produto dure. Sendo assim a qualidade está ligada ao desenvolvimento e as expectativas funcionais do produto.

Camargo (2009), afirma que existem várias explicações para o comportamento do consumidor, especialmente vindas da área da psicologia que tentam entender o que leva o consumidor a certa escolha, a certa compra. Estudar o comportamento do consumidor é uma maneira de analisar o que o levou a compra bem antes da mesma ser concretizada. São questões que vão além do comportamental.

Martins (2007), fala sobre o processo como busca de emoções ao ir às compras de um produto, descreve o desejo de sair para comprar e encontrar um bem que possa ser várias vezes mais caro e mesmo assim o consumidor ter o desejo e realizar a compra por conta da emoção de ter tal produto de determinada marca.

A marca, como definida, possui três propósitos, sendo o primeiro: nome, termo, signo, símbolo ou *design*. O segundo é sua função, ou para o que serve: identificar e distinguir, descrever e dando significado. E o terceiro, os resultados: diferenciá-la para que o consumidor e demais públicos tenham uma razão para preferi-la em relação a suas concorrentes (TAVARES, 2008, p. 9).

No entanto, ainda segundo Martins (2007) pesquisas apontam que mesmo com a “cabeça fria”, o consumidor pode comprar influenciado por fatores psicológicos levando em conta o desejo de satisfação e realização pessoal e até mesmo para ser aceito em determinado grupo.

Para Tavares (1998), o posicionamento da marca define-se como desenvolvimento de valores de uma imagem que a empresa deseja construir em vista aos clientes. A marca para ser posicionada na mente e na vida do cliente, necessita de processos que a tornem competitiva e sustentável em relação às demais presentes no mercado. O posicionamento procura trazer vínculo de algo realizado pela empresa, a fim de que a mesma tenha uma imagem forte o bastante para ser lembrada pelo consumidor. Sendo assim muitas organizações têm trabalhado com o Marketing Sensorial na busca de influenciar o consumidor no processo de compra e posicionar suas marcas.

A ferramenta de marketing sensorial está sendo utilizada pelos profissionais

de marketing com a finalidade de tornar mais fácil a relação cliente produto, cliente e marca. Para Camargo (2009) o marketing sensorial é um conjunto de ações não verbais que levam o indivíduo a despertar seus cinco sentidos, são na maioria das vezes de baixo custo e são disponibilizados ali mesmo nos pontos de venda. Essas ações criam por meio da utilização dos cinco sentidos um mecanismo de ligação do consumidor à marca. São utilizados em maior escala visão e audição vinculando músicas, cores e formas.

Segundo Sarquis *et al.* (2015) o marketing sensorial tem como ponto de partida a mente do consumidor e seus sentidos, e envolve o uso de experiências multissensoriais para influenciar a percepção do consumidor em relação à marca e a obter reações psicológicas e comportamentais desejadas.

O marketing sensorial faz por sua vez com que o consumidor se sinta à vontade no ponto de venda objetivando fidelizar e conquistar a emoção do mesmo. As marcas buscam proporcionar experiências aos consumidores que devem ser planejadas e proporcionar benefícios emocionais, desta poderá auxiliar na captação e manutenção dos consumidores. Os sentidos podem ser trabalhadas de forma individual, simultânea ou ainda integradas às estratégias de marketing da marca (SARQUIS *et al.* 2015).

Para entender um pouco mais sobre o marketing sensorial é importante ressaltar os sentidos e a forma como os mesmos podem ser trabalhados como estratégias mercadológicas. O Quadro 2 apresenta os sentidos bem como os seus elementos:

Sentido	Elementos trabalhados
Visão	Sentido mais trabalhado no âmbito da publicidade. Ao se criar uma marca a primeira coisa a se pensar é na comunicação visual e aparência. Cores, formatos, imagens e símbolos são os principais elementos deste sentido.
Audição	Toda vez que se emite um som o consumidor é capaz de receber as informações e poderá gerar um posicionamento da marca. Vinhetas, <i>jingles</i> , músicas e efeitos sonoros são os elementos sensoriais trabalhados neste momento.
Tato	O ser humano gosta de tocar, apalpar, segurar e sentir o produto. Um momento primordial no ponto de venda após a visualização do produto é o consumidor pegar este bem. Formato e textura são os principais elementos.
Olfato	O estímulo de compra pode estar ligado à memória do consumidor. Ele se lembra do cheiro, do sabor, da imagem do produto. A fragrância pode associar lembranças e emoções ao cliente, portanto cheiro e aroma são os elementos deste sentido.
Paladar	Utilizado por marcas do setor alimentício e está intimamente ligado ao olfato. Sabor é, portanto, o elemento trabalhado neste sentido.

Quadro 2: Os sentidos do utilizados no marketing sensorial e seus elementos.

Fonte: Adaptado Oliveira e Braga (2013, p. 4-9).

Vidal e Wolff (2014) asseveram que os sentidos podem ser fatores motivadores de compra e, conseqüentemente, levar a instituição a uma diferenciação quanto ao valor do produto. No entanto ressaltam que uma sobrecarga no uso dos artifícios dos

sentidos possa causar uma desmotivação no consumidor. É, portanto, uma questão de medida no uso individual ou coletivo dos estímulos sensoriais. Eles devem ser equilibrados e promoverem valores que levem a diferenciação do produto e motivem a compra do mesmo.

A abordagem multissensorial é requerida pelos consumidores para sentirem as marcas mais de perto com suas histórias e emoções despertando os cinco sentidos. Portanto, as organizações devem abordar de forma inclusiva e criativa a utilização dos sentidos, as marcas precisam desenvolver a utilização sensorial e as pessoas agradecem este contato (OLIVEIRA; BRAGA, 2013).

Sarquis *et al.* (2015) consideram que os elementos sensoriais podem contribuir na geração de benefícios tanto para empresa quanto para clientes, mas que precisam de uma unidade sensorial consistente e serem alinhados com o posicionamento e demais estratégias da marca. Relatam ainda que, se trabalhado de forma adequada, o marketing sensorial pode melhorar o relacionamento com os clientes e ampliar a identidade com a marca.

### 3 | METODOLOGIA

O trabalho objetiva-se a compreender como o processo de compra do consumidor da chocolateria é influenciado pelas ferramentas de marketing sensorial na empresa localizada na cidade de Manhuaçu (MG).

A técnica utilizada foi a de levantamento que, segundo Bertucci (2015), também é conhecida como *surveys*, que é a interrogação direta das pessoas. Ela envolveu um questionário estruturado onde as pessoas deveriam responder perguntas acerca do tema proposto.

A pesquisa apresentou um caráter descritivo. Para Gil (2008) este tipo de pesquisa tem como objetivo central tratar das descrições das características de determinado fenômeno ou população entre relações variáveis.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário que segundo Gil (2008), pode ser definido como uma técnica de investigação com vistas a reunir o maior número de informações a fim de entender e compreender determinado evento a ser estudado.

A pesquisa foi tratada quantitativamente. Para Richardson *et al.* (2011) o método quantitativo é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. É um método frequentemente usado em aplicação de estudos descritivos nos quais se buscam descobrir e classificar variáveis e identificar fenômenos.

Para calcular o número mínimo de amostras, utilizou-se a metodologia proposta por Levine (2000), a fim de obter intervalo de confiança de 90% que o erro máximo de estimativa seja de 0,10. Adotou-se o valor crítico ( $Z_{\alpha/2}$ ) como 1,645. Com isso, verifica-se que o número mínimo de amostras é aproximadamente 68 unidades

amostrais.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * 0,25}{E^2} \qquad n = \frac{1,645^2 * 0,25}{0,10^2} \cong 68$$

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

Z $\alpha/2$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria de estudo.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria de estudo (q = 1 – p).

E = Margem de erro. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e populacional.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa buscou conhecer o público pesquisado, bem como seu comportamento de compra. Foi possível notar que existe um alto consumo de chocolate por parte dos entrevistados, apenas 39,1% afirmaram consumir o produto raramente. Uma considerável proporção, 60,9%, que consome o produto até três vezes na semana.

Considerando a frequência dos consumidores na chocolateria estudada de Manhauçu, pode-se constatar que a maioria dos consumidores frequenta a loja raramente (84,1%). Desta forma, entende-se que embora haja um alto consumo de chocolates semanalmente, os entrevistados não têm grande preferência pelos produtos da empresa foco de estudo no ato da compra (GRAF. 1).

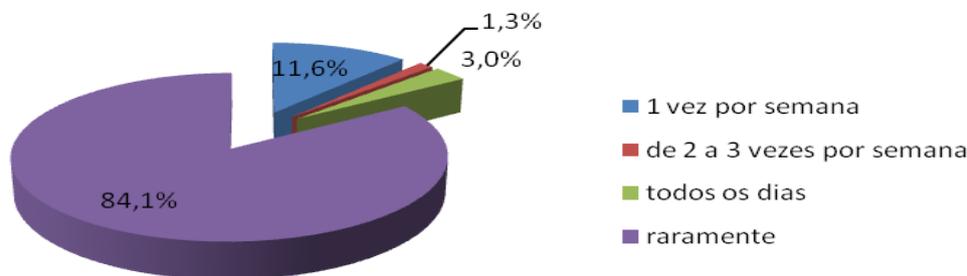


Gráfico 1: Frequência de compras na loja objeto de estudo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionado aos consumidores os motivos que os levam a efetuarem suas compras na loja foi possível identificar a qualidade dos produtos (63,8%), seguido

pela diferenciação dos mesmos (30,4%). Desta forma pode-se perceber que os consumidores reconhecem os produtos da marca como diferenciados e consideram que os mesmos têm uma qualidade elevada (GRAF. 2).

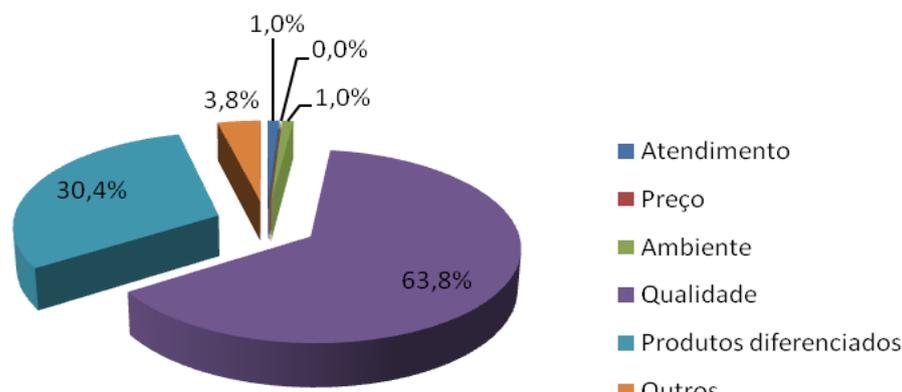


Gráfico 2: Fatores motivadores de compra.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a lembrança do cliente quando se pensa na chocolateria os produtos foram mais os dados mais citados (63,2%) dentre as demais opções oferecidas na pesquisa. No entanto, outro fator que é trabalhado no marketing sensorial foi lembrado por considerável porcentagem dos consumidores, sendo o aroma da loja citado por 30,9% dos entrevistados (GRAF. 3).

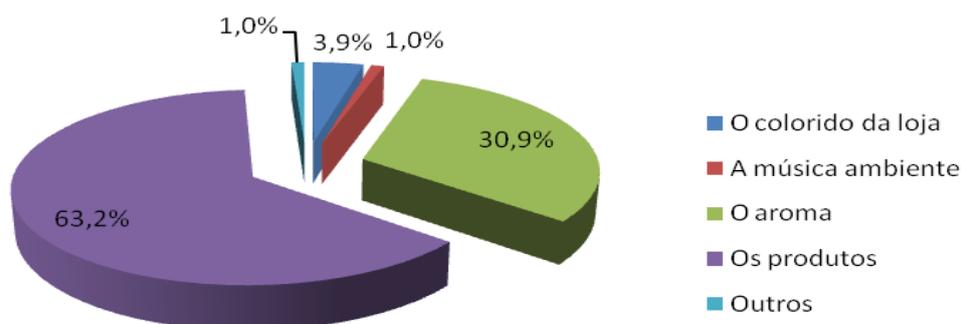


Gráfico 3: O que vem à mente quando mencionada a marca aos consumidores.

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 4 apresenta o que mais agrada o consumidor da chocolateria, mais uma vez foi constatado que os produtos foram os mais citados pelos consumidores (72,1%), seguido pelo atendimento (17,6%) e a decoração (8,8%). Este fato, no entanto, contrasta com a resposta dos consumidores sobre a lembrança do aroma quando se fala na chocolateria e confirma os produtos como sendo o ponto forte da organização.

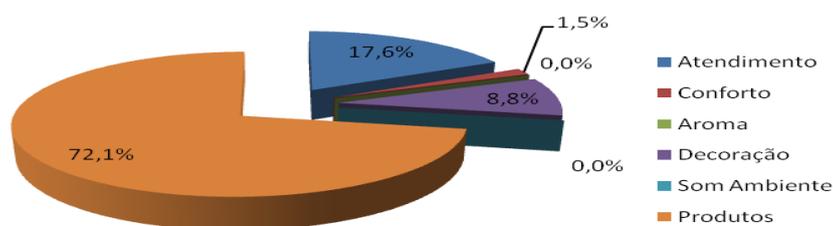


Gráfico 4: Aspectos que mais agradam os consumidores na loja.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise a seguir apresenta os dados sobre as características sensoriais da pesquisa. Foi constatado com este estudo algumas características no comportamento do consumidor, assim como foram identificados fatores que apresentam maior influência no aspecto sensorial no processo de compra. Para tanto foi utilizada a escala Likert: D: Discordo; DP: Discordo Parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo Parcialmente e C: Concordo

Quando relacionado aos sentidos pôde-se perceber que os consumidores entendem que a iluminação da loja é adequada e facilita a visualização dos produtos (57,97%). Ainda sobre o aspecto físico os respondentes afirmam que as cores não são monótonas (TAB. 1).

Item	D	DP	I	CP	C
A iluminação da loja facilita a visualização dos produtos	8,69%	4,34%	10,14%	18,84%	<b>57,97%</b>
As cores da loja são monótonas	<b>39,13%</b>	11,59%	17,39%	18,84%	10,14%
Sempre que passo em frente à loja observo a vitrine	11,59%	7,24%	8,69%	13,04%	<b>59,42%</b>
Nunca paro para observar o ambiente da loja	<b>44,92%</b>	14,49%	14,49%	10,14%	15,94%
Os produtos são bem organizados	5,79%	7,24%	2,89%	15,94%	<b>63,76%</b>
As cores das embalagens estimulam a compra	5,79%	8,69%	18,84%	14,49%	<b>50,72%</b>
Gosto do ambiente colorido da loja	7,24%	4,34%	15,95%	15,95%	<b>55,07%</b>
As embalagens dos produtos me atraem	7,24%	8,69%	10,14%	14,49%	<b>57,97%</b>
É fácil visualizar os produtos nas prateleiras	5,79%	11,59%	5,79%	17,39%	<b>57,97%</b>
Gosto de ficar mais tempo na loja observando os produtos	26,08%	10,14%	8,69%	17,39%	<b>34,78%</b>

Tabela 1: Elementos visuais que influenciam na tomada de decisões do cliente.

Fonte: Dados de pesquisa.

Se tratando das cores das embalagens, as mesmas são consideradas estimuladoras para 50,72%. Para 59,42% dos questionados a vitrine da loja é atraente, e portanto, chama a atenção para os produtos expostos e os mesmos sempre observam essa vitrine, se tornando um atrativo a mais no processo de compra. Tanto que 36,22% da amostra concorda parcialmente ou totalmente que quando passam em frente a loja compram algum tipo de chocolate. Ainda neste aspecto, para 63,76% dos questionados os produtos são bem organizados na loja (TAB. 1).

Os consumidores acreditam que o aroma da loja é agradável, pois quando questionados se o mesmo é enjoativo eles discordaram totalmente (52,17%). O cheiro faz diferença para 49,27% dos consumidores, o que reforça a ideia de que sejam agradáveis. Para 43,47% dos questionados o aroma estimula a compra e 46,37% asseveram que ao sentirem cheiro do chocolate automaticamente sentem a vontade de consumi-lo (TAB. 2).

Item	D	DP	I	CP	C
O aroma da loja enjoativo	<b>52,17%</b>	17,39%	20,28%	5,79%	4,34%
O cheiro do chocolate é indiferente para mim	<b>49,27%</b>	17,39%	10,14%	7,24%	14,49%
O aroma do chocolate me estimula a comprar mais	13,04%	14,49%	15,94%	13,04%	<b>43,47%</b>
A loja possui um aroma intenso de chocolate	8,69%	10,14%	14,49%	28,98%	<b>34,78%</b>
Só de sentir o cheiro da loja tenho vontade de comer chocolate	15,94%	10,14%	10,14%	17,39%	<b>46,37%</b>

Tabela 2: Elementos olfativos que influenciam na tomada de decisões do cliente.

Fonte: dados de pesquisa.

A música trabalhada na loja é pouco percebida pelos consumidores, 40,57% concordam parcialmente ou totalmente que não lembram deste fator. Eles acreditam totalmente que o ambiente na loja é confortável (57,97%) e que ela não é barulhenta (52,17%). No entanto, entendem que a música pode tornar o ambiente mais agradável (46,37%) (TAB. 3).

Item	D	DP	I	CP	C
A música ambiente da loja me incomoda	<b>49,27%</b>	14,49%	28,98%	2,89%	4,34%
Acho a música da loja agradável	5,79%	11,59%	<b>33,33%</b>	15,95%	<b>33,33%</b>
A música torna o ambiente mais agradável	4,34%	11,59%	20,28%	17,39%	<b>46,37%</b>
Não me lembro de ter música ambiente na loja	23,18%	11,59%	24,63%	<b>11,59%</b>	<b>28,98%</b>

A loja é muito barulhenta	<b>52,17%</b>	20,28%	18,84%	2,89%	5,79%
---------------------------	---------------	--------	--------	-------	-------

Tabela 3: Elementos auditivos, que influenciam na tomada de decisões do cliente

Fonte: dados de pesquisa.

Quanto aos fatores relacionados às questões do tato 50,72% questionados afirmaram sentir o frescor do ambiente da loja e 49,27% asseveraram que compram por se sentirem bem dentro da loja. A temperatura do ambiente é agradável, bem como o ambiente é tido como confortável para 57,97% dos questionados. A tranquilidade é outro fator citado para 63,76% dos consumidores pesquisados. Para 55,07% dos respondentes existe a preferência deles mesmos pegarem os produtos que os interessarem nas prateleiras, uma vez que eles têm a necessidade de tocar no produto para poderem “vê-los” melhor (56,52%) (TAB. 4).

Item	D	DP	I	CP	C
Quando entro na loja sinto o frescor do ambiente	7,24%	7,24%	13,04%	21,73%	<b>50,72%</b>
Compro mais quando me sinto bem na loja	8,69%	13,04%	20,28%	8,69%	<b>49,27%</b>
A temperatura da loja é sempre agradável	2,89%	8,69%	15,94%	14,49%	<b>57,97%</b>
O ambiente da loja é confortável	5,79%	8,69%	5,79%	18,84%	<b>57,97%</b>
O ambiente da loja é tranquilo	4,34%	7,24%	13,04%	11,59%	<b>63,76%</b>
A loja é muito fria	<b>37,68%</b>	20,28%	26,08%	8,69%	4,34%
Prefiro eu mesmo pegar os produtos na prateleira	11,59%	10,14%	15,94%	7,24%	<b>55,07%</b>
Tenho necessidade de pegar os produtos para “ver”	15,59%	11,59%	8,69%	11,59%	<b>56,52%</b>

Tabela 4: Elementos do tato que influenciam na tomada de decisões do cliente

Fonte: dados de pesquisa.

Existe, para 63,76% dos questionados, a sensação de prazer ao consumirem os chocolates, podendo o paladar ter uma considerável influência no processo de tomada de decisão (TAB. 5).

Item	D	DP	I	CP	C
O sabor do chocolate me traz sensação agradável	5,79%	4,34%	14,49%	11,59%	<b>63,76%</b>

Tabela 5: Elementos do paladar, que influenciam na tomada de decisões do cliente

Fonte: dados de pesquisa.

Há uma tendência dos consumidores ao entrarem na loja para adquirirem

determinado produto comprarem algo além do planejado (40,57% concordam plenamente). O fato de gostarem de presentear as pessoas com chocolates podem influenciar nessa compra não planejada, tendo em vista de que 50,72% mencionaram que gostam de presentear as pessoas com estes produtos. A compra não programada dos consumidores se faz presente no universo pesquisado, pois 36,23% concordam plenamente que compra produtos não planejados.

Outro fato influenciador é que 34,78% concordam plenamente que são viciados em chocolates e outros 18,84% concordam parcialmente, este fato pode estar ligado ao prazer de sensação que os questionados afirmaram ter ao consumir o produto (TAB. 6).

Item	D	DP	I	CP	C
Sempre quando vou comprar algum produto acabo levando outro a mais	11,59%	15,94%	11,59%	20,28%	<b>40,57%</b>
Gosto de dar chocolates de presente	8,69%	7,24%	18,84%	14,49%	<b>50,72%</b>
Sou viciado (a) em chocolate	21,73%	11,59%	11,59%	18,84%	<b>34,78%</b>
Sempre que passo em frente à loja acabo comprando algum chocolate	<b>31,88%</b>	21,73%	10,14%	14,49%	21,73%
Nunca compro só o que planejei	17,39%	13,04%	11,59%	20,28%	<b>36,23%</b>

Tabela 6: Elementos da tomada de decisões do cliente

Fonte: dados de pesquisa.

## 5 | CONCLUSÃO

Buscou-se com o desenvolvimento desde estudo, compreender o comportamento dos clientes e analisar como o marketing sensorial pode influenciar neste comportamento.

Foi constatado com a pesquisa que os consumidores são de várias classes sociais e de faixa etária variada. Consumidores estes que encontram conforto na loja e que identificam como prioridade a qualidade e a diferenciação dos produtos disponibilizados nas gôndolas e vitrines da loja.

Além disso, os consumidores se sentem confortáveis e tendem a comprar mais produtos do que o programado quando vão até a loja. A maioria dos consumidores questionados gostam de ficar observando e conhecendo os produtos da loja, não se sentem incomodados com músicas, ou com a temperatura do ambiente. Os mesmos gostam das cores e da sensação que o aroma do chocolate proporciona a eles. Esses fatores vão de encontro às ideias de Sarquis *et al.* (2015) quando afirmam que o marketing sensorial faz com que o consumidor se sinta à vontade no ponto de venda e que possa conquistar e fidelizar os clientes.

De forma geral pode-se dizer, que os objetivos definidos para este estudo foram alcançados de forma satisfatória, evidenciando que os consumidores percebem

e reagem às técnicas e aos incentivos colocados pela empresa para satisfazer e ajudar no processo de compra dos consumidores de chocolates. Percebe-se que a empresa trabalha com os cinco sentidos dos consumidores conforme o apresentado por Camargo (2009): tato, olfato, paladar, visão e audição.

Esta pesquisa tornou-se relevante para a empresa conhecer um pouco mais de seus consumidores, e que suas estratégias adotadas com o marketing sensorial em maioria estão dando certo. Conseqüentemente traz a satisfação ao consumidor, e agrega valor para os clientes, e com isto, fazem da empresa uma referência na mente de seus consumidores. Agrega, portanto, um fator de grande valia para os consumidores que é o valor percebido do produto. Este fato foi defendido por Vidal e Wolff (2014) afirmando que os sentidos podem ser fatores motivadores que agreguem valor ao produto.

Como pode ser observado nos resultados da pesquisa, aproximadamente metade dos entrevistados se sentem confiantes de presentear seus familiares e amigos com os produtos da chocolateria. Com isto, a empresa alcança os objetivos citados em sua missão proposta que constitui primordialmente trazer uma sensação memorável e agradável aos amantes de chocolates.

## REFERÊNCIAS

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TTC)**: Ênfase na elaboração de TCC de pós graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2015.

CAMARGO, P. **Neoromarketing**. Decodificando a mente do consumidor. Lisboa: IPAM, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=jNzPRBVffGEC&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false> . Acesso em: 09 set. 2016.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MARTINS, J. S. **A natureza emocional da marca**. Construção de empresas ricas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MELLO, F. B. de. **Você já ouviu falar em marketing sensorial?** Disponível em: <http://www>.

administradores.com.br/entrevistas/marketing/voce-ja-ouviu-falar-em-marketing-sensorial/8/. Acesso em: 10 Ago. 2016.

OLIVEIRA, M. R.; BRAGA, N. P. **Os cinco sentidos no marketing**: A importância dos estímulos multissensoriais para despertar a emoção e gerar inclusão social. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/sudeste2013/resumos/R38-0514-1.pdf>. Acesso em: 01 set. 2016.

RICHARDSON, R. J., *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

SARQUIS, B. A. *et al.* **Marketing sensorial na comunicação de marca**: um ensaio teórico. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/3614/2136>. Acesso em: 01 set. 2016.

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

TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

VIDAL, S. H.; WOLFF, L. **Marketing sensorial olfativo**: uma ferramenta de aumento da percepção de valor e fidelização de marca. Disponível em: [www.fagap.com.br/index.php/administracao/article/download/60/42](http://www.fagap.com.br/index.php/administracao/article/download/60/42). Acesso em: 01 set. 2016.

## MARKETING DIGITAL: A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BARBALHA-CE

**Piedley Macedo Saraiva**

Faculdade Paraíso do Ceará

Juazeiro do Norte – CE

**Andre Luis Sant'Anna**

Faculdade Paraíso do Ceará

Juazeiro do Norte – CE

**RESUMO:** As empresas têm se aproveitado das ferramentas digitais como uma maneira de criar vínculo, estabelecer comunicação e interação de maneira direta e rápida na mensagem compartilhada com o público de interesse. O progresso das tecnologias proporcionou inúmeras maneiras de se estabelecer um espaço de diálogo e as organizações estão aprendendo sobre essas tendências e sobre as possibilidades de explorar o que as novas mídias de relacionamento prometem. Assim, este trabalho tem como tema o marketing digital, e apresenta como objeto de estudo, a utilização das mídias sociais como um canal de comunicação no varejo de moda de Barbalha-Ce. O modelo de pesquisa utilizada foi exploratório e descritiva, se utilizando ainda de um estudo de caso. Para isso, foi utilizado como instrumento para coleta de dados, entrevista estruturada com os proprietários das empresas estudadas e questionários aplicado a clientes e prospect (possíveis clientes). Quanto a análise dos dados apresentados nas entrevistas, foi

percebido que a utilização do marketing digital feitos pelas empresas através das redes sociais é bastante intensa, de modo que cada um dos empreendimentos possui características reservadas de como alcançar os clientes, usufruem também essas mídias sociais para além da divulgação e captar novos clientes, obter uma possível fidelização dos mesmos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Digital. Mídias Sociais. Estratégias.

**ABSTRACT:** Companies have taken advantage of digital tools as a way to create link, establish communication and interaction in a direct and fast way in the message shared with the public of interest. The progress of technologies has provided numerous ways to establish a space for dialogue and organizations are learning about these trends and the possibilities to explore what the new media of promise. Thus, this work has the theme of digital marketing, and presents as object of study, the use of social media as a channel of communication in the fashion retail of Barbalha, Ceará. The research model used was exploratory and descriptive, if still using a case study. For this, it was used as an instrument for data collection, structured interview with the owners of the studied companies and questionnaires applied to clients and prospect (possible clients). As for the analysis of the data presented in the interviews, it was noticed that

the use of digital marketing by companies through social networks is very intense, so that each of the enterprises has reserved characteristics of how to reach customers, also enjoy these social media to in addition to publicizing and attracting new customers, obtain a possible loyalty of them

**KEYWORDS:** Digital Marketing. Social Media. Strategies.

## 1 | INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico apresenta grande importância como instrumento estratégico para a comunicação. Os atuais métodos de comunicação sustentados pelo período digital mostram a maneira como a sociedade vem progredindo através do uso da tecnologia. A internet tem sido uma dessas maneiras de progresso, que promovem a comunicação e aumento do elo entre as empresas e seus clientes ou potenciais clientes. Devido ao grande número de concorrentes aumenta-se também o grau de exigência na procura de novos produtos e com o crescente número de pessoas que usam a internet, a interatividade entre empresa e cliente aumentou devido a utilização da mesma.

O Marketing Digital como meio de comunicação, tem sido uma das maneiras nas quais empresas buscam obter o seu diferencial competitivo. A internet tem sido a forma de diálogo mais influente que as empresas possuem à sua disposição e, devido ao aumento da competitividade e as mudanças aceleradas no mercado, as mesmas precisam estar em constante movimento, sendo que esta, é uma excelente maneira de se fazer presente nos negócios, enfocando também a utilização das mídias sociais em função de possibilitar a construção de uma conversa direta e transparente com o cliente, visando a colaboração em massa para contribuir na criação de bens e serviços.

Atualmente, as empresas não apenas falam sobre o seu produto, elas o exibem e conversam sobre eles com seus clientes, estabelecendo assim uma relação mais próxima entre ambos. Com base nas afirmações citadas, podem-se indagar o seguinte questionamento: Como o marketing digital pode ser utilizado como um canal de comunicação entre as empresas e seus clientes?

Neste contexto, o principal objetivo deste trabalho é avaliar a percepção dos empresários de moda de Barbalha-Ce através da utilização das mídias sociais, a fim também de expor os impactos a respeito da utilização das mesmas como canal de comunicação entre a empresa e seus clientes. Tendo como objetivos específicos: (1) Realizar um estudo a respeito da conceituação de marketing digital com relação ao uso das mídias sociais como forma de aproximação do cliente; (2) Caracterizar as estratégias do uso da ferramenta de marketing digital como diferencial competitivo e (3) Verificar a satisfação dos consumidores quanto à comunicação através das mídias sociais.

A escolha do atual tema tem como propósito identificar as estratégias das

mídias sociais como um canal de comunicação nos dias de hoje. Por se tratar de um assunto de grande importância e atualizado, percebe-se que estes meios passam por distintas mudanças constantemente.

Na fase inicial foi feito levantamento bibliográfico, que tem como propósito identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, justificativa, determinação do problema e conhecimento teórico quanto ao assunto a ser estudado. Na segunda etapa, partiu-se para a definição dos tópicos da metodologia, a fim de elaborar um roteiro de entrevista semiestruturada destinado as empresas estudadas, vindo em seguida com a elaboração do questionário aos clientes. Esses métodos se incumbirão de fazer parte da terceira etapa da pesquisa, a fim de esclarecer as questões relacionadas às mídias e redes sociais digitais. Por fim, a pesquisa terminará com a análise dos resultados e considerações finais.

## 2 | REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito e importância do marketing

O marketing surgiu entre os anos 1940 e 1950 quando, de acordo com Kotler (2000), inicialmente, o marketing era visto como um cargo da atividade comercial, uma ocupação profissional no qual estava centrado em propaganda, vendas e promoções de vendas.

Las Casas (2009, p. 15) define marketing como sendo:

[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes a relação de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem-estar da sociedade.

Tendo em vista o conceito acima, percebe-se que marketing é uma procura pela satisfação dos consumidores e da organização. Visando a organização, estas têm como principal papel satisfazer as necessidades dos clientes, conseqüentemente auferindo o lucro, e no que diz respeito aos clientes, os mesmos não buscam somente preços, estes procuram benefícios que podem ser vistos como um valor, um diferencial que aquele produto proporciona.

Kotler e Keller (2012, p. 4) define marketing como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” Entende-se que o marketing também é visto como uma ferramenta que tem o intuito de ajudar o gestor a enxergar as necessidades e desejos dos consumidores e assim, procura-se empregar estratégias apropriadas a serem utilizadas nas vendas e focar nos grupos de clientes que se almeja atingir e se relacionar, as empresas procuram a cada dia encontrar a vantagem competitiva através da utilização do marketing, e também devido à

necessidade das mesmas buscarem inovações com o advento de concorrentes.

De forma geral, compreende-se que as empresas inclusas em mercados cada dia mais ativos e concorrentes, apresentarão maiores possibilidades de sucesso quando visualizarem as necessidades, expectativas, desejos e tendências dos seus consumidores através do marketing, assim obtendo sucesso (GRAHAM et al., 2005).

O marketing estabelece que uma empresa necessita satisfazer os anseios dos consumidores, a mesma deve guiar todos os seus esforços para fornecer aos seus clientes os produtos que eles desejam, assim deixando os mesmos encantados, logo aumenta-se as vendas e conseqüentemente aumenta-se o lucro (OGDE, 2002).

## 2.2 Comunicação de marketing

Kotler e Keller (2012, p. 512) “A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam.” De acordo com o conceito acima, a comunicação de marketing é a forma pela qual as empresas se comunicam com seus clientes ou com os *prospect* (futuros clientes), buscando assim construir um relacionamento com os mesmos; a comunicação também é uma forma de mostrar quem usa e como se usa determinado produto.

Assim, vale ressaltar que a comunicação é um investimento e não um custo. Como qualquer investimento, acarreta riscos e, se não for bem aplicado, pode gerar graves responsabilidades para a empresa, porém é um meio que pode ser altamente rentável para o aumento das vendas.

O método de comunicação incide tanto nas mensagens planejadas como nas não planejadas com a empresa e seus clientes, as planejadas são as que a empresa tenta passar algo para seu público, e as não planejadas, são aquelas que surgem no dia a dia pelos clientes e a divulgação nas mídias (STRAUSS; FROST, 2012).

## 2.3 Marketing digital

Torres (2010, p.7) define marketing digital como:

[...] conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de um ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

De acordo com Souza (2012) Marketing digital é a utilização das tecnologias aperfeiçoadas na internet e todos os demais dispositivos que permita a comunicação, com o intuito de aproximação entre a empresa e seus clientes ou possíveis clientes; a mesma disponibiliza uma grande oportunidade de negócios e conseqüentemente uma vantagem competitiva, constituindo-se ultimamente como a forma de publicidade e comunicação mais poderosa que a empresa tem a sua disposição, devendo

estar sempre em constante mudança, inovando e também se comunicando, pois unicamente desta forma ela cresce, adquire lucros e sobrevive no mercado.

Segundo Torres (2010) o marketing digital está cada dia se tornando respeitável tanto para os negócios como para as empresas, assim como os clientes estão mudando a sua forma de comportamento e utilizando cada vez mais a internet como maneira de comunicação, buscando na internet sobre determinados produtos, marcas, serviços e também experiências de consumo com outros consumidores. O marketing digital ou e-marketing, tem como principal finalidade desenvolver ou ampliar serviços e ferramentas, exibindo informações, produtos e serviços a vários tipos de pessoas, de forma geral ou segmentada, e assim diminuindo os gastos da organização (LUCENA; OLIVEIRA, 2012).

## 2.4 Estratégias do marketing digital

Em relação a sete estratégias utilizadas no marketing digital, Torres (2010) comenta:

*Marketing de conteúdo:* É o conjunto de ações de marketing digital que visa criar e espalhar conteúdo interessante na Internet com o propósito de chamar a atenção e conquistar o consumidor online.

*Marketing nas mídias sociais:* São ações de marketing digital que tem como objetivo obter um relacionamento entre a empresa e o consumidor, é basicamente ter um relacionamento com seus clientes através da Internet.

*Marketing viral:* É o conjunto de ações de marketing digital que tendem a criar repercussão, o chamado buzz ou marketing boca a boca. O marketing viral é uma importante ferramenta que permite alcançar muitas pessoas na Internet e espalhar sua mensagem.

*E-mail marketing:* Pode ser considerado como o marketing direto, o mesmo procura estabelecer um contato direto com o consumidor, passando para ele a sua mensagem.

*Publicidade online:* Esta ferramenta procura divulgar a marca ou produto da empresa, e podem ser similares as ações de publicidade convencionais.

*Pesquisa online:* Busca conhecer melhor o consumidor, o mercado, a mídia e os concorrentes que afetam o seu negócio.

*Monitoramento:* Acompanha os resultados das estratégias e das ações buscando aprimorar o marketing e sua eficiência. No monitoramento, você monitora seu site, seu blog, e todas as ações de marketing digital, reformando o que não está dando certo, e reforçando o que está.

## 2.5 Marketing digital como um diferencial competitivo

O marketing digital é umas das vantagens dos negócios online. Com o mesmo, pode ser personalizado a abordagem dos diferentes clientes ou potenciais cliente e

isto se dá observando seu comportamento na internet, desta maneira permite-se uma maior afinidade da empresa com eles, logo adquirindo um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, além de demonstrar mais oportunidade de sucesso as que escolherem seu público-alvo e utilizarem programas de marketing customizados. É indispensável entender todo conjunto do marketing digital, e depois apresentar ações para que as empresas obtenham crescimento (LEMOS, 2011).

Vale ressaltar que existem inúmeros caminhos e ações que podem ser empregados na Internet para atingir o seu consumidor. A escolha de como utilizar e evitar o desperdício de dinheiro em ações sem retorno, depende primordialmente do conhecimento, planejamento e pesquisa, e com a finalidade de clarear e evitar estes desperdícios foram desenvolvidas algumas estratégias, permitindo utilizar a internet de forma prática, eficiente e alcançando resultados positivos (TORRES, 2010).

## 2.6 Estratégias do marketing digital

Em relação a sete estratégias utilizadas no marketing digital, Torres (2010) comenta:

*Marketing de conteúdo:* É o conjunto de ações de marketing digital que visa criar e espalhar conteúdo interessante na Internet com o propósito de chamar a atenção e conquistar o consumidor online.

*Marketing nas mídias sociais:* São ações de marketing digital que tem como objetivo obter um relacionamento entre a empresa e o consumidor, é basicamente ter um relacionamento com seus clientes através da Internet.

*Marketing viral:* É o conjunto de ações de marketing digital que tendem a criar repercussão, o chamado buzz ou marketing boca a boca. O marketing viral é uma importante ferramenta que permite alcançar muitas pessoas na Internet e espalhar sua mensagem.

*E-mail marketing:* Pode ser considerado como o marketing direto, o mesmo procura estabelecer um contato direto com o consumidor, passando para ele a sua mensagem.

*Publicidade online:* Esta ferramenta procura divulgar a marca ou produto da empresa, e podem ser similares as ações de publicidade convencionais.

*Pesquisa online:* Busca conhecer melhor o consumidor, o mercado, a mídia e os concorrentes que afetam o seu negócio.

*Monitoramento:* Acompanha os resultados das estratégias e das ações buscando aprimorar o marketing e sua eficiência. No monitoramento, você monitora seu site, seu blog, e todas as ações de marketing digital, reformando o que não está dando certo, e reforçando o que está.

## 3 | METODOLOGIA

### 3.1 Área de estudo

O município de Barbalha está localizado na microrregião do Cariri, está inserido na Bacia do Salgado. De acordo com o censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população do município é composta por 55.323 habitantes, desse total, 38.022 permanecem na área urbana, representando 68,73% da população, já a rural perfaz um total de 17.301 habitantes, o que representa 31,27% da população (IBGE, 2010 apud IPCE, 2014). O Produto Interno Bruto (PIB per capita R\$ 1,00) é 8.206. O PIB por setor está distribuído de acordo com os valores percentuais, agropecuária 3,06%; indústria 32,33%, e setor de serviços 64,61% (IPCE, 2014).

### 3.2 População, Amostra e Fonte dos Dados

O universo da pesquisa será formado pelos clientes, ou potenciais clientes, das três lojas de Barbalha que utilizam o marketing digital como canal de comunicação, e a amostra será formada por aproximadamente 108 usuários distribuídos entre as três lojas. Para obtenção das informações empregadas no estudo, serão utilizados dados primários, obtidos através da aplicação de questionários entre os dias 21 de janeiro e 25 de fevereiro de 2019, tendo duração de 35 dias, obtidos através da amostragem sistemática.

### 3.3 Método de análise

A presente pesquisa se concentra no estudo e compreensão das utilizações das mídias digitais como ferramentas de comunicação por empresas do varejo de moda do município de Barbalha-Ce. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que geralmente contribuem para a pesquisa social. A mesma é considerada qualitativa, pois há uma interpretação lógica dos fenômenos, assim, de acordo com Fachin (2003, p.81) explica que “a pesquisa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”.

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, a primeira etapa utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gil (1986) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, a fim de se obter um embasamento teórico aprofundado que auxilie no desenvolvimento do estudo. Além disso, utilizou-se uma pesquisa de nível exploratório, e descritiva, tendo como objetivo realizar o levantamento de informações sobre as ferramentas de relacionamento na internet e empresas que se inserem nas mídias sociais a fim de aproximar sua marca do público.

No caso deste artigo, foi realizado também um estudo de caso por que além de permitir ao pesquisador o acompanhamento e a proximidade com um fenômeno

da mídia, é também, de acordo com Yin (2001, p.19), “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Após a definição do instrumento de coleta de dados, será submetido um pré-teste (por conveniência) junto a uma amostra de 10 respondentes. O teste por conveniência tem por finalidade detectar possíveis falhas no instrumento de coleta. Após o teste, serão feitos os devidos ajustes de forma a se ter um questionário ideal para ser aplicado. A demonstração dos resultados será através de análise descritiva, ilustrada por meio de gráficos e tabelas de distribuição de frequência (relativas e absolutas) que possibilitem o cruzamento das respostas pertinentes ao problema elencado na pesquisa.

### 3.4 Análise dos resultados

- **Entrevista com os gestores**

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Dados da empresa: porte, faturamento e quantidade de funcionários	1 ano de vida Setor: Comercial Forma jurídica: Empresa individual Porte: Microempresa, 03 funcionários, Faturamento anual 1 Público A e B	9 anos de vida Setor: Comercial Forma jurídica: Empresa individual Porte: Microempresa, 04 funcionários Público: B e C	14 anos de vida Setor: Comercial Forma Jurídica: Empresa Individual Porte: Microempresa 05 funcionários Público: A e B

Quadro 1 - Dados da empresa: porte, faturamento, quantidade de funcionários.

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 1, podemos identificar que o tempo de existência da empresa A é de apenas um ano de vida, constituindo-se como a mais nova entre as lojas estudadas. Todas denominam-se como empresa individual e possuem mais de 2 funcionários. Atendem em comum o público B, porém a loja A e Loja C dão maior ênfase ao público A, enquanto a loja B volta-se para maior destaque a classe B.

No Quadro 2 procuramos identificar quanto tempo as empresas utilizam o marketing digital para divulgação dos seus produtos e serviços, assim como possivelmente adquirir novos clientes. A partir das respostas verificamos que quase todas as empresas entrevistadas desde que começaram suas atividades já estão inseridas nas mídias com exceção da loja C, que só após 9 anos de vida começou a utilizar mídias sociais, a loja A antes de começar as atividades já estava divulgando seus produtos através do Facebook, a loja B também utiliza desde cedo, o marketing

digital não era tão conhecido contudo a mesma já utilizava.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Quanto tempo a empresa utiliza o marketing digital	Tem 1 ano de vida, porém utiliza as mídias há 1 ano e 3 meses.	Logo quando inaugurada há 9 anos atrás a empresa já utilizava o Orkut.	No ano de 2009

Quadro 2 - Tempo de utilização de mídia digital por empresa

Conforme o Quadro 3, as empresas declararam que utilizam o marketing digital por ser uma divulgação de baixo custo. Contudo podemos demonstrar que as respostas discordam quanto a explicação da utilização. A empresa A enfatiza que está presente aonde o seu público está, assim como a empresa B e C justifica pela mesma resposta, se fazer presente no lugar que seus clientes se encontram.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
O que levou a empresa a utilizar o marketing digital?	Pela divulgação ter um baixo custo, e porque todo o seu público está presente.	Necessidade x oportunidade, e por ser uma divulgação com preço baixo.	Todo mundo usa, e para se fazer presente na mídia.

Quadro 3 - Utilização do marketing digital pelas empresas em Barbalha

Fonte: Dados da Pesquisa

Feita a análise das respostas dos proprietários, percebe-se que todos acreditam que por mais que as mídias digitais seja a maneira mais rápida, prática e barata de divulgação de um produto, de uma marca e de atrair novos clientes o mesmo não é eficiente no sentido de captar uma demanda potencial. Ou seja, de acordo com a QUADRO 4, a empresa A afirma que é preciso a utilização de outros meios, pois na cidade de Barbalha-CE tem em médias 55 mil habitantes, enquanto na rede social tem em média 2 mil habitantes, a mesma da exemplo também de outro marketing eficiente, o marketing boca a boca. Assim como a loja B, que também acredita que não seja eficiente para captação de uma demanda para sustentar a loja, o marketing digital pode atrair de forma rápida a visualização de um produto, mas o que faz a venda acontecer é a maneira como ele é recebido na loja, enquanto a loja C justifica pelo fato de que nem todos os seus amigos nas redes sociais são clientes da loja.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
O senhor acredita que o marketing (mídias sociais) usado, é eficiente no sentido de captar uma demanda em potencial?	Não, devido os outros meios de divulgação, 2 mil amigos se torna pouco para uma cidade que tem mais de 55 mil habitantes.	Não, o marketing utilizado é uma porta para atrair, divulgar e se comunicar com os clientes.	Não, de maneira alguma, nem todos que estão na minha rede e que curtem meus produtos são clientes, é apenas uma forma chamar atenção.

Quadro 4 – Marketing no sentido de eficiência

Fonte Dados da Pesquisa

Buscamos identificar quais as mídias sociais utilizadas pelas empresas para divulgação dos seus produtos e serviços. Assim, de acordo com a QUADRO 5, verificamos que todas as empresas entrevistadas utilizam mais o Facebook, utilizando entretanto outras redes. A loja A utiliza apenas o Facebook, a loja B utiliza a fanpage do mesmo por se tratar de uma página apropriada para empresas, pois lá consegue monitorar os resultados, quantas pessoas visitaram a página e quantas visualizações nas postagens divulgadas. A loja C utiliza o Instagram compartilhando também a divulgação para o Facebook, isso evidencia a importância que as empresas dão as divulgações através das mídias.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Quais as principais mídias usadas pela empresa?	Facebook é a principal mídia, porém utiliza-se também as sacolas da própria loja e o carro de som.	A fanpage do Facebook, as sacolas da própria loja, o outdoor e agora o Instagram.	Instagram sendo a mesma postagem compartilhada para o Facebook e outdoor. Tem site e fanpage porém não utiliza com frequência.

Quadro 5 – Tipos de mídias utilizadas pelas empresas

Fonte Dados da Pesquisa

Segundo o QUADRO 6, percebe-se que o único critério para participar de determinada mídia social é se o seu público. A loja B utiliza mais o Facebook, enquanto a loja C utiliza do Instagram vinculado com o Facebook, pois o seu público está inserido em ambas as mídias.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Qual o critério que a empresa utiliza para participar ou não da rede social?	O público tá lá? Posso encontrar futuros clientes? A faixa estaria de idade a qual trabalho está na mídia? Estes são os principais critérios para participar.	Se o meu público estiver presente, sempre procuro estar também.	Se o seu público estiver presente.

Quadro 6 – Critério de utilização da mídia social

No item em questão as empresas declararam que o principal propósito é se fazer presente aonde seu público está presente. No entanto, podemos evidenciar que as respostas divergem um pouco quanto as empresas. Enquanto a empresa A enfatiza a captação de clientes que estão inseridos na mídia, a empresa B acredita na responsabilidade social que faz através das mídias, não se preocupando em apenas oferecer produtos, mas proporcionar o bem estar do cliente através de propagandas mais direcionadas para a satisfação dos mesmos como, por exemplo, uma que a mesma já fez que dizia assim: trate os outros como gostaria de ser tratado. A loja C espera com a utilização captar novos clientes e divulgar ainda mais a loja, pois as marcas as quais comercializa já são bastante conhecidas.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Qual o propósito da utilização das mídias digitais para a empresa?	Além do público está presente na mídia a qual utilizo, acredito na captação de mais clientes e divulgação das marcas.	Além do público está presente na mídia a qual utilizo, acredito na responsabilidade social, na satisfação por tê-lo em nossa loja.	Capturar novos clientes e divulgação da loja, pois as marcas comercializadas já são bastante conhecidas.

Quadro 7 – Importância da utilização mídia social para empresas em Barbalha

Dados: Fonte da Pesquisa

No Quadro 8, buscou-se avaliar os principais benefícios que as mídias sociais proporcionam para as empresas. Percebe-se que os principais são as vendas e a divulgação de seus produtos por um baixo custo, porém a empresa A deixa claro que o melhor é a facilidade do cliente visualizar o produto e já chegar na loja sabendo o que quer (mas é oferecido outras opções também). Já a empresa B diz que o principal benefício é a alavancagem de vendas e a conquista de clientes de outras cidades e a loja C apenas divulgação

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Quais os benefícios causados a empresa com a utilização das mídias sociais?	Divulgação da empresa e das marcas por um baixo custo, estar presente na mídia.	Toda empresa busca o lucro, e nós não seríamos diferentes, através das mídias conseguimos alavancar as vendas.	Divulgação.

Quadro 8 - Benefícios através da mídia digital

Dados: Fonte da Pesquisa

No Quadro 9, buscamos analisar se existe algum malefício para as empresas, de forma geral disseram que nunca obtiveram problema nas mídias. A loja A acredita que é devido ao pouco tempo de atividade, a loja B já está a bastante tempo ou seja desde que iniciou suas atividades como foi evidenciado em questões anteriores, porém, também não consegue identificar malefício algum, já ocorreu de na loja mesmo o cliente reclamar do atendimento, mas através de mídias nada aconteceu, e para finalizar a loja C, que afirma nunca ter ocorrido problema algum nas mídias.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Quais os malefícios causados a empresa com a utilização das mídias sociais?	Ainda não tivemos.	A primeira loja a trabalhar com mídias, porém não encontramos nenhum malefício.	Não teve problemas.

Quadro 9 – Malefícios da mídia social

Fonte: Dados Da Pesquisa

- **Questionário com clientes e possíveis clientes**

Tendo em vista a aplicação de 154 (cento e cinquenta e quatro) questionários ao público pesquisado, verificou-se que 44% do público participante da pesquisa é do sexo masculino; 66% é do sexo feminino. A exposição desses dados é necessária à compreensão do objetivo dessa pesquisa, que busca saber a satisfação do consumidor com a comunicação feita através das mídias sociais.

O gênero dos pesquisados é apresentado pelo gráfico a seguir:

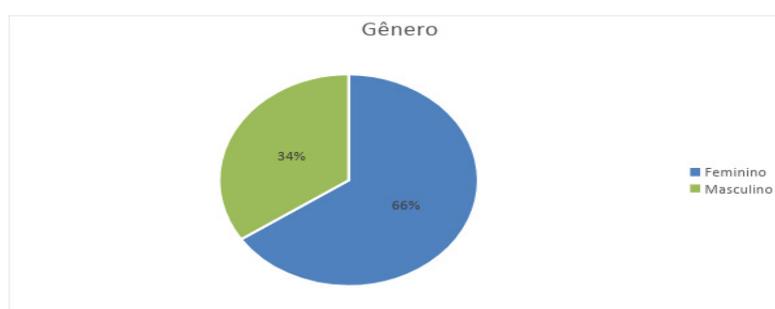


Gráfico 1 - Gênero dos pesquisadores

A Faixa etária dos pesquisado é apresentada no gráfico a seguir:

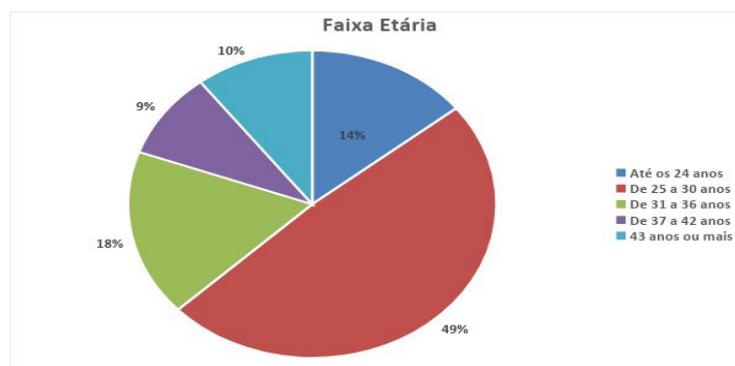


Gráfico 2 - Faixa etária

No Gráfico 3 Ainda com relação aos dados demográficos, observa-se que 59% dos entrevistados são solteiros.

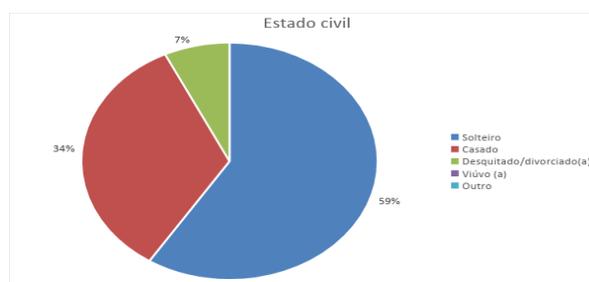


Gráfico 3 - Estado civil

No Gráfico 4 no qual a maioria dos entrevistados são clientes de uma das lojas e observa-se que a maior parte deles possuem renda média familiar é de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 reais.

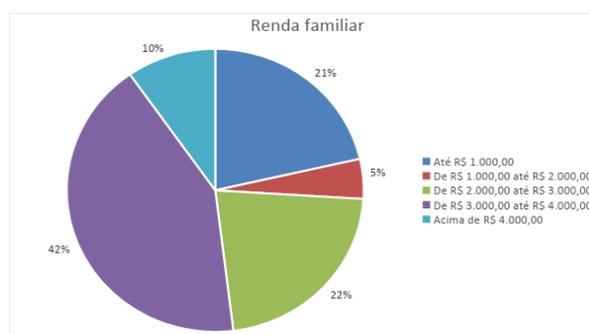


Gráfico 4 - Renda familiar

No Gráfico 5, dos 154 entrevistados, verificou-se que todos eles têm acesso à internet.

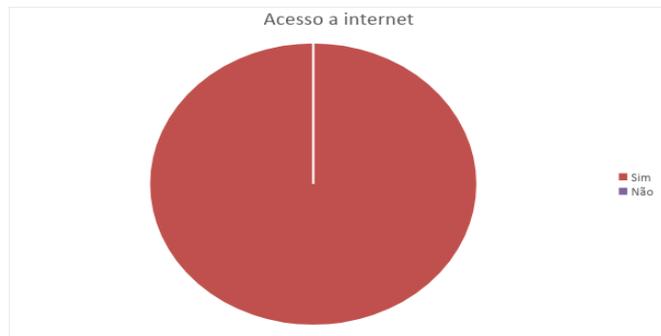


Gráfico 5 - Acesso à internet

Após saber a respeito do acesso à internet, no GRÁFICO 6 procurou-se identificar quanto a utilização das redes sociais, dos 154 entrevistados, apenas 4 não usufruíam de rede alguma, sendo todo o restante usuário de alguma rede.

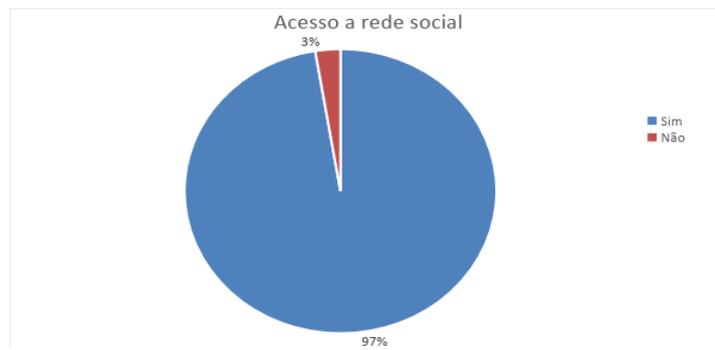


Gráfico 6 - Acesso à rede social

Já no Gráfico 7, a seguir, procurou-se quantas redes sociais os entrevistados usufruíam, e a maior disse utilizar mais de uma rede social. Chegando a 46% dos mesmos utilizarem 2.

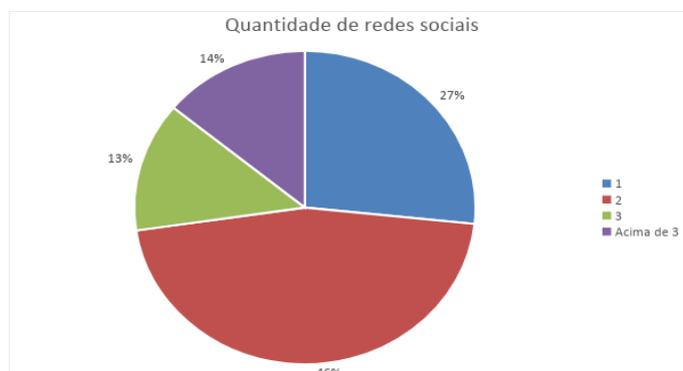


Gráfico 7 - Quantidade de redes sociais

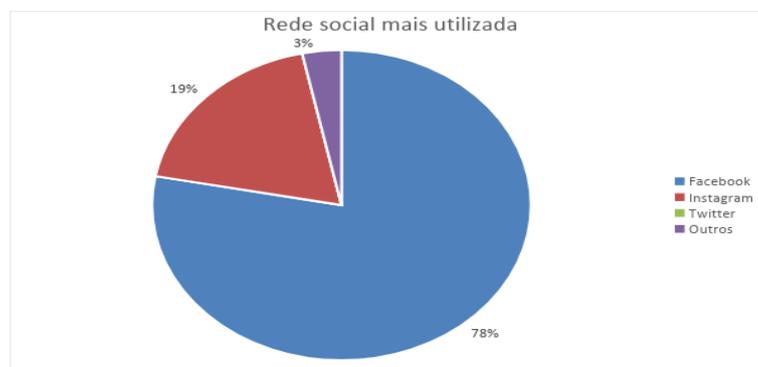


Gráfico 8 - Rede social favorita

No Gráfico 8 buscamos analisar as redes sociais mais utilizadas pelos entrevistados, o resultado obtido foi que das 150 pessoas que possuem redes sociais, 117 relataram que preferem o Facebook, 28 pessoas disseram que preferem o Instagram e 5 outras redes não mencionadas.

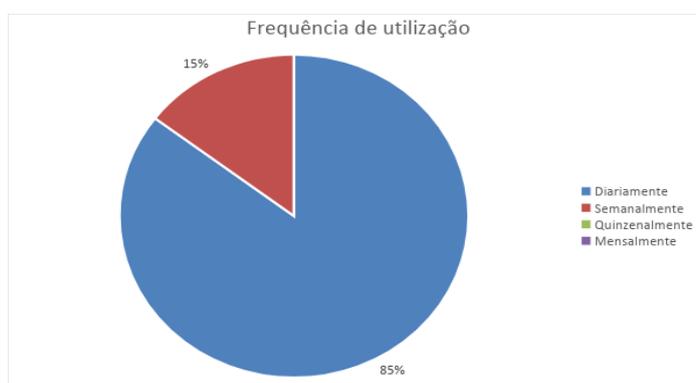


Gráfico 9 - Frequência de utilização

Logo após saber qual a rede social mais utilizada pelos entrevistados, foi perguntado a frequência de utilização dessas redes. Os resultados alcançados foram bem interessantes, pois 85% dos entrevistados afirmaram ter acesso diariamente e apenas 15% relataram que ter acesso apenas semanalmente.

- **Escala LIKERT**

		Média	Desvio Padrão
1	Sempre acompanho a moda através das redes sociais	2,91	
2	A divulgação através das redes sociais aumenta a visibilidade da empresa	3,95	
3	Redes sociais influência na opinião das pessoas	2,65	
4	Redes sociais são uma boa via de divulgação, como propagandas e marketing em geral	4,01	
5	As empresas adquirem mais clientes utilizando as mídias sociais	3,98	
6	As postagens trazem informações necessárias do produto	2,60	

7	Quando vejo que determinada loja postou foto de uma roupa atraente sinto vontade de visita-la	4,21	
---	---	------	--

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto do estudo buscou-se como o principal objetivo avaliar a percepção dos empresários de moda de Barbalha-Ce através da utilização das mídias sociais, a fim também de expor os impactos a respeito da utilização das mesmas como canal de comunicação entre a empresa e seus clientes. Para isso foi realizado uma pesquisa a respeito dos conceitos de marketing e marketing digital, a presente análise também expôs a realidade das empresas do ramo de moda em termos de utilização dos meios digitais.

Este artigo alcançou seus objetivos, pois a partir da análise de resultados dos questionários e das entrevistas, foi possível perceber que as empresas estão cada vez mais preocupadas com a comunicação através das mídias. E os clientes ou possíveis clientes afirmam estarem satisfeitos com a divulgação das empresas através das redes sociais.

Assim foi possível conhecer um pouco mais sobre as vantagens e utilidade de cada mídia pesquisada no trabalho, tais como Facebook, Instagram, Twitter. Apresentou-se também com base em dados coletados, como os empreendimentos estudados observam esse tipo de comunicação, como lidam com esses meios e o que conquistou com o uso dos mesmos.

Pode-se afirmar que a utilização das estratégias em Marketing Digital e mídias digitais concedem uma maior exposição da marca e dos produtos da empresa com maior eficácia, vale salientar que essas mídias são excelentes aliadas em ações de comunicação interativa e relacionamento com o consumidor.

Este trabalho poderá ser aperfeiçoado futuramente, pois possui limitações, dentro as quais se destaca a realização da pesquisa em apenas três empresas e por se tratar de um tema dinâmico onde as redes sociais sofrem constantes mudanças. Em trabalhos futuros, o questionário poderia ser aplicado em pequenas empresas do mesmo segmento e fazer um comparativo sobre o comportamento destas em relação ao marketing digital, a utilização das redes sociais e a vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Gilberto César Gutierrez. **Negócios Eletrônicos**: uma abordagem estratégica e gerencial. 20ª edição: Curitiba: Ipbex, 2007.

ESTRAUS, Judy; FROST, Raymond. **E-Marketing**. 6ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. FACCHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

GRAHAM, J. Hooley *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**IBGE**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Disponível em: <<http://www.ibege.gov.br>>, Acesso em: 20.04.2014.

INSTAGRAM. **Os segredos do Instagram**: Como usar o Instagram para alcançar sucesso na vida e nos negócios – Disponível em: <[www.DigitalCoaching.com.br](http://www.DigitalCoaching.com.br)>. Acesso em: 12/06/2014.

IPECE. **Perfil Básico Municipal 2011**. Disponível em: <<http://www.ipece.ce.gov.br>>. Acesso em: 18.06.2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMOS, Carla Manuela de. **Marketing Digital como Ferramenta de Diferenciação**: Um Estudo de Caso no Curso de Administração da FAVIP – Caruaru – PE. Caruaru: FAVIP, 2011.

LIMA, Renan Vieira. **Marketing Digital em Redes Sociais para Pequenas Empresas**. São Paulo: Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, 2011.

OGDEN, James R; **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Renarth Bustamante de; LUCENA, Wellington Machado. **O Uso da Internet e das Mídias Digitais como Ferramentas de Estratégias de Marketing**, 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSSI, Felipe. **As Mídias Sociais**: Um Estudo Comparativo de Casos sobre a Utilização do Facebook nas Empresas. Capivari, SP: FACECAP, 2012.

SOUZA, Bruno de. **Marketing Digital 2.0**: Como Sair na Frente da Concorrência. Disponível em: <LINK>. Acesso em: 12/06/2014.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TORRES, Cláudio. **Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: < [www.claudiotorres.com.br](http://www.claudiotorres.com.br)>. Acesso em: 06 de julho de 2014.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing**: o guia definitivo de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## O USO DA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA OS PRODUTOS TURÍSTICOS

### **Milena Beatriz Silva Loubach**

Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade  
Carangola  
Carangola - MG

### **Pollylian Assis Madeira**

Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade  
Carangola  
Carangola - MG

### **Marcos Antônio Pereira Coelho**

Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade  
Carangola  
Carangola - MG

### **Lucas Borcard Cancela**

Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade  
Carangola  
Carangola - MG

**RESUMO:** Com o crescente desenvolvimento da atividade turística e por seus produtos serem fatores intangíveis, pode-se buscar algumas formas de virtualização como um dos meios de aproximação do turista com o seu produto antes mesmo de adquiri-lo. O presente trabalho tem como tema Marketing Turístico, objetivando mostrar as vantagens do marketing digital para os produtos turísticos como meio tecnológico contribuidor para a busca da satisfação do cliente antes de efetuar a compra, buscando aproximar a realidade na venda de produtos, através da Realidade Aumentada. Para a elaboração deste

trabalho, realizou-se pesquisas bibliográficas em sítios eletrônicos, livros, revistas e artigos especializados nos assuntos de Turismo e Tecnologia; e a realização de um vídeo em 3D para a demonstração de virtualização do produto turístico. Desta forma, a produção da pesquisa mostrou-se como a tecnologia pode auxiliar na venda dos produtos turísticos intangíveis, sendo uma grande estratégia de marketing turístico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing; Produto Turístico; Tecnologia.

### THE USE OF TECHNOLOGY AND INNOVATION FOR TOURISM PRODUCTS

**ABSTRACT:** With the increasing development of touristic activities and their products are intangible factors, you can pick up some forms of virtualization as a means of approximation of the tourist with your product before you even purchase it. The present work has as theme Touristic Marketing, in order to show the advantages of digital marketing to touristic products as a technology contributor for the pursuit of customer satisfaction before purchase, seeking to bring the reality in selling products, via augmented reality. For the preparation of this work, bibliographic research in electronic sites, books, magazines and specialized articles

in matters of Tourism and Technology; and a video in 3D for the virtualization product demonstration. In this way, the production of research showed how technology can assist in sale of intangible touristic products, being a great touristic marketing strategy. **KEYWORDS:** Marketing; Tourist Product; Technology.

## 1 | INTRODUÇÃO

O marketing turístico é de fundamental importância em decorrer dos grandes fatores de satisfação que o turista possa exigir. O empreendedorismo das grandes empresas trabalha em prol de oferecer serviços que possam tornar o produto turístico mais adequado, para que o turista possa adquiri-lo de forma satisfatória.

Devido as circunstâncias dos produtos turísticos serem intangíveis, faz com que a aproximação entre o turista e o produto se dificulte, buscando-se alternativas necessárias para essa proximidade. Este trabalho tem como tema Marketing Turístico, buscando responder ao questionamento: De que modo a tecnologia poderá contribuir para a aproximação do consumidor na compra de um produto intangível (produto turístico)?

O presente estudo tem como objetivo mostrar as vantagens do marketing digital para os produtos e serviços turísticos como meio tecnológico contribuidor para a busca da satisfação do cliente antes de efetuar a compra de produtos intangíveis. Especificamente, pretende-se descrever como o marketing digital é importante para os produtos turísticos, analisando o avanço da tecnologia para o desenvolvimento da atividade turística, apresentando a Realidade Aumentada como uma sugestão de virtualização para melhor visualização real em busca da satisfação do cliente; e, por fim, desenvolver e apresentar um vídeo em 3D para exemplificar a virtualização do produto turístico.

Justifica-se este trabalho após estudos relacionados com as disciplinas da formação do Bacharel em Turismo (elaboração e formatação de roteiros turísticos, marketing turístico, agenciamento, entre outros) as quais apresentaram as dificuldades nas vendas de produtos turísticos devido ao fator intangibilidade. Assim, a proposta deste, busca apresentar uma solução que contribua para diminuir a dificuldade na venda e aproximar o relacionamento entre produto x cliente.

A metodologia aplicada embasou-se inicialmente em pesquisas bibliográficas em sítios eletrônicos, revistas especializadas, livros e artigos que referenciam sobre o marketing turístico e as tecnologias recentes; e criação de um vídeo em 3D de um quarto de hotel como exemplificação de um produto turístico virtualizado. Por todos estes aspectos, faz-se necessário a realização de pesquisa sobre o uso da tecnologia na atividade turística, observando seus métodos como estratégias de marketing para a atividade. O uso da Realidade Aumentada e outros equipamentos para virtualização do produto turístico propõe para o consumidor a melhor visualização, fazendo com que a compra transmita o sentimento de segurança e faça com que o

cliente supere suas expectativas diante a mercadoria.

## 2 | TURISMO: DESENVOLVIMENTO, MARKETING TURÍSTICO, PRODUTO TURÍSTICO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

### 2.1 Turismo

De acordo com Badaró (2003, p.27) “o turismo é um complexo e diversificado fenômeno social, político, cultural e econômico. Diversos são seus tipos, que podem ser arrolados sob diferentes critérios de classificação”. A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003 *apud* VIEIRA, p.03) define que

o turismo inclui tanto o deslocamento e as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas, bem como, as relações que surgem entre eles, em lugares distintos de seu ambiente natural, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano e mínimo de 24 horas (pernoite no destino), principalmente com fins de lazer, negócio e outros (OMT, 2003 *apud* VIEIRA p.03).

Mota (2001, p.43) idealiza o turismo como um fenômeno social que consiste no deslocamento temporário e voluntário das pessoas que, por alguns fatores saem da sua residência habitual e não exercem atividades lucrativas ou remuneradas, gerando relações culturais, socioeconômicas e ecológicas, entre outros. Já o autor Bloch (1968, p.134 *apud* BADARÓ, 2003, p.21) conceitua o turismo como

[...] fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, cultural e econômica (BLOCH, 1968, p.134 *apud* BADARÓ, 2003, p.21).

Cooper (2001, p.181) considera que o turismo existe a muito tempo, mas com a grande mudança e condições do mercado e produtos, os métodos utilizados pelas empresas estão cada vez mais exigentes. O Ministério do Turismo (2015, p.22) define que “[...] a atividade turística implica em uma extensa cadeia de elementos que envolvem desejos, sentimentos, intenções e expectativas do cliente que compra um produto sem antes ter experimentado”. Com essa afirmação do Ministério do Turismo, onde a atividade turística envolve os sentimentos dos clientes, e que o produto é adquirido antes de experimentá-lo (intangível), observou-se a importância do Marketing Turístico para aproximação da realidade do produto para melhor visualização do cliente.

Cooper em 2001 (p.456) cita que o marketing do turismo está sendo influenciado constantemente pelo desenvolvimento das tecnologias atuais, que atravessam todos os aspectos de formulação e distribuição do produto”. Já em 2016, Manobanda (p.02) apresenta que

[...] o turismo através de marketing nas redes sociais visa desenvolver estratégias aproveitando as tecnologias de informação e comunicação pois constituem ferramentas importantes para o marketing ao serviço das empresas de turismo. É por isto que se considera necessário planejar as estratégias de marketing e aproveitar todo o conjunto de ferramentas eletrônicas para exercer influência nos mercados principais (MANOBANDA, 2016, p.02).

O Ministério do Turismo (2018) conceitua como o desenvolvimento da tecnologia ajudou no setor:

de acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), o turismo foi responsável por um em cada cinco empregos gerados no mundo nos últimos 10 anos e emprega 7 milhões de pessoas no Brasil. No turismo, as mudanças tecnológicas fizeram com que o setor evoluísse da dinâmica de destinos analógicos (tradicional, off-line), para os digitais (multicanal, online) e, agora, o desafio é transformá-los em inteligentes (sensoriais) (MTUR, 2018).

O turismo está marcado pela disputa dos destinos turísticos, tornando-se assim, a necessidade da implementação de ações para a promoção das atividades do mercado, surgindo assim como uma estratégia, o marketing turístico (SERENO, 2013, p.15). Para que o turismo possa de fato se desenvolver socialmente e economicamente, é essencial atingir metas necessárias para o crescimento consciente. Diante disto, torna-se primordial o planejamento e acompanhamento dos governos, iniciativa privada e entidades civis (OMT, *apud* EMBRATUR, 2016, p.106). O marketing como ferramenta de pesquisa e comércio na atividade turística parte do princípio de que seus métodos estão relacionados a estimular o sentimento relativo de fantasia, ativando os sentidos e desejos para desempenhar as necessidades e expectativas do turista, em um processo contínuo de inovação (BENI, 2006, p.123 e 124).

## 2.2 Marketing turístico

Rocha e Christensen (1999, p.15) afirmam que o marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais.

Marketing é domínio do conhecimento que envolve todas as relações da alteração instruídas para o contentamento dos desejos e necessidades dos clientes, propondo o alcance de metas empresariais ou individuais acreditando no meio ambiente e no abalo que o vínculo causa na satisfação da sociedade (LAS CASAS, 1997, p.26 *apud* PIRES, 2017, p.03). A EMBRATUR (2016, p.68) afirma que uma estratégia de marketing inovadora aliada a segmentação do turismo, permite abrir novas oportunidades para o setor.

Para Pires (2017, p.06), “o marketing turístico, como o próprio nome indica, é o marketing direcionado para a promoção de produtos diretamente ligados com o turismo de uma área, mais ou menos abrangente”. A autora Sereno (2013,

p.15) demonstra que “no marketing, como em todas as áreas, a internet tem se transformado em uma importante ferramenta de comunicação e está apoiando o turismo, no sentido de auxiliar o setor no desenvolvimento do marketing”.

Percebe-se também na opinião de (Cooper, 2001, p.461), que a internet pode consolidar as funções de marketing e comunicações de destinos distantes, como de estabelecimentos turísticos de pequeno e médio porte, possibilitando assim a comunicação com consumidores. Desta forma, oferece oportunidades para a representação e o marketing global para os que trabalham com serviços turísticos.

### **2.3 O produto turístico e a tecnologia**

Segundo Cooper (2001, p.408) “o turismo é predominantemente um produto de serviços, com as características principais de intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade”. Exemplificando a perecibilidade, não há como realizar a estocagem de uma diária ou de um assento em um voo. De acordo com Arruda (2005, p.06) “os produtos turísticos podem ser interpretados por toda e qualquer caracterização de bem e de serviço que é produzido para atender as necessidades das atividades de viagem”.

Como o produto turístico é uma combinação de ação e emoção em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, a criatividade do setor deve ser intensa (COBRA, 2001, p.16). Cobra (2001, p.183) afirma também que “um serviço turístico é sempre uma combinação de aspectos tangíveis (o que o serviço oferece) com aspectos intangíveis (que são os benefícios que o turista espera dos serviços)”.

Para Mota (2001, p.134), nas atividades turísticas não se vendem somente as qualidades físicas dos produtos e serviços, mas também a capacidade que o mesmo tende a satisfazer os desejos e as expectativas dos turistas, e para consegui-las as técnicas de marketing turístico devem ser utilizadas.

Cobra (2001, p.224) expõe que “como no turismo os produtos e serviços, no entanto é mais intangível do que tangível, torna-se necessário que seu resultado esteja conforme as expectativas de diversos consumidores”. Para Cooper (2001, p.460) “com as novas tecnologias, as empresas e os consumidores se beneficiarão de uma cooperação mais eficiente entre os prestadores de serviços do composto do turismo, para garantir uma apresentação integral dos produtos turísticos”.

Com crescimento da tecnologia, foi impreterível o resultado na execução, na organização, e na estratégia das corporações do turismo no mundo (COOPER, 2001, p.458). Cooper (2001, p.459) classifica as tecnologias da informação como ferramenta principal para a procura do turismo, pois sua aplicação e comunicação coopera para geração, processamento, coleta e aplicação para operações tendo em sua natureza o resultado da tecnologia de longo alcance. Cobra (2001, p.126) descreve que “para buscar novos clientes e reter os atuais é necessária uma luta incessante, que deve estar apoiada em tecnologia diferenciada, em custos competitivos e, sobretudo, em

novos e atraentes serviços”.

O Ministério do Turismo (2015, p.58) retrata que “a internet é um resultado tecnológico, ainda em processo, de excessiva mudança social, partindo do princípio que o turista é um operador não somente de serviços, mas também de troca de informações”. A comunicação produtiva no turismo permite identificar as escolhas dos turistas, estimulando alguns sentidos para que tenha o interesse da viagem específica. Pode assim perceber a importância da segmentação do mercado definindo seu público-alvo e atendendo as expectativas do consumidor referente ao produto ou serviço prestado (MOTA, 2001, p.152).

Ao mesmo tempo em que a atividade turística continua sendo um produto integrado, a tecnologia motiva os produtos para serem transformados em pacotes e apresentados ao consumidor como único (COOPER, 2001, p.456). O Mtur (2018) explicita que a principal aliada do turista na atualidade é a tecnologia que tem papel fundamental no processo turístico, desde a pesquisa de destinos, à compra de passagens, escolha de hospedagens e mapeamento de passeios e restaurantes.

## 2.4 O Virtual e a Virtualização como contribuidores na atividade turística

Lévy (1996, p.15) expressa que “a palavra virtual vem do latim medieval *virtualis*, derivado por sua vez de *virtus*, força, potência. Na filosofia escolástica, é virtual o que existe em potência e não em ato”. De acordo com Deleuze (1996, p.54), “o atual e o virtual coexistem, e entram num estreito circuito que nos reconduz constantemente de um a outro. Não é mais uma singularização, mas uma individuação como processo, o atual e seu virtual”. O mesmo autor (1996, p.55) mostra que a conexão do atual com o virtual estabelece um contorno de duas formas: “ora o atual remete a virtuais como a outras coisas em vastos circuitos, onde o virtual se atualiza, ora o atual remete ao virtual como a seu próprio virtual, nos menores circuitos onde o virtual cristaliza com o atual”.

O Lévy (1996, p.20 e 21) explica que a “virtualização reinventa uma cultura nômade, não por uma volta ao paleolítico nem às antigas civilizações de pastores, mas fazendo surgir um meio de interações sociais onde as relações se configuram com um mínimo de inércia”. O mesmo autor (1996, p.18) ainda informa que a virtualização indefere a uma desrealização, uma mudança de individualidade, do centro de importância ontológico do instrumento considerado, em vez de se estabelecer essencialmente por sua atualidade, a essência passa a localizar sua textura primordial em um elemento problemático.

As tecnologias de informação concordam em determinadas associações no turismo em diferentes benefícios: controles transparentes dos lugares respondendo competência no mercado, menores preços, distinguir produtos e serviços, somar o foco da parcela do mercado, diminuir o tempo das operações, além disso contribuir para o turismo sustentável (COSTA, 2014). O mundo virtual e a virtualização no

turismo já são grandes contribuidores no mercado atual, uma das estratégias de marketing que se diferenciam da concorrência.

Veremos na próxima seção que a Realidade Aumentada (RA) aplicada ao turismo torna-se grande percussora para a promoção dos produtos turísticos na aproximação e satisfação dos clientes.

## 2.5 Realidade Aumentada e o Turismo

Para Arruda (2005, p.03) “pensar nas implicações das novas tecnologias de informação e comunicação (TDIC), [...] leva-nos a uma série de possibilidades de interpretações e análises”. Uma das novas tecnologias é a RA (Realidade Aumentada), por onde se entende que entre as diversas finalidades, consta o auxílio do aprendizado e marketing. A RA é a comunicação dos instrumentos reais e virtuais mutuamente, gerando um ambiente composto que normalmente é usado por uma câmera, empregando vídeos ao vivo executados e acrescentados na edição de gráficos concebidos por um computador. Os gráficos em terceira dimensão (3D), é capaz de adicionar no ambiente mediante a marcadores substituindo assim os objetos 3D (PREZOTTO, 2013, p.324).

A Realidade Aumentada possibilita ao cliente um contato garantido, sem precisar de uma preparação antecipada, trazendo para o meio objetos virtuais, promovendo e adicionando o ponto de vista que o indivíduo vê o mundo atual. Pode ser utilizada na arquitetura, campos industriais, medicina, jogos eletrônicos e em engenharia. Em publicidade as empresas só ganham, algumas marcas usam a RA para a divulgação diferenciada dos produtos, conseguindo o maior interesse e a atenção nas propagandas com a interação dos clientes (PREZOTTO, 2013, p.322 e 323).

Conforme Kirner (2007, p.05) os objetos virtuais permitem interações tangíveis com mais facilidade e naturalidade, ausentando o uso de equipamentos especiais. O mesmo autor (2005, p.03) ainda explica que “a realidade aumentada é uma particularização de um conceito mais geral, denominado realidade misturada, que consiste na sobreposição de ambientes reais e virtuais, em tempo real, através de um dispositivo tecnológico”.

Segundo Rodrigues (2011, p.04), “um sistema de realidade aumentada integra os ambientes virtuais e reais através da inserção de elementos virtuais em uma cena do mundo real com o auxílio de um computador e uma câmera digital”. Um cliente pode experimentar objetos virtuais e reais não precisando diretamente estar diante a um computador no programa de Realidade Aumentada. É de grande importância inserir e compartilhar objetos virtuais possibilitando a manipulação no mundo real, mas também aumentar a realidade com informações consultadas e modificadas pelos usuários no processo de mudança (KIRNER, 2007, p.174). De acordo com Rodrigues (2011, p.05),

através do uso de dispositivos tecnológicos combinados com bibliotecas de software especializadas em RA, é possível proporcionar aos usuários uma interação segura, sem necessidade de treinamento. Na RA, o “transporte” do usuário para o ambiente virtual é anulado, o que pode causar algum desconforto inicial. Tradicionalmente pode ser usado como nas primeiras pesquisas, óculos e capacetes especiais com visores translúcidos (optical see through), embora possa-se também coletar imagens com uma câmera e misturar com imagens do mundo virtual através de software (RODRIGUES, 2011, p.05).

Prosseguindo essa concepção do mercado mais exigente e na informação que o produto turístico é intangível, a RA pode contribuir para a aproximação PRODUTO X CLIENTE, o Ministério do Turismo (2015, p.21) expressa que “com a concorrência dos meios remotos, a empresa de turismo precisa associar-se a eles para entender necessidades e desejos dos clientes”. Cobra (2001, p.126) reafirma essa ideia dizendo que é necessária uma luta incansável para adquirir novos clientes e manter os atuais, buscando o apoio da tecnologia diferenciada, com custos competitivos e serviços atraentes e modernos.

### 3 | METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica em sítios eletrônicos, revistas especializadas, livros e artigos que referenciam sobre marketing turístico e tecnologias recentes, aprofundando sobre as formas de exposição do produto turístico e procurando especialistas na área para melhor apresentação do tema. A bibliografia buscou fontes mais recentes, devido ao assunto proposto, baseando nos autores Chris Cooper, Keila Cristina Mota, Marcos Cobra, Lévy Pierre, Gilles Deleuze, Claudio Kirner, Rui Aurélio de Lacerda Badaró, dentre outros.

Para melhor demonstração da Virtualização e como ela pode contribuir com a atividade turística, foi desenvolvido um vídeo em 3D com a ajuda de dois discentes da área acadêmica, que pode ser observado na plataforma YouTube no link: <https://youtu.be/EijWolfMoSc>. Este vídeo executado pelos programas *SketchUp* e *Lumion*, demonstra um passeio virtual em um quarto de hotel, onde o cliente poderá visualizá-lo antes mesmo de adquirir o produto turístico, se informando dos serviços prestados, design, decoração e ademais como é mostrado no vídeo.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Exemplificando a Virtualização no setor de turismo, em uma Agência de Viagens, o Agente poderá no momento da venda do produto turístico mostrar para o seu cliente a realidade do produto através de um link no computador da empresa, e também conceder ao cliente caso o seu desejo em estar vendo em sua casa com sua família, contribuindo assim para a venda do produto. Com esse exemplo de

venda citado anteriormente, com a ajuda do aluno da Faculdade Redentor do Curso de Arquitetura e Urbanismo e do aluno da Universidade do Estado de Minas Gerais do Curso de Sistemas de Informação, produziu-se a Realidade Virtual (vídeo em 3D) de um quarto de hotel para melhor entendimento da Virtualização no produto turístico e para aproximação do produto e cliente.

Por dificuldades da produção de um programa de Realidade Aumentada, optou-se para a demonstração de uma virtualização do produto turístico, produzir um vídeo 3D, elaborado do ambiente de um quarto de hotel, proporcionando um passeio virtual. Utilizou-se dois programas para a montagem do vídeo em terceira dimensão de um quarto de hotel, sendo eles: *SketchUp* e *Lumion*. O *SketchUp* é um instrumento para desenvolver imagens 3D, utilizada para fazer desenhos arquitetônicos, elementos e modelos. Foi criada no ano de 1999 no Colorado, hoje pertence a empresa Google (PLATAFORMA CAD, 2017). O programa hoje é muito usado por arquitetos para a elaboração de seus projetos de casas, empresas, apartamentos e etc., mostrando detalhes (árvores, flores, móveis) de como o lugar ficará depois de sua construção.

De acordo com o site da arquiteta Lúcia Paixão (2018), “O *Lumion* usa a tecnologia 3D em tempo real para fornecer visualizações imediatas e criar imagens em uma fração de segundo sem as longas horas de renderização”, pode-se visualizar decorações, pessoas, carros, plantas, prédios em alta qualidade. Este programa criado em 2012, mas com uma versão mais atualizada de 2018 está sendo cada vez mais usado por profissionais da área de arquitetura, pois pode proporcionar ao cliente uma alta visualização do seu projeto, como diz a arquiteta Lúcia (2018):

apesar de produzir imagens estáticas com muita qualidade com o passar de suas atualizações, ele é feito para criar apresentações em formato de vídeos, ou seja: com ele você transforma suas apresentações finais em pequenos vídeos que podem ser assistidos na TV, no notebook, em um tablet ou até mesmo pelo celular do seu cliente através do YouTube (LÚCIA PAIXÃO, 2018).

Ainda explicando o programa *Lumion*, desenvolvido por uma empresa da Holanda - Act-3D, ele é aplicado para visualizar e simular ambientes em 3D, permitindo a elaboração de imagens que se tornam vídeos intensamente reais. Os vídeos virtuais são capazes, por exemplo, de ser compartilhado em reuniões empresariais ou mostrado para clientes, tendo em evidência que ele abrange meios inovadores (VIVADecORAPRO, 2018).

Estes dois aplicativos utilizados, produzidos com ajuda de dois alunos do meio acadêmico, expõe como a tecnologia pode contribuir para a venda de um produto turístico intangível revelando para o cliente como é o hotel em que irá se hospedar antes da compra do produto. Em análise, para o Agente mostrar aos clientes a Realidade Aumentada ou um vídeo em 3D, deverá buscar no site ou aplicativo da empresa de serviços turísticos, proporcionando o passeio virtual. Vale ressaltar que não seria de responsabilidade da Agência de Viagens e Turismo realizar a virtualização de cada empreendimento. Apresenta-se abaixo figuras do vídeo executado para este

trabalho:



Figura 1- Entrada do quarto de hotel na virtualização

Fonte: SILVA E SILVA, 2018.

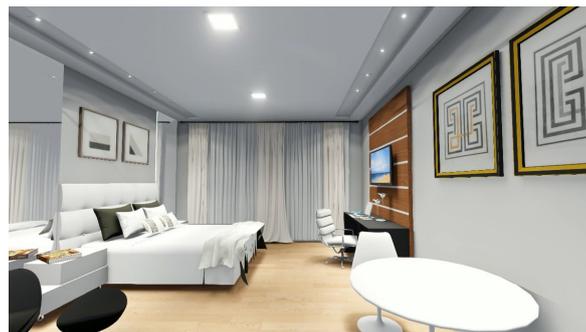


Figura 2- Passeio virtual da entrada do quarto de hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018.

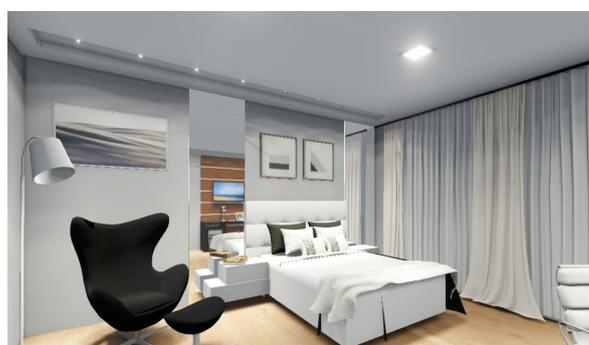


Figura 3 - Visualização em detalhes do quarto de hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018



Figura 4 - Equipamentos do quarto virtualizado de hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018



Figura 5 - Exemplo de virtualização do quarto com de frigobar de um quarto de hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018.

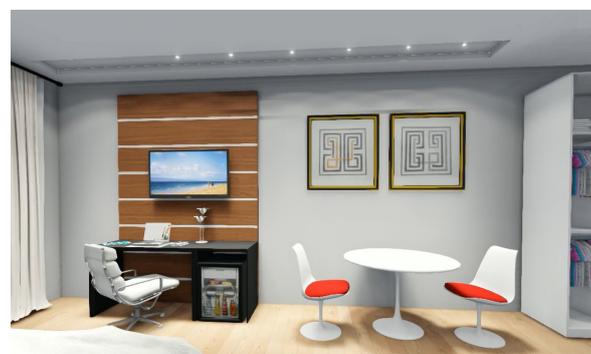


Figura 6 - Visualização de áreas de estudo hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018.



Figura 7- Visualização do guarda-roupas de um quarto de hotel

Fonte: SILVA E SILVA, 2018.

## 5 | CONCLUSÃO

Verifica-se que o presente trabalho traz uma proposta inovadora na atividade turística, por ocasião deste não foram encontradas muitas pesquisas sobre estes dois assuntos discutidos, RA aplicado ao turismo. Notou-se que a venda do produto turístico necessita de estratégias de marketing turístico para melhor comercialização dos produtos turísticos e possível aumento das vendas e sua dificuldade no mercado é crescente por fatores de insegurança do próprio cliente.

Deste modo, é possível erguer hipóteses para que a distância entre produto e cliente possa reduzir, mas é preciso considerar que a Realidade Aumentada ainda é uma tecnologia recente e que além disso precisa-se de certas ações para que seja possível.

O vídeo no espaço tridimensional é uma Virtualização que expõe como seria a experiência de um passeio virtual, e como pode ser uma boa estratégia de marketing turístico. Em virtude dos fatos mencionados sobre a intangibilidade do produto turístico, conclui-se que logo a Virtualização deste, como o vídeo 3D e a RA, é preciso que no amanhã próximo estes sejam realmente utilizados para a atividade, afim de minimizar a insegurança do turista, sem desfazer expectativas, desempenhando assim sensações, sonhos e sentimentos.

Pode-se acreditar que a proposta deste trabalho é ainda mais relevante para a atividade turística, pois este mercado de marketing digital vem crescendo consideravelmente. Logo, é imprescindível que todos se conscientizem de que a tecnologia está cada vez mais presente no dia a dia de todos e há uma imensa concorrência no mercado turístico, fazendo-se necessária a aceitação desta como uma estratégia.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Eucídio; PIMENTA, Durcelina. **Algumas reflexões sobre a internet e as estratégias comunicativas no marketing em turismo.** Caderno virtual de turismo, v. 5, n. 4, 2005.
- BADARÓ, Rui Aurélio De Lacerda. **Direito do turismo: história e legislação no Brasil e no exterior.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- BENI, Mário Carlos. **Política e planejamento de turismo no Brasil.** São Paulo: Aleph, 2006.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo.** São Paulo: Marcos Cobra Editora Ltda, 2.ed. 2001.
- COOPER, Chris; FLETCHER, John; WANHILL, Stephen; GILBERT, David e SHEPHERD Rebecca; trad. Roberto Cataldo Costa. **Turismo, princípios e práticas.** 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COSTA, F. Brandão; COSTA Rui; ZELIA, Breda (Eds.), **Produtos e Competitividade do Turismo na Lusofonia** (Vol. II): Escolar Editora, 2014.
- CUPERSCHMID, Ana Regina Mizrahy; DE GÓES MONTEIRO, Ana Maria Reis; RUSCHEL, Regina Coeli. **Desenvolvimento de aplicativo de Realidade Aumentada para uso em projeto participativo de áreas de lazer.** Urbanismo, p. 16, 2013.
- DELEUZE, Gilles. **O atual e o virtual.** Texto originalmente publicado em anexo à nova edição de Dialogues, de Gilles Deleuze e Claire Parnet (Paris, Flammarion, 1996). Disponível em: [https://antropologiassociativa.files.wordpress.com/2010/06/deleuze\\_1996\\_o-atual-e-o-virtual\\_bookchapt.pdf](https://antropologiassociativa.files.wordpress.com/2010/06/deleuze_1996_o-atual-e-o-virtual_bookchapt.pdf). Acesso em: 07 ago. 2018.
- EMBRATUR. **450 mil turistas estrangeiros - Embratur.** 2016. Disponível em: [http://www.embratur.gov.br/arquivos/pdf/noticias/Livro-EMBRATUR-50-ANOS\\_Vfinal\\_nov2016.pdf](http://www.embratur.gov.br/arquivos/pdf/noticias/Livro-EMBRATUR-50-ANOS_Vfinal_nov2016.pdf). Acesso em: 22 mai. 2018.
- KIRNER, Claudio; SISCOOTTO, Robson. **Realidade virtual e aumentada: conceitos, projeto e aplicações.** In: Livro do IX Symposium on Virtual and Augmented Reality, Petrópolis (RJ), Porto Alegre: SBC. 2007.
- LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** 2 ed. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.
- LÚCIA PAIXÃO ARQUITETA. **Imagem 3D: V-Ray ou Lumion. Qual programa escolher?** 2013. Disponível em: <https://www.arquiteta.com.br/blog/maquete-eletronica-arquitetura/vray-ou-lumion/>. Acesso em: 14 set. 2018.
- MANOBANDA, Gabriel Pilco. **Marketing de Destino Turístico Através das Redes Sociais e Agregadores de Conteúdos: Caso Porto-Portugal.** Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Turismo, orientada pelo Professor Doutor João Paulo de Jesus Faustino, 2016.
- MINISTÉRIO DO TURISMO - MTur. **Marketing de destinos turísticos.** 2015. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Marketing\\_Destinos\\_Turisticos.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marketing_Destinos_Turisticos.pdf). Acesso em: 23 abr. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Estão Abertas Inscrições para o Turismo Summit 2018.** Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/11833-est%C3%A3o-abertas-inscri%C3%A7%C3%B5es-para-turismo-summit-2018.html>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico: promovendo uma atividade sazonal.** São Paulo: Atlas, 2001.

PIRES, Clarice Alves; GOMES, Rickardo Léo Ramos. **Como administrar o marketing turístico.** Autores e infomación del artículo. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, n. 2017\_05, 2017. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/05/marketing-turistico.html>. Acesso em: 07 mai. 2018.

PLATAFORMA CAD. **O que é SketchUp? É fantástico!** 2017. Disponível em: <https://www.plataformacad.com/o-que-e-sketchup/>. Acesso em: 14 set. 2018.

PREZOTTO, Ezequiel D.; SILVA, Teresinha L. da; VANZIN, Rômulo. **Realidade aumentada aplicada a educação.** Encontro Anual de Tecnologia da Informação, p. 322-326, 2013.

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

RODRIGUES, Antônio; BECO, Andrea; TEIXEIRA, Leonardo. **Guia Turístico em Dispositivo Móvel Baseado em Ra-Mobiguidetour.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, p. 1-15, 2011.

SERENO, Nayara Rodrigues; ROCHA, Saulo Barroso (orientador). **Marketing digital e mídias sociais como novo canal de vendas na hotelaria.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

SILVA, Daniel Rodrigues da; SILVA, Guilherme Rodrigues da. **Vídeo de um quarto de hotel em 3D.** 2018. Disponível em: <https://youtu.be/EijWolfMoSc>. Acesso em: 17 out. 2018.

VIEIRA, Fabiana Arruda. **Turismo e o seu significado local: em foco a cidade de Ituaçu-Bahia.** Disponível em: <http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/turismo21.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2018.

VIVADecORAPRO. **Aprenda a usar o Lumion 3D, baixe blocos para o programa e apresente os mais incríveis projetos para seus clientes.** 2018. Disponível em: <https://www.vivadecora.com.br/pro/tecnologia/lumion-3d/>. Acesso em: 14 set. 2018.

## **SOBRE A ORGANIZADORA**

**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE** - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2003), pós-graduação em Administração Pública pela Faculdade Padre João Bagozzi (2008) é Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2013), Doutora em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Assistente Social da Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social - Governo do Estado do Paraná, atualmente é chefe do Escritório Regional de Ponta Grossa da Secretaria de estado da Família e Desenvolvimento Social, membro da comissão regional de enfrentamento às violências contra crianças e adolescentes de Ponta Grossa. Atuando principalmente nos seguintes temas: criança e adolescente, medidas socioeducativas, serviços socioassistenciais, rede de proteção e política pública de assistência social.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Agronegócio 20, 27, 132, 182

### C

Consumidor 2, 5, 166, 170, 171, 172, 181, 182, 268, 279

Cooperativa 118, 123, 201, 213, 215, 216, 222, 223, 265

### E

Economia 17, 19, 27, 28, 71, 104, 118, 122, 123, 196, 222

Empreendedorismo feminino 149, 164, 165

Espoliação 90

Exportações 19, 23, 27

### F

Ferrovia 224, 225, 226, 227, 228, 230

### G

Gestão da diversidade 185, 194

### I

Impactos tributários 1, 13

Incorporações imobiliárias 4, 18

### M

Marketing digital 268, 271, 296, 297, 322

Marketing sensorial 292

Mineração 87, 97

### P

Patrimônio de afetação 1, 5, 18

Planejamento 44, 45, 46, 55, 56, 97, 103, 164, 265, 271

Política monetária 70

### R

Renda 119, 224, 305

Request for proposal 30, 33, 43

## S

Soja 19, 27, 228

## T

Tecnologia 32, 95, 97, 132, 196, 267, 309, 310, 312, 322

Trabalho 55, 56, 73, 74, 75, 77, 79, 95, 105, 106, 117, 126, 132, 133, 134, 164, 182, 193, 194, 195, 196, 215, 222, 240, 322

Turismo 100, 103, 104, 165, 215, 310, 311, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 321, 322

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-516-7



9 788572 475167