

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Finanças e Geração de Valor



Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abráão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Secional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração, finanças e geração de valor

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração, finanças e geração de valor / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR:
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-779-6

DOI 10.22533/at.ed.796210402

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração, Finanças e Geração de Valor” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104021

CAPÍTULO 2..... 28

A AUDITORIA À LUZ DO PARADIGMA SISTÊMICO

Adelcio Machado dos Santos

Rubens Luis Freiburger

Daniel Tenconi

Danielle Martins Leffer

Alisson Andre Escher

DOI 10.22533/at.ed.7962104022

CAPÍTULO 3..... 37

ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

DOI 10.22533/at.ed.7962104023

CAPÍTULO 4..... 59

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO

Luzolo João Manuel

Jorge Miguel Ventura Bravo

DOI 10.22533/at.ed.7962104024

CAPÍTULO 5..... 80

APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRASIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Renato Borges Freitas

Ana Paula Ferreira da Silva

James Anthony Falk

DOI 10.22533/at.ed.7962104025

CAPÍTULO 6..... 96

LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO

Andrés Palacio-Fierro

Hugo Arias-Flores

DOI 10.22533/at.ed.7962104026

CAPÍTULO 7	103
FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR	
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo	
Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima	
Irene Reis	
Kellen Crystina Pereira dos Reis	
Vanessa Teles dos Santos Dias	
DOI 10.22533/at.ed.7962104027	
CAPÍTULO 8	125
OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
Jonas Pedro Fabris	
DOI 10.22533/at.ed.7962104028	
CAPÍTULO 9	134
INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI	
Rozali Araújo dos Santos	
Everson Franklin Dambroz Ribas	
Jaciera Treter Sippert	
DOI 10.22533/at.ed.7962104029	
CAPÍTULO 10	147
INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO	
Adelcio Machado dos Santos	
Rubens Luis Freiburger	
Daniel Tenconi	
Danielle Martins Leffer	
Alisson Andre Escher	
DOI 10.22533/at.ed.79621040210	
CAPÍTULO 11	158
DE <i>BOUTIQUES</i> À <i>POP-UP STORES</i> : NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO	
Valdecir Babinski Júnior	
Mariana Moreira Carvalho	
Dulce Maria Holanda Maciel	
DOI 10.22533/at.ed.79621040211	
CAPÍTULO 12	171
ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO	
Daniel Andrei Rodrigues da Silva	
Luísa Marques	
DOI 10.22533/at.ed.79621040212	

CAPÍTULO 13.....	183
ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS	
Nidelson Teixeira Falcão Alexandre Teixeira Dias Davi Rogério de Moura Costa	
DOI 10.22533/at.ed.79621040213	
CAPÍTULO 14.....	210
ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI	
Rafael Levi Vieira de Abreu Erick Henrique de Sousa Costa José Janielson da Silva Sousa Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho Aníbal da Silva Cantalice Jessica Alves da Silva José Santana da Rocha Stênio Lima Rodrigues Wesley Fernandes Araújo Luzia Rodrigues de Macedo	
DOI 10.22533/at.ed.79621040214	
CAPÍTULO 15.....	224
ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA	
Gabriel Arturo Pazmiño Solys Washington Marcelo Gallardo Medina Santiago Omar Ortiz López Edison César Merino Garzón Luis Alfredo Morán Macias Danny Iván Colcha Guachamin	
DOI 10.22533/at.ed.79621040215	
CAPÍTULO 16.....	236
CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS	
Anelisa de Assis Campos Kreicy Mara Teixeira Viviane Santos Pereira Ana Lúcia Maria Miranda Juliana Costa Chaves	
DOI 10.22533/at.ed.79621040216	
CAPÍTULO 17.....	246
CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE	

UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Sarah Toso Mendes

DOI 10.22533/at.ed.79621040217

CAPÍTULO 18.....259

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

João Paulo da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040218

CAPÍTULO 19.....275

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.79621040219

CAPÍTULO 20.....288

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

José Mário Bispo Sant'Anna

Luiz Fernando Dalmonch

Francisco José de Oliveira Andrade

Gildo Rodrigues da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040220

CAPÍTULO 21.....315

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL E-COMMERCE

Antonio Faúndez-Ugalde

Rafael Mellado-Silva

María Blanco Lobos

DOI 10.22533/at.ed.79621040221

CAPÍTULO 22.....326

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Maria Evilene de Souza Landim

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.79621040222

CAPÍTULO 23.....339

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Victor Eduardo Chininín Campoverde

Mayra Tatiana González Román

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

María Isabel Ordóñez Hernández

Fanny Yolanda González Vilela
Eduardo José Martínez Martínez
Ignacia Luzuriaga Granda
Ricardo Miguel Luna Torres

DOI 10.22533/at.ed.79621040223

CAPÍTULO 24.....357

**PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?**

Edilaine de Azevedo Vieira

Lidiane do Prado Reis

Helena de Fátima Nunes Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040224

CAPÍTULO 25.....367

QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Tuani Carla Fuzati

Carolina Mamede Pereira

DOI 10.22533/at.ed.79621040225

SOBRE O ORGANIZADOR.....381

ÍNDICE REMISSIVO.....382

CAPÍTULO 1

TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 05/11/2020

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Departamento de Contabilidade
<http://lattes.cnpq.br/4606819804784902>

Paulo Celso Pires Sant'Ana

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Departamento de Contabilidade
<http://lattes.cnpq.br/9348537088515978>

RESUMO: O objetivo foi analisar as características das companhias do Ibovespa, o tamanho da firma de auditoria, o conteúdo dos relatórios de auditoria, assim como os reflexos no desempenho financeiro da amostra de 2010 a 2017. Utilizaram-se a análise de conteúdo e o teste de média. Principais resultados encontrados foram os seguintes: dois relatórios modificados por ressalva; 95,54% das auditorias foram realizadas por *Big Four*; foram encontrados 180 parágrafos de ênfase e os três assuntos mais recorrentes foram avaliação de investimentos pelo método de equivalência patrimonial, consideração da Orientação CPC 04 para reconhecimento de receita para entidades de incorporação imobiliária e rerepresentação dos valores correspondentes – CPC 23. No parágrafo “Outros Assuntos” obtiveram-se 115 ocorrências, sendo as principais auditoria de valores correspondentes ao exercício anterior, ausência de distorção relevante no relatório

da administração e para o mercado financeiro, DVA. Foram observadas 212 PAAs e as que mais se repetiram foram reconhecimento de receita, *impairment*, Operação Lava Jato, Operação Zelotes e valorização de instrumentos financeiros. Encontraram-se 52 notificações na seção “Outras informações”, 54 na Responsabilidade do auditor e 45 no campo Responsabilidade da administração. Apenas uma companhia teve que republicar as DFCs por exigência da CVM. Aproximadamente 50% das empresas têm comitê de auditoria e, em muitos casos, eles são permanentes. As três empresas mais alavancadas foram Cia. Siderúrgica, Braskem e Lojas Americanas e, conseqüentemente, foram as com maior qualidade de auditoria. Sobre o *delay*, a Cemig foi a empresa com pior qualidade da auditoria, enquanto a Fibria atingiu o melhor resultado. Em média, houve diferenças no desempenho das empresas auditadas por *Big Four* e não *Big Four* (QTOBIN) e, entre as *Big Four*, PwCe DTT para QTOBIN; ROA, EBITDA/PL e ROE; e EY e KPMG, para QTOBIN e ROE.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade da Auditoria, Novo Relatório de Auditoria, Desempenho Financeiro.

INDEPENDENT AUDIT: FIRM SIZE, NEW AUDIT REPORT AND FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT: The purpose of this article was to analyze the characteristics of the Ibovespa companies, the size of the audit firm, the content of the Audit Reports, as well as the reflections on the financial performance of the sample from

2010 to 2017. Content analysis and mean testing were used. Main results found: 2 reports modified per qualification; 95.54% of audits were performed by Big Four; were found 180 paragraphs of emphasis, the three most recurrent subjects were, valuation of investments by the equity method; OCPC 04 Guidance for revenue recognition for real estate development entities; restatement of the corresponding values - CPC 23. In the “Other Matters” section, there were 115 occurrences, the main ones being: Audit of amounts corresponding to the previous year, absence of material misstatement in the Management Report and Financial Market; DVA. A total of 212 PAAs were observed and the most frequent ones were: revenue recognition; Impairment; Operation “Lava-Jato”; Operation Zelotes; valuation of financial instruments. There were 52 notifications in the “Other Information section”, 54 in the Auditor’s Responsibility, and 45 in the Administration Responsibility field. Only one company had to republish the CFDs as required by CVM; Approximately 50% of companies have an audit committee and, in many cases, they are permanent. The 3 most leveraged companies were Cia Siderúrgica, Braskem and LojasAmericanas and consequently, they were the ones with the highest Audit Quality. About Delay, Cemig was the company with the worst audit quality while Fibria achieved the best result. On average, there were differences in the performance of the companies audited by Big Four and not Big Four (QTOBIN) and between Big Four: PwC and DTT for QTOBIN, ROA, EBITDA / PL and ROE; and EY and KPMG for QTOBIN and ROE. **KEYWORDS:** Audit Quality, New Audit Report, Financial Performance.

1 | INTRODUÇÃO

Segundo Chaney, Faccio e Parsley (2011), o fornecimento de informações de qualidade, fidedignas e transparentes, por parte das empresas, reduz a assimetria informacional (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006) e melhora a eficiência do mercado de capitais, nos aspectos relacionados ao risco, por meio da maior compreensibilidade da informação contábil pelos *stakeholders* (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005). Em determinadas situações, essas informações não transmitem confiança ao Mercado, seja por razões de manipulações intencionais ou pela desconfiança dos investidores em relação à contabilidade, visto o cenário de escândalos e fraudes (COELHO *et al.*, 2015).

Esses acontecimentos levam a questionamentos e reflexões relacionados com a ética dos profissionais da administração e contabilidade, e sobre a transparência, a qualidade e a forma das informações divulgadas pelas companhias (SILVA; NASCIMENTO; OTT, 2007). Os investidores demandam dados “precisos, confiáveis e objetivos (neutros)” (GRAMLING; RITTEMBERG; JOHNSTONE, 2012, p.1). Nesse sentido, a auditoria, por não estar hierarquicamente subordinada à companhia cliente, desempenha papel importante (WATTS; ZIMMERMAN, 1986), mitigando os custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976) para a economia e, sobretudo, para o mercado de capitais. A relevância da informação contábil está vinculada à relação entre os números contábeis e ao retorno de mercado das ações da empresa (OHLSON, 1995).

Dessa forma, o objetivo geral, nesta pesquisa, foi o de analisar as características das companhias do Ibovespa, o tamanho da firma de auditoria que as audita, o conteúdo dos

relatórios de auditoria, assim como os reflexos no desempenho financeiro, para os anos 2010 a 2017. Como objetivos específicos, destacam-se :i) identificar os tipos de relatório de auditoria, analisar o conteúdo informacional deles e relacioná-lo com o tamanho da firma de auditoria; ii) analisar as características da empresa auditada e iii) comparar o desempenho financeiro das empresas auditadas por *Big Four* em relação àquelas auditadas pelas *Non Big Four*; entre as firmas de auditoria separadamente, e pré e pós o Novo Relatório de Auditoria.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Auditoria independente: conceitos e normas

Os auditores devem estar atentos a três aspectos principais no exercício de seus trabalhos, quais sejam, normas de auditoria e legislações, normas sobre ética e moral e penalidades. Encontra-se em apêndice (Apêndice A) o quadro, com as normas atualizadas relacionadas ao trabalho do auditor. O seu relatório deve ser emitido com o menor risco possível e, para isso, o risco de auditoria relacionado com o processo de verificação e avaliação dos dados deve ser estudado (GRAMLING, RITTENBERG; JOHNSTONE, 2012). Para Peecher, Schwartz e Solomon (2007), a auditoria atua por meio de um processo de gestão de risco guiado por evidências. A auditoria externa deve ser realizada por profissional que não tenha vínculo empregatício, nem subordinação com a companhia, e com formação contábil. O trabalho deverá configurar uma prestação de serviço voltada para a verificação dos fatos contábeis, para a emissão de opinião relacionada às demonstrações contábeis da contratante (SÁ, 2002; COELHO *et al*, 2015).

Procedimentos que conduzam a firma de auditoria na direção de um trabalho mais assertivo têm reflexo no objetivo da auditoria, quais sejam: i) opinar, por meio do relatório de auditoria, sobre a adequação das informações contábeis em relação às normas e legislações vigentes, para que os *stakeholders* se sintam mais confiantes sobre o conteúdo das demonstrações contábeis (NBC TA 200, R1); ao exercer a função de monitorar dados contábeis, o auditor estará contribuindo para a redução dos custos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976) e ii) pautar o trabalho nas normas de auditoria e em um comportamento ético, para que esteja habilitado a emitir a opinião (NBC TA 200, R1).

Sobre os meios para a realização do trabalho, compreende-se como documentos de auditoria “o registro dos procedimentos de auditoria executados, da evidência de auditoria relevante obtida e conclusões alcançadas pelo auditor (usualmente também é utilizada a expressão papéis de trabalho)”. (NBC TA 230, R1, 2016, p.2). Devido à natureza do trabalho dos auditores e à qualificação educacional deles, percebe-se que esses profissionais são grandes aliados na detecção e ou na prevenção da ocorrência de fraudes e erros. Entretanto, deve-se esclarecer que o auditor não tem o poder de estabelecer juridicamente a ocorrência da fraude, ainda que ele suspeite dela ou a identifique. Cabe aos responsáveis

pela governança da organização, e seus administradores, a maior responsabilidade pela prevenção e detecção delas. Nesse sentido, a atuação do auditor se limita a(NBC TA 240 R1, 2016, p.7):

(a) identificar e avaliar os riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis decorrente de fraude;

(b) obter evidências de auditoria suficientes e apropriadas sobre os riscos identificados de distorção relevante decorrente de fraude, por meio da definição e implantação de respostas apropriadas; e

(c) responder adequadamente face à fraude ou à suspeita de fraudes identificada durante a auditoria.(NBC TA 240 R1, 2016, p.7)

Existe uma expectativa irreal acerca do trabalho do auditor, se comparado ao que ele tem condição de alcançar. Quando o público se depara com uma situação de problemas financeiros graves de uma companhia, ele tende, primeiramente, a atribuir a culpa ao auditor (GODSELL, 1992). Muitas pessoas acreditam que o auditor avalia todos os contratos, documentos, fatos contábeis que estão relacionados com a empresa, mas, na verdade, o trabalho se baseia em uma avaliação amostral (PORTER, 1993). Segundo Almeida (2004), esses fatos proporcionam um cenário de crítica excessiva e desconfiança em relação ao trabalho do auditor, por parte da sociedade de maneira geral (PEREIRA *et al.*, 2013).

Para que haja a valorização do trabalho do auditor, é imprescindível que ele atue com competência e independência. A competência deve ser desenvolvida por meio de educação continuada (PEECHER; SCHWARTZ; SOLOMON, 2007). Caso seja avaliado, pelo mercado, que o auditor não tem competência para encontrar uma violação contratual ou independência para relatá-la (WATTS; ZIMMERMAN, 1986), seu trabalho não é considerado relevante (Pereira *et al.*, 2013). A preocupação, por parte do auditor, com sua reputação o leva a ser independente (BENSTON, 1975). O volume de recursos dispendidos na realização do trabalho do auditor e o desenvolvimento de ferramentas que o auxiliem, como, por exemplo, os *Strategic-Systems Auditing* (SSA) (PEECHER; SCHWARTZ; SOLOMON, 2007), também são considerados fatores relevantes na probabilidade relacionada à descoberta da inconformidade (BRAUNBECK, 2010).

A maior exigência por parte dos *stakeholders*, a crescente complexidade das transações, a convergência com as normas internacionais, o uso massivo da tecnologia e, o aumento da assimetria informacional provocada por informações contábeis de baixa qualidade (CHADEGANI, 2011) são fatores que levam a refletir acerca da necessidade de um serviço de auditoria prestada com, cada vez, mais qualidade. Observam-se, por meio da literatura, algumas variáveis que têm relação com a qualidade da auditoria, tais como tamanho da firma de auditoria, honorários, comitê de auditoria e alavancagem financeira, dentre outros.

“O tamanho da firma de auditoria traz consigo incentivos para que, *ceterisparibus*, firmas de auditoria maiores ofereçam serviços de melhor qualidade” (DEANGELO, 1981b, p.197). Companhias que têm integrantes do comitê de auditoria com pouca experiência técnica na área contábil-financeira ou com baixa independência estão mais propensas a incorrerem em escândalos fraudulentos (BEASLEY *et al.*, 2000; FARBER, 2005), ou seja, quanto mais os integrantes do comitê de auditoria sejam *experts* em finanças e quanto mais independentes (ABBOTT, *et al.*, 2003; CHEN; ZHOU, 2007) eles forem, maior a qualidade da auditoria (CARCELLO *et al.*, 2002; HOITASH; HOITASH, 2009). Quanto maior o número de membros que compõem o comitê de auditoria, maior a qualidade da auditoria (VAFEAS; WAEGELEIN, 2007).

Segundo Prazeres e Pais (2017), a relação entre o honorário recebido e o total dos honorários e o fato de a firma ser *Big Four* ou não influenciam o tipo de relatório emitido e, conseqüentemente, a qualidade da auditoria. A discriminação dos valores pagos, em honorários, é obrigatória pela Instrução CVM nº 480, de 7 dezembro de 2009, segundo a qual deve-se “Informar montante total de remuneração dos auditores independentes no último exercício social, discriminando os honorários relativos a serviços de auditoria e os relativos a quaisquer outros serviços prestados”, fato este importante para a redução do comportamento oportunista por parte dos gestores e da assimetria informacional.

Segundo Oliveira *et al.* (2014), empresas que têm comitês de auditoria grandes, independentes e constituídos por *experts* em contabilidade, auditoria e finanças divulgam o relatório de auditoria com menor prazo, dada a divulgação das demonstrações contábeis (*audit delay*). Os grandes escândalos contábeis ocorridos no final do século XX e início do século XXI prejudicaram não só a imagem do auditor perante a sociedade, mas também o não cumprimento das funções do comitê de auditoria (TURLEY; ZAMAN, 2004). O comitê de auditoria do Banco PanAmericano, que protagonizou um escândalo financeiro no Brasil em 2010, não reportou qualquer inconformidade nas demonstrações contábeis ou no trabalho de auditoria (COELHO *et al.*, 2015; TEIXEIRA; CAMARGO; VICENTE, 2016).

Segundo Prazeres e Pais (2017), uma firma de auditoria com alto grau de alavancagem financeira tende a ter a sua independência reduzida e, por isso, tem reduzida a probabilidade de emitir uma opinião modificada, se pertinente e observa-se, assim, redução na qualidade da auditoria. O conteúdo reportado por meio do relatório de auditoria é considerado propulsor da qualidade da auditoria, quando discorre acerca de uma inconsistência encontrada nas demonstrações contábeis da empresa auditada (DEANGELO, 1981a; WATTS; ZIMMERMAN, 1986).

2.2 Novo Relatório de Auditoria

O relatório de auditoria, na oportunidade da sua apresentação inicial no Brasil, apresentava capacidade informacional reduzida, visto que ele era composto por apenas dois parágrafos. Nessa ocasião, o parágrafo “ressalvas” não constava do relatório. Nas

últimas duas décadas, observou-se a emissão de relatórios mais evoluídos e descritivos, se comparados aos da primeira versão. Nos últimos anos, entretanto, mundialmente, vem sendo discutida a necessidade da melhoria na transparência e na capacidade informacional do relatório (GRANT THORNTON, 2016). Motivado por essas críticas, pelo incremento na complexidade dos relatórios contábeis e pelo sistema operacional das companhias, o *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), “[...]órgão global de normatização independente que estabelece as normas internacionais de auditoria visando melhorar a qualidade da prática dos auditores [...]” (PWC, p. 15, 2016), analisou, ao longo dos anos, mudanças que poderiam acontecer no relatório de auditoria (GRANT THORNTON, 2016).

Os relatórios dos auditores independentes das demonstrações contábeis encerradas, a partir de 31 de dezembro de 2016, são produzidos com a inclusão de seis normas advindas da conversão de algumas *International Standards on Auditing* (ISAs). As traduções foram realizadas pelo CFC e pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon) e, em 17 de junho de 2016 foram aprovadas. Listam-se elas: NBC TA 260 (R2) – Comunicação com os responsáveis pela governança; NBC TA 570 – Continuidade operacional; NBC TA 700 – Formação da opinião e emissão do relatório do auditor sobre as demonstrações contábeis; NBC TA 701 – Comunicação dos principais assuntos de auditoria no relatório do auditor independente; NBC TA 705 – Modificações na opinião do auditor independente e NBC TA 706 – Parágrafos de ênfase e parágrafos outros assuntos no relatório do auditor independente (CFC, 2016). Em 5 de setembro de 2016, foi expedida nova norma para compor o novo relatório de auditoria, a NBC TA 720 (Responsabilidade do auditor em relação a outras informações). Em relação à opinião modificada do auditor, segundo a NBC TA 705 (2016), o relatório pode ser (i) com ressalva (s), (ii) com opinião adversa e (iii) com abstenção de opinião. Tais ocasiões decorrem de achados ou distorções no processo da auditoria, as quais o auditor julga importante mencionar, ou, ademais, em situações nas quais o profissional não obtém sucesso na aquisição de informações suficientes para atestar a veracidade das demonstrações contábeis.

De acordo com a NBC TA 706 (2016), além dos elementos do relatório do auditor independente, devem, ainda, constar, caso o auditor julgue necessário, o parágrafo de ênfase e o parágrafo de outros assuntos. A inclusão da ênfase ocorrerá quando o profissional julgar que existe um assunto apresentado ou divulgado nas demonstrações contábeis e que seja fundamental para o entendimento pelos usuários da informação contábil. O conteúdo presente no parágrafo “Outros assuntos” gira em torno de pontos que o auditor deseja elencar acerca do próprio trabalho de auditoria. Tanto a seção ênfase quanto a de outros assuntos não são responsáveis por modificar a opinião presente no relatório de auditoria.

As principais mudanças no relatório são apresentadas no Quadro 1.

Seção	Descrição
Opinião	Mantém o conteúdo, transferindo o texto do fim para o início do relatório.
Base de opinião	Inclui declaração sobre a independência do auditor.
Incerteza material relacionada com a continuidade operacional (se aplicável)	Incerteza material em relação à continuidade operacional (<i>going concern</i>) descrita em seção separada (<i>close calls</i>).
Principais assuntos de auditoria	Nova seção requerida para auditoria de empresas listadas, na qual aparecem os temas que os auditores consideraram mais relevantes de serem divulgados em relação ao andamento do trabalho.
Outras informações	Nova seção detalhando a responsabilidade do auditor sobre outras informações que acompanham as demonstrações financeiras (por exemplo, relatório da administração), e o resultado dos procedimentos aplicados sobre elas.
Responsabilidades da administração	Ampliada para incluir explicação sobre a responsabilidade da administração em relação à continuidade operacional.
Responsabilidade do auditor	Descrição mais abrangente das responsabilidades do auditor, inclusive com relação à continuidade operacional e a opinião dele sobre a avaliação da Administração em relação à continuidade da companhia.

Quadro 1– Principais modificações no relatório de auditoria

Fonte: Adaptado de PWC (2016, p. 16); GRANT THORNTON, 2016.

O novo relatório de auditoria segue a estrutura: Título; Destinatário; Opinião do auditor; Base para opinião; Continuidade operacional; Principais assuntos de auditoria (PAAs) (NBC TA 701); Outras informações (NBC TA 720); Responsabilidade pelas demonstrações contábeis; Responsabilidades do auditor independente pela auditoria das demonstrações contábeis; Outras responsabilidades relativas à emissão do relatório de auditoria; Nome do sócio ou responsável técnico; Assinatura do auditor; Endereço do auditor independente – deve ser mencionado o local no qual houve a emissão do relatório e Data do relatório (ALMEIDA, 2017; LINS, 2017; ATTIE, 2018).

As modificações se justificam, pois os *stakeholders* passaram a se preocupar mais com a responsabilidade das companhias em prestarem informações completas, no intuito de obter maior clareza quanto à continuidade operacional delas e assuntos importantes verificados nas demonstrações contábeis das empresas, por meio dos PAAs. E, com relação ao caráter ético, houve a necessidade da inclusão da declaração de independência do auditor. Tais mudanças proporcionam maior transparência nas informações emitidas, beneficiando investidores e demais usuários da informação contábil (COSTA *et al.*, 2017).

O novo relatório de auditoria traz informações sobre as demonstrações contábeis de forma mais detalhada, por meio da apresentação dos riscos da auditoria e da explicitação de como eles foram analisados pelos auditores externos. Essa nova versão demanda uma comunicação mais longa e expressiva entre auditores, diretoria, conselho de administração,

comitê de auditoria e responsáveis pela governança (GRANT THORNTON, 2016; PWC, 2016). Já para Reina *et al.* (2018), algumas modificações no modo como o relatório é escrito devem ocorrer. Esperam-se mudanças de cunho qualitativo, destacando-se o uso de uma linguagem mais acessível para os usuários da informação contábil, uma vez que a maioria é formada por profissionais sem formação em contabilidade. De acordo com os autores, deve-se, por meio das alterações contábeis, dispensar o uso de termos técnicos irrelevantes para a transmissão correta da mensagem que se deseja evidenciar.

2.3 Evidências empíricas

Acerca do efeito das divulgações realizadas pelas *Big Four* e a probabilidade da emissão de opinião modificada, Marques *et al.* (2015), avaliando 505 empresas, da B3, entre 2002 e 2012, encontraram 61% de predominância. Santana *et al.* (2014) expõem que, com relação à busca por transparência, as empresas interessam-se em contratar firmas de auditoria com maior renome, como forma de sinalizar para os usuários das demonstrações contábeis a preocupação com a veracidade e tempestividade das informações.

Sirois *et al.* (2014), por meio de experimento de rastreamento ocular com 98 estudantes de pós-graduação em contabilidade, analisaram possíveis comportamentos dos leitores de relatórios de auditoria quanto ao processo de tomada de decisão. Estes autores constataram que os parágrafos de ênfase cooptaram maior atenção dos leitores, bem como as demais partes tiveram menor atenção dispendida.

Pinho (2009) realizou um trabalho empírico em Portugal, no qual investigou o conflito entre eficiência e eficácia do trabalho de auditoria, o momento em que as técnicas mais eficientes de auditoria devem ser aplicadas e em quais períodos deve-se ou não realizar trabalhos de verificação mais extensos. Ademais, aferiu quais os procedimentos de auditoria que proporcionam maior segurança e em que medida os normativos em vigor condicionam ou não o uso dos procedimentos. O autor concluiu que os auditores não se sentem confortáveis e devidamente suportados pelas normativas em vigor, assim como utilizam com maior frequência procedimentos analíticos na fase do planejamento.

Omid (2015), analisando as empresas da Bolsa de Valores de Teerã, apresentou resultados que corroboraram a falta de relação entre parecer qualificado e gerenciamento de resultados. Por outro lado, características, tais como rentabilidade, tamanho da firma, experiência, tipo de opinião de auditoria realizada no ano anterior e perdas do ano anterior, foram variáveis determinantes na decisão da opinião de auditoria qualificada.

Coelho *et al.* (2015) discutiram a responsabilidade da auditoria externa na detecção da fraude contábil do Banco Pan Americano. Estes autores apontaram um insuficiente esforço da Deloitte quanto à observação das demonstrações contábeis do banco ou, pelo menos, a divulgação de um parecer com ressalvas, motivado pelas limitações e dificuldades encontradas na análise das demonstrações.

Ito, Niyama e Mendes (2008) investigaram o atendimento às normas exigidas pelos órgãos normatizadores e fiscalizadores no Brasil, quais sejam características do auditor para se habilitar ao cargo de auditor externo, educação continuada, fatores internos e externos de qualidade de auditoria independente e rotatividade da auditoria. O objetivo foi comparar o nível de controle das normas brasileiras, no sentido de contribuir com a qualidade do trabalho do auditor, com as normas internacionais. Os autores apontaram a existência de relação significativa entre as normas internacionais e aquelas adotadas no Brasil.

Adentrando a temática de gerenciamento de resultados, Frankel *et al.* (2002) apontam que o fornecimento de outros serviços, que não estritamente os de auditoria, pelos auditores independentes, pode trazer prejuízo à independência dos trabalhos, pois haveria uma dependência econômica entre o auditor e o cliente, favorecendo-se, assim, a prática do gerenciamento de resultados. Segundo Lin e Hwang (2010), em diversas pesquisas aborda-se o problema de entrelaçamento apresentando resultados divergentes. Pesquisadores examinaram os efeitos do tamanho da firma de auditoria, da posse do auditor, da prestação de diversos serviços pelo auditor (auditoria e não auditoria) e da independência do auditor em uma série de questões relacionadas, direta ou indiretamente, com a produção do relatório financeiro. Os autores assinalaram a existência de estudos demonstrando que o uso de grandes firmas de auditoria (*Big Four*) reduz o gerenciamento de resultados (BECKER *et al.*, 1998; FRANCIS *et al.*, 1999; LIN *et al.* 2006), e outros trabalhos que não relatam tais achados (BÉDARD *et al.*, 2004; DAVIDSON *et al.*, 2005). Já para Dang (2004), a qualidade da auditoria deve ser negativamente relacionada ao gerenciamento de resultados.

No contexto brasileiro, Almeida e Lamounier (2014) concluíram não haver relação significativa entre a prestação de serviços de não auditoria pela firma de auditoria independente e o gerenciamento de resultados. Destacaram, ainda, que o fato de ser auditada por uma *Big Four* não foi relevante para explicar maior ou menor incidência da prática de gerenciamento de resultados.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra, Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

A proposta, neste trabalho, foi analisar as características da firma e da empresa cliente, assim como os relatórios de auditoria independente das companhias listadas na Bolsa, Balcão - B3 que compuseram o Índice Bovespaem todo o período amostral.

Assim, foram realizadas consultas, por meio da plataforma Quantum®, de toda a composição histórica do Índice Bovespa – trata-se de uma carteira de ativos teórica da Bolsa, Balcão - B3, quadrimestralmente, de janeiro de 2010 a dezembro de 2017. Foram excluídas todas as empresas que não permanecerem no Ibovespa por todo o

período analisado, levando em consideração os quadrimestres. O segundo filtro aconteceu por meio da retirada de todas as companhias do setor financeiro, chegando-se à amostra da pesquisa constituída por 26 empresas. “O objetivo do Ibovespa é ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro” (B3, p.2, 2015), portanto, justificam-se a escolha e a relevância da amostra selecionada. Além da plataforma Quantum®, foram consultados os sítios da CVM e da B3.

Neste estudo, foi aplicada a técnica análise de conteúdo para a verificação das características da firma de auditoria, do relatório de auditoria independente e da empresa auditada. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a análise de conteúdo consiste em uma técnica que busca estudar e avaliar, de forma metódica e pontual, a comunicação. Ainda segundo os autores, essa técnica tem, entre outros, o objetivo de verificar o conteúdo das comunicações, no intuito de compará-las e encontrar possíveis padrões. Em seguida, procedeu-se à identificação das companhias abertas, auditadas pelas *Big Four*, pelas demais firmas de auditoria e entre as firmas, para os anos 2010 a 2017. Realizou-se um teste de comparação de médias, entre os grupos, com o objetivo de verificar se há diferenças significativas no desempenho financeiro deles.

Os testes de hipóteses são métodos utilizados para testar afirmativas sobre parâmetros populacionais por meio de dados amostrais. Segundo Morettin (2010), o teste de hipótese é um processo de decisão estatística utilizado na tomada de decisão entre duas alternativas. Para isso são estabelecidas uma hipótese nula (H_0) e uma hipótese alternativa (H_1), que são testadas por meio da construção de intervalos de confiança ou de testes de significância (GUJARATI; PORTER, 2011). O teste t é um teste estatístico que permite comparar as médias de determinada característica de duas amostras, sem que seja necessário saber as características populacionais *a priori*. Para testar se duas médias amostrais são iguais, é definido o seguinte teste de hipótese:

$$\begin{cases} H_0: \bar{x}_1 = \bar{x}_2 \\ H_1: \bar{x}_1 \neq \bar{x}_2 \end{cases} \rightarrow \begin{cases} H_0: \bar{x}_1 - \bar{x}_2 = 0 \\ H_1: \bar{x}_1 - \bar{x}_2 \neq 0 \end{cases}$$

em que \bar{x}_1 e \bar{x}_2 são as médias amostrais dos grupos 1 e 2, respectivamente.

A estatística de teste t é dada pela diferença das médias amostrais dividida por seu erro padrão. Quando se conhecem, *a priori*, os desvios padrões populacionais de ambas as amostras, o que raramente acontece, pode-se utilizar a distribuição normal para testar as hipóteses. Caso contrário, é calculado o desvio padrão amostral e utilizada a distribuição *t-Student* (DOANE; SEWARD, 2014). Nesse caso, a estatística de teste é dada pela fórmula $t = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2) / \sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}$, em que s_1^2 e s_2^2 são as variâncias amostrais dos grupos 1 e 2, respectivamente, n_1 e n_2 são os tamanhos de ambos os grupos. Para decidir entre a hipótese nula e a hipótese alternativa, previamente estabelecidas, a estatística t calculada deve ser comparada ao valor crítico (t_{α}) da distribuição t-Student, a $\alpha\%$ de significância,

com v graus de liberdade, definidos por

$$v = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{(s_1^2/n_1)^2}{n_1-1} + \frac{(s_2^2/n_2)^2}{n_2-1}}$$

O valor crítico é aquele que delimita a região da distribuição de probabilidades que irá rejeitar H_0 . Logo, dado o teste de hipótese estabelecido previamente, rejeita-se H_0 quando $|t| > t_{\alpha/2}$. Alternativamente, a rejeição de H_0 pode ser verificada por meio da comparação do nível de significância com o p-valor do teste. O p-valor é a probabilidade de se obter um valor mais extremo do que o que foi efetivamente observado (DOANE; SEWARD, 2014). Dessa forma, se p - valor $< \alpha$, a hipótese nula deve ser rejeitada.

3.2 Definição Teórica e Operacional das variáveis

3.2.1 ROE

Segundo Damodaran (2007), o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, por dar destaque a apenas um componente do investimento, torna-se mais acurado em sua medição. Os analistas de mercado de capitais e os acionistas têm bastante interesse nesse índice, pois ele apresenta a rentabilidade dos recursos dos acionistas, comparados aos recursos totais da empresa. Ele, portanto, mensura a taxa de retorno dos acionistas (GRAPELLI; NIKBAKHT, 1998; FERNANDES; DIAS; CUNHA; 2010).

$$ROE = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

3.2.2 ROA

A taxa de Retorno sobre o Ativo Total (ROA) mede a eficiência da empresa na geração de lucros com seus ativos totais. Assim, quanto maior for o valor do ROA, maior será a lucratividade obtida pela empresa em relação aos seus investimentos totais. Também pode ser denominada de retorno sobre o investimento (ROI) (SILVA E MORAES JÚNIOR, 2005; CAPOBIANGO *et al.* 2012; BRAZ; ROMARO, 2013).

$$ROA = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

3.2.3 EBITDA

O Lucro antes dos Juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA) é definido, por Martins (1998), como o potencial de geração de caixa dos ativos genuinamente operacionais. Esse indicador financeiro evidencia o lucro da empresa, antes do desconto de tributos (impostos e contribuições), juros, depreciação e amortização.

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{AT}} \times 100$$

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{PL}} \times 100$$

3.2.4 EV/EBIT

O indicador EV/EBIT relaciona o valor da empresa com o lucro antes das deduções dos impostos de taxas (apurado na DRE). O valor da empresa (EV) é encontrado da seguinte forma: Valor de Mercado + Valor da Dívida – Caixa e Equivalente de Caixa. Ele é utilizado para avaliar o quanto determinada empresa produz de lucro a partir de sua atual estrutura de funcionamento. Tem-se que quanto menor o resultado calculado, melhor é o cenário para a companhia mensurada.

3.2.5 QTOBIN

O valor de mercado da empresa representa a melhor medida de desempenho empresarial. Essa afirmação justifica-se pelo fato de a medida considerar a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade em relação aos credores e acionistas, e o risco associado ao investimento. Ademais, representa uma visão de longo prazo, a continuidade do negócio e sua viabilidade, e indica o poder de ganho. (ASSAF NETO, 2005).

$$Q \text{ de Tobin} \cong \frac{\text{VMAO} + \text{VMAP} + D}{\text{AT}}$$

em que

- VMAO = valor de mercado das ações ordinárias;
- VMAP = valor de mercado das ações preferenciais;
- D = valor contábil da dívida, definido como passivo circulante mais passivo não circulante mais estoques menos o ativo circulante;
- AT = ativo total da companhia.

3.2.6 Evidências de Qualidade de Auditoria

No quadro 2 apresentam-se evidências para a mensuração da qualidade da auditoria.

Variável	Fundamentação
Republicação exigida pela CVM	Considera-se redução na qualidade da informação contábil quando a CVM percebe alguma inconsistência nas demonstrações contábeis divulgadas e, por isso, exige a republicação dos relatórios contábeis. Conseqüentemente, entende-se a auditoria ocorrida. Também foi de baixa qualidade.
Alavancagem financeira	Quanto mais endividada a empresa cliente está mais cuidado o auditor irá tomar na realização do trabalho de auditoria, por não querer estar envolvido, futuramente, em um problema de reputação. A alavancagem financeira é o fenômeno de uma companhia financiar seus custos fixos por meio de capital de terceiros. Ou seja, segundo Ross et al. (2015), demonstra o quanto a firma está dependendo do endividamento. Calcula-se pela Dívida Líquida/Patrimônio Líquido.
Comitê de auditoria	Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando à confiabilidade e à integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas (IBGC, 2015, p. 78). O fato de a empresa ter um comitê de auditoria sinaliza aumento da qualidade, uma vez que fiscaliza a auditoria em curso e estreita a comunicação dos agentes da governança, de gestão e da firma de auditoria.
Delay	A demora na publicação do relatório de auditoria pode ter relação com alguma inconsistência nas informações contábeis e pode estar associada à detecção de problemas pelo auditor e à tentativa de sanar a inconformidade encontrada. Pressupõe-se ideal o período abaixo de 60 dias, em relação à data da divulgação dos relatórios contábeis.

Quadro 2 – Evidências de Qualidade de Auditoria

Fonte: Elaboração da autora (2018)

4 | ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Identificação dos tipos de relatório de auditoria, análise do conteúdo informacional deles e relação com o tamanho da firma de auditoria

Não foram observados parecer adverso e abstenção de opinião. Foram encontrados dois pareceres com ressalva e os demais, sem ressalva. As ressalvas percebidas se referem a 2010 e 2017, e ambas são da companhia JBS, conforme quadro 3.

Ano	Ressalva
2010	Conforme mencionado na nota explicativa nº 1.c., a Administração da Companhia, por dúvidas quanto à qualidade e à credibilidade das informações contábeis apresentadas nas demonstrações contábeis da Inalca JBS S.p.A., optou por não constituir equivalência patrimonial sobre sua participação societária na Inalca JBS S.p.A. nas demonstrações contábeis individuais e optou por não consolidá-la nas demonstrações contábeis consolidadas, ambas referentes ao período de 1º de abril a 31 de dezembro de 2010. Além disso, a auditoria das demonstrações contábeis da Inalca JBS S.p.A. para os períodos aqui citados, de responsabilidade de outro auditor independente, não foram concluídas até esta data.

2017	<p>Resumo:</p> <p>Em maio de 2017, determinados executivos e ex-executivos do Grupo J&F Investimentos S.A. celebraram Acordos de Colaboração Premiada com a Procuradoria Geral da República, posteriormente homologados pelo Supremo Tribunal Federal. Em setembro de 2017 foi iniciada a investigação, por meio de profissionais especializados, externos e independentes em relação à Companhia. Até a presente data, esses profissionais executaram as extrações e o processamento de dados e informações, contemplando, inclusive, a avaliação das informações dos signatários da carta de representação disponibilizada ao auditor independente, não sendo levado ao nosso conhecimento qualquer atitude irregular ou que requer maiores análises. A auditoria das demonstrações contábeis da controlada Seara Alimentos Ltda. é de responsabilidade de outros auditores independentes, os quais emitiram relatório de auditoria com modificação, datado de 21 de março de 2018, que menciona a limitação de alcance e de potenciais efeitos não conhecidos sobre as demonstrações contábeis acerca dos fatos relacionados a essa controlada e de todo o contexto mencionado anteriormente, relatados. Conteúdo na íntegra encontra-se no (Apêndice B)</p>
-------------	--

Quadro 3 – Ressalva da JBS referente aos anos de 2010 e 2017

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria da JBS (2018)

Conforme dados do gráfico 1, nota-se que 95,54% dos relatórios foram emitidos por companhias de auditoria independentes, classificadas como *Big Four*, dentre as quais a maior representatividade é da PwC, com 71 registros (31,70%), seguida pela KPMG, com 69 ocorrências (30,80%) e Deloitte, com 48 relatórios (21,43%). Por último, tem-se a EY, com 26 relatórios emitidos neste período (11,61%). Dentre as firmas não *Big Four*, responsáveis por 4,46% dos relatórios, a de maior representatividade foi a BDO, com oito relatórios (3,57%), seguida pela Baker Tilly e Grant Thornton, ambas com um relatório emitido (0,45%). O estudo de Pierri Junior (2017) corroborou os resultados desta pesquisa ao encontrar predominância das companhias do mercado brasileiro sendo auditadas por firmas *Big Four* (74%).

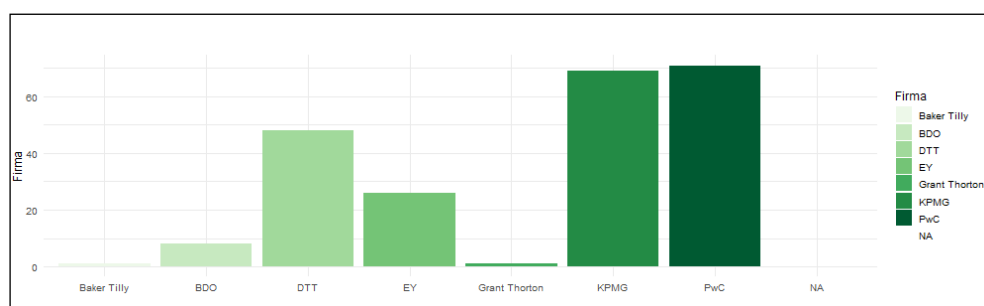


Gráfico 1 – Número de auditorias realizadas de 2010 a 2017, por firma

Fonte: Elaboração da autora (2019)

Analisando-se o tamanho das firmas de auditoria em uma perspectiva temporal, constatou-se que, em todos os anos, as auditorias foram feitas, em sua maioria, por firmas

Big Four, sendo que, em 2011 e em 2012, todas as empresas da amostra foram auditadas por tais firmas. A partir de 2013, nota-se, novamente, a presença de firmas Não *Big Four*, tendo estas um crescimento ao longo dos anos posteriores.

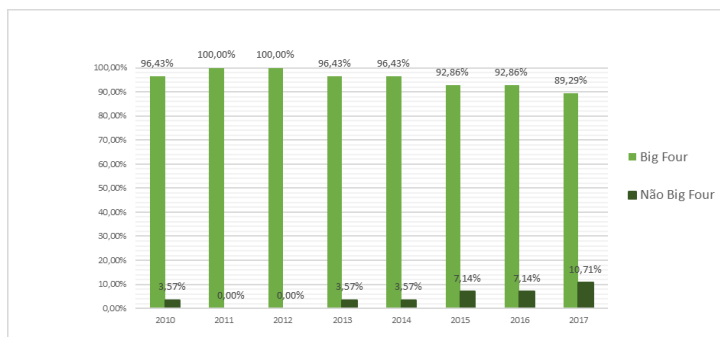


Gráfico 2 – Evolução da quantidade de *BigFour* e não *BigFour*, a cada ano, por período

Fonte: Elaboração da autora (2019)

De modo a compreender modificações no relatório de auditoria, na Tabela constante no Apêndice C, apresenta-sea evolução da quantidade de notificações por item de análise. Ressalta-se que a Outras informações, Responsabilidade da Administração, Responsabilidade do auditor e Principais Assuntos de auditoria passaram a existir a partir de 2016 e Parágrafo de ênfase e outros assuntos foram contemplados com nova norma (NBC TA 706 - dou 04/07/16). Ao se observar os mesmos campos por firma (Apêndice D), é possível relatar que a KPMG é a auditoria que apresenta maior número de considerações em seus relatórios, seguida da PwC. Isso pode ser interpretado como uma intenção das empresas no sentido de incrementar a qualidade da auditoria. Neste estudo há 180 parágrafos de ênfase, sendo que alguns se repetem. Apresentam-se, na Tabela 1, os assuntos mais recorrentes.

Paragrafo de ênfase	Frequência
As demonstrações contábeis individuais foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. Essas práticas diferem das IFRS, no que se refere à avaliação dos investimentos em coligadas e controladas, em conjunto, pelo método de equivalência patrimonial, uma vez que, para fins de IFRS, seria custo ou valor justo.	89
As demonstrações financeiras individuais (controladora) e consolidadas foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. As demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as IFRS aplicáveis a entidades de incorporação imobiliária consideram, adicionalmente, a Orientação CPC 04, editada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Essa orientação trata do reconhecimento da receita desse setor e envolve assuntos relacionados ao significado e à aplicação do conceito de transferência contínua de riscos, benefícios e de controle na venda de unidades imobiliárias. Nossa opinião não está ressalvada em função desse assunto.	17

Reapresentação dos valores correspondentes: As demonstrações financeiras, em decorrência das mudanças de política contábil para a contabilização dos empreendimentos controlados em conjunto e dos benefícios aos empregados, os valores correspondentes, individuais e consolidados, referentes ao exercício anterior, apresentados para fins de comparação, foram ajustados e estão sendo reapresentados como previsto no pronunciamento técnico CPC 23 e na norma internacional IAS 8 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro e no pronunciamento técnico CPC 26 (R1) e na norma internacional IAS 1

Tabela 1– Temas mais recorrentes no parágrafo de ênfase

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria (2019)

Em relação ao parágrafo “Outros assuntos”, há 115 ocorrências (três principais), sendo queas que se repetem estão apresentadas tabela 2.

Conteúdo de outros assuntos	Número de companhias que utilizaram tal conteúdo
Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior	37 ocorrências
Concluimos que não há distorção relevante no Relatório da Administração e no Relatório ao Mercado Financeiro.	26 ocorrências
Demonstração do valor adicionado	25 ocorrências

Tabela 2 – Temas mais recorrentes em parágrafo de Outros Assuntos

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria(2019)

Por sua vez, há 212 Principais assuntos de auditoria que estão elencados em relação aos mais recorrentes na tabela 3. Nota-se que, neste caso, os conteúdos são diversos.

Conteúdo de assuntos de auditoria	Número de companhias que utilizou tal conteúdo
Reconhecimento de receita	17 ocorrências
Avaliação da perda ao valor recuperável – impairment	15 ocorrências
Operação Lava Jato e seus reflexos na companhia	4 ocorrências
Investigação e contingências no âmbito da operação zelotes	4 ocorrências
Valorização de instrumentos financeiros	4 ocorrências

Tabela 3– Temas mais recorrentes em PAAs

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria (2019)

Em relação ao campo “Outras informações”, há 52 notificações para as empresas da amostra. Os dois assuntos mais recorrentes são apresentados na Tabela 4.

Outras Informações	Frequência
As demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (“DVA”), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017, elaboradas sob a responsabilidade da Administração da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no pronunciamento técnico CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse pronunciamento técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto com outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor.	22
A Administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração que deve ser disponibilizado após a data deste relatório. Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos ou expressaremos nenhuma forma de conclusão de auditoria sobre esses relatórios. Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler as outras informações identificadas acima e, ao fazê-lo, considerar se essas outras informações estão, de forma relevante, inconsistentes com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparentam estar distorcidas de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante nas outras informações obtidas antes da data deste relatório, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a esse respeito.	26

Tabela 4– Temas mais recorrentes na seção “Outras informações”

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria (2019)

Na tabela 5 apresentam-se os dois temas mais recorrentes na seção Responsabilidade da administração, a qual contou com um total de 52 ocorrências.

Responsabilidade da Administração	Frequência
A administração da companhia é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB) e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causadas por fraude ou por erro.	45
A administração é responsável pela avaliação da capacidade de a companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a administração pretenda liquidar a companhia e suas controladas ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações. Os responsáveis pela governança da companhia e suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.	8

Tabela 5 – Temas mais recorrentes na seção Responsabilidade da administração

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria(2019)

No campo Responsabilidade do auditor há 54 ocorrências no total, e as mais comuns estão apresentadas na Tabela 6.

Responsabilidade do Auditor	Frequência
<p>Resumo: Obter segurança razoável para opinar sobre as demonstrações contábeis; compreender o controle interno para planejar os procedimentos de auditoria; avaliar estimativas e políticas contábeis e divulgações feitas pela administração; analisar a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis; obter evidência de auditoria suficiente sobre o grupo para supervisionar a auditoria do grupo; comunicar-se, ao longo do processo, com os responsáveis pela governança e fornecer declaração sobre ética a eles. Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos para constituírem os PAAs.</p> <p>Conteúdo na íntegra encontra-se no (Apêndice E).</p> <p>Os objetivos dos auditores são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estejam livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo a opinião. Os auditores colocam que as distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários, tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.</p>	<p>42</p> <p>12</p>

Tabela 6 – Temas mais recorrentes na seção Responsabilidade do auditor

Fonte: Elaboração da autora com base nos relatórios de auditoria (2019)

4.2 Análise das características da empresa auditada

- Republicação CVM: a em 2017, foi exigido da Petrobrás, pela CVM, que republicasse suas demonstrações contábeis, o que representa uma redução na qualidade da auditoria realizada nela.
- Comitê de auditoria: aproximadamente metade da amostra tem comitê de auditoria ao longo dos anos estudados, o que representa uma qualidade de auditoria baixa, visto o porte e a relevância das companhias auditadas, conforme apresentado na tabela 7.

Ano	Possuem comitê de auditoria	O comitê é permanente
2010	13	12
2011	14	12
2012	15	13
2013	15	13
2014	15	13
2015	15	13

2016	15	15
2017	17	12
Total Geral	121	103

Tabela 7– Informações sobre o comitê de auditoria

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

- Alavancagem financeira: as três empresas mais alavancadas da amostra foram Cia. Siderúrgica, Braskem e Lojas Americanas, e, conseqüentemente, foram as com maior qualidade de auditoria, conforme Tabela 8.

Empresa	Alavancagem	Empresa	Alavancagem	Empresa	Alavancagem
BRAP4	0,2271	MRVE3	0,5605	CMIG4	0,6670
ABEV3	0,4036	PETR3	0,5699	CPFE3	0,7205
USIM5	0,4189	SBSP3	0,5707	RAIL3	0,7696
CPLE6	0,4477	BRFS3	0,5848	CCRO3	0,7723
VALE3	0,4993	CSAN3	0,5934	NATU3	0,7935
GGBR4	0,5005	UGPA4	0,6102	CSNA3	0,8286
FIBR3	0,5122	LREN3	0,6179	BRKM5	0,8472
CYRE3	0,5306	EMBR3	0,6482	LAME4	0,8626
GOAU4	0,5313	JBSS3	0,6648		

Tabela 8– Ranking das empresas, por alavancagem

Fonte: Elaboração da autora (2019)

- Delay: a maior parte das empresas não teve seus relatórios de auditoria divulgados até 60 dias após a emissão das demonstrações contábeis, o que sinaliza uma baixa qualidade da auditoria. A Cemig foi a empresa com pior qualidade da auditoria, enquanto a Fibria atingiu o melhor resultado, conforme se observa nos dados da tabela 9.

Empresa	Delay< 60	Empresa	Delay> 60
FIBR3	30,88	LAME4	62,00
LREN3	42,00	BRFS3	63,25
NATU3	49,50	PETR3	66,63
USIM5	50,71	EMBR3	67,00
UGPA4	51,14	CPFE3	69,25
VALE3	54,75	MRVE3	71,13

CSAN3	56,60	BRAP4	78,25
GGBR4	56,63	CYRE3	81,13
GOAU4	56,63	ABEV3	82,88
CCRO3	57,50	BRKM5	84,29
		SBSP3	84,75
		CPLE6	85,13
		RAIL3	112,29
		CMIG4	119,75
		CSNA3	134,63
		JBSS3	148,57
Média < 60	50,63	Média > 60	88,18

Tabela 9– *Delay* médio por empresa

Fonte: Elaboração da autora (2019)

Deve-se salientar que tais resultados funcionam apenas como indícios para evidências de qualidade de auditoria. Para um resultado mais efetivo é necessária uma análise combinada entre um maior número de *proxies* e por meio de técnicas estatísticas robustas.

4.3 Comparação do desempenho financeiro das empresas auditadas por *Big Four* em relação àquelas auditadas pelas *Non Big Four*; entre as firmas de auditoria separadamente, e pré e pós o Novo Relatório de Auditoria

Na Tabela (Apêndice F) apresenta-se a média obtida em cada um dos indicadores de desempenho utilizados no estudo para comparar se há diferença no desempenho das empresas do Ibovespa pré e pós novo relatório de auditoria. Com um nível de confiança de 95%, observa-se o p-valor calculado (linha Test t) e, caso este seja inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais. Para todos os indicadores apresentados, com p-valor maior que 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferença significativa na média entre o período pré e pós novo relatório de auditoria.

Nas Tabelas no (Apêndice G), apresentam-se os indicadores de desempenho comparados, para as empresas auditadas por Big Four e aquelas auditadas por Não Big Four. Em relação ao QTOBIN é possível verificar que a média para este indicador nas empresas auditadas por Big Four foi de 1,1776 e a média para as empresas auditadas por não Big Four foi de 0,6225. Procedendo-se ao teste de médias, o p-valor obtido foi de 0,0028, implicando que há diferença no QTOBIN entre as empresas auditadas por Big Four e as demais. Para ROA e ROE não houve diferenciação, em média, por tamanho da firma de auditoria.

Em relação ao EBITDA/AT é possível verificar que a média para este indicador nas empresas auditadas por Big Four foi de 0,1149 e a média para as empresas auditadas por

não Big Four foi de 0,0793. Ao se realizar o teste t, o p-valor de 0,1064 (maior do que 5%) indica que não há diferença significativa para esta variável entre as empresas auditadas por Big Four e as demais. Tal situação também é verificada para EBITDA/PL e EV/EBIT.

Nas Tabelas (Apêndice H), apresenta-se, por ano e por firma, a evolução de cada indicador de desempenho, permitindo a comparação entre as auditorias Big Four e as demais. Tais indicadores foram utilizados para a realização dos testes de média, sendo apresentados na Tabela 10 os resultados para o p-valor.

QTOBIN	DTT	EY	KPMG	ROA	DTT	EY	KPMG	EBITDA/ PL	DTT	EY	KPMG
PwC	0,0144	0,1169	0,6368	PwC	0,0092	0,8939	0,0011	PwC	0,0255	0,1363	0,3451
DTT	-	0,2987	0,0037	DTT	-	0,1707	0,7985	DTT	-	0,9427	0,7535
EY	-	-	0,0391	EY	-	-	0,3437	EY	-	-	0,7650
ROE	DTT	EY	KPMG	EBITDA/ AT	DTT	EY	KPMG	EV/EBIT	DTT	EY	KPMG
PwC	0,0021	0,0044	0,0934	PwC	0,1007	0,6694	0,3959	PwC	0,2218	0,1170	0,5321
DTT	-	0,8013	0,0217	DTT	-	0,0008	0,0014	DTT	-	0,2706	0,2182
EY	-	-	0,0460	EY	-	-	0,4844	EY	-	-	0,1579

Tabela 10 – Test t para cada par de empresas classificadas como Big Four por indicador

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Realizou-se o teste T para cada par de empresas Big Four, de forma a apurar se há, em média, diferença estatística significativa para os indicadores de desempenho das empresas auditadas. Na Tabela 10, os valores em negrito apresentam p-valor menor do que 5%, indicando que, em média, houve diferenças no desempenho financeiro das empresas auditadas pelo respectivo par de firmas. Por exemplo, tais diferenças ocorreram entre PwC e DTT para QTOBIN, ROA, EBITDA/PL e ROE, e EY e KPMG para QTOBIN e ROE.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se a relevância da compreensão acerca do valor da auditoria pela sociedade, sua relação com a qualidade da informação contábil e com o desempenho das firmas. Sendo assim, o objetivo geral, neste trabalho, foi analisar as características das companhias do Ibovespa, o tamanho da firma de auditoria que as audita, o conteúdo dos relatórios de auditoria, assim como os reflexos no desempenho financeiro, para os anos 2010 a 2017.

Analisar as diferenças existentes entre a auditoria realizada por *Big Four* e não *Big Four* no tipo de relatório emitido, no Brasil, e a sua influência no recebimento de opinião

modificada contribui para o fomento das pesquisas da área, a identificação das variáveis que afetam a opinião do auditor e a sinalização dos pontos que podem ser melhorados nos órgãos de regulação, por meio do estabelecimento de novas ações que almejem a evolução da auditoria e da sua qualidade (IANNIELLO, 2012; MARQUES *et al.*, 2015).

Entende-se como relevante compreender as informações relacionadas com a auditoria contábil no sentido de provocar discussões acerca da sua importância para o mercado e exaltar a importância da presença de instituições sólidas que regulamentem e fiscalizem a profissão, bem como exaltem a sua utilidade. Exalta-se a contribuição da auditoria independente no incremento da qualidade da informação contábil. Sugere-se, para pesquisas futuras, que a análise seja estendida a todas as empresas listadas na B3.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, L. J., *et al.* **The association between audit committee characteristics and audit fees.** *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 22 (2): 17–32, 2003.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: abordagem moderna e completa** / Marcelo Cavalcanti Almeida. – 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

ALMEIDA, B. J. 2004. **Auditoria e Sociedade: o diálogo necessário.** *Revista Contabilidade e Finanças*, 34 (1): 80 - 96.

ALMEIDA, F. L.; LAMOUNIER, W. M. **Prestação de Serviços de Auditoria por Auditores Independentes e Gerenciamento de Resultados em Empresas Brasileiras.** *ConTexto*, Porto Alegre, v. 14, n. 28, p. 4-20, set./dez, 2014.

ASSAF NETO, A. **Mercado financeiro.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

BECKER, C. L.; DEFOND, M. L.; JIAMBALVO, J.; SUBRAMANYAM, K. R. **The effect of audit quality on earnings management,** *Contemporary Accounting Research*, Vol. 15, No. 1, p. 1–24, 1998.

BÉDARD, J.; CHTOUROU, S. H; COURTEAU, L. **The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management,** *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 23, p. 13–35, 2018.

BENSTON, G. J. **Accountant's Integrity and Financial Reporting.** *Financial Executive*, p. 10-14, 1975.

BEASLEY, M. S., *et al.* **Fraudulent financial reporting: 1987-1997, An analysis of U.S. public companies.** New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO), 2000.

BRAUNBECK, G. O. **Determinantes da qualidade das auditorias independentes no Brasil** (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BRAZ, T. P., ROMARO, P. **Uma breve análise dos indicadores financeiros de empresas que participaram de operações de fusões ano mercado brasileiro.** Caderno de Administração. Vol. 7, n.1. p. 43-58. Jan/Dez.

Brasil Bolsa Balcão B3. **Apostila metodologia do índice Bovespa.** 2015. Disponível em: <<http://www.b3.com.br>> Acessado em 16/06/2018.

Capobiango, Ronan P.*et al.* **Desempenho financeiro: um estudo com empresas de três diferentes setores.** Revista de Ciências Humanas, v. 12, n. 1, p. 165-180. 2012.

CARCELLO, J. V.; HERMANSON, D. R.; NEAL, T. L.; RILEY, R. A. JR. **Board characteristics and audit fees.** Contemporary Accounting Research, 19(3), 365–384, 2002.

CHANEY, PAUL K.; FACCIIO, MARA; PARSLEY, D. **The quality of accounting information in politically connected firms.** Journal of Accounting and Economics, v. 51, n. 1, p. 58-76, 2018.

COELHO, A. N. B.*et al.* **A responsabilidade da auditoria externa na fraude contábil do banco PanAmericano.** RAGC, v. 3, n. 7, 2015.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução nº 480, de 07 de dezembro de 2009.** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas do Novo Relatório do Auditor Independente são publicadas pelo CFC por Maristela Giroto.** Disponível em: <http://cfc.org.br/noticias/normas-do-novo-relatorio-do-auditor-independente-sao-publicadas-pelo-cfc/>.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 200 (R1).** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 230 (R1).** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 240 (R1).** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 260 (R2).** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 570.** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 700.** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 701.** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 705.** Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 706**. Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC NBC TA 720**. Brasília: CFC, 2016. Disponível em: <<http://www2.cfc.org.br/>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

COSTA, F. O. C.; FREIRE, M. D. M.; ARAÚJO, K. D. **Novo Relatório do Auditor Independente: conservadorismo ou singularidade?** VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade (AdCont). Rio de Janeiro/RJ, 2017.

CHADEGANI, A. A. **Review of studies on audit quality**. *International Conference on Humanities, Society and Culture*, IACSIT Press, Singapura, v. 20, 2011.

CHEN, K. Y.; ZHOU, J. **Audit Committee, Board Characteristics and Auditor Switch Decisions by Andersen's Clients**. *Contemporary Accounting Research*, v.4, n.24, p.1085-1117, 2007.

DAMODARAN, A. **Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications**, Jul., 2007. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1105499>. Acesso em 14 Jun. 2018.

DANG, L. **Assessing actual audit quality**. Thesis Ph.D, Drexel University, Philadelphia, Pennsylvania, USA, 2004.

DAVIDSON, R.; GOODWIN-STEWARD, J.; KENT, P. Internal governance structures and earnings management. **Accounting and Finance**, Vol. 45, p. 241–67, 2005.

DEANGELO, L. E. **Auditor independence, 'low balling, and disclosure regulation**. *Journal of Accounting and Economics*, n.3, p.113-127, 1981a.

DEANGELO, L. E. **Auditor size and audit quality**. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183–199, 1981b.

DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. **Estatística aplicada à administração e economia**, 4. ed. AMGH Editora, 2014.

FARBER, David B. **Restoring Trust after Fraud: Does Corporate Governance Matter?** *The Accounting Review*: April 2005, Vol. 80, No. 2, pp. 539-561, 2005.

FERNANDES, Nirlene A.C.; OLIVEIRA, Warley D.; CUNHA, Jacqueline V. A. **Governança Corporativa no Contexto Brasileiro: um Estudo do Desempenho das Companhias listadas nos Níveis da BM & FBOVESPA**. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 6, n. 11, p. 22-44, 2010.

FRANCIS, J. R.; MAYDEW, E. L.; SPARKS, H. C. **The role of big 6 auditors in the credible reporting of accruals**. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 18, No. 2, pp. 17–34, 1999.

FRANKEL, R. M.; JOHNSON, M. F.; NELSON, K. K. **The relation between auditors' fees for non audit services and earnings management**. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 1, p. 71–105, 2002.

GRAMLING, A. A.; RITTEMBERG, L. E.; JOHNSTONE, K. M. **Auditoria**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GRANT THORNTON. **Novo Relatório do Auditor por Clóvis Madeira**. Disponível em: <<http://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/novo-relatorio-do-auditor/>>. Acesso em 15/10/2018.

GRAPELLI, A. A.; EHSAN, N. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

GODSELL, D. **Legal Liability and the Audit Expectation Gap**. 1992. Singapore Accountant, vol. 8, novembro, p. 25-28.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica-5**. AmghEditora, 2011.

HOITASH, R.; HOITASH, U. **The role of audit committees in managing relationships with external auditors after SOX**. Managerial Auditing Journal, v. 24, n. 4, p. 368-397, 2009.

IANNIELLO, Giuseppe. **Non Audit Services and Auditor Independence in the 2007 Italian Regulatory Environment**. International Journal of Auditing, v. 16, n. 2, p. 147-164, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IUDICIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. N. **Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução**. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 16, n. 38, p. 7-19, Aug., 2005.

ITO, E. Y. H.; MENDES, P. C.M.; NIYAMA, J. K. **Controle de qualidade dos serviços de auditoria independente: um estudo de comparativo entre as normas brasileiras e as normas internacionais**. Revista UnB Contábil. Brasília, editor, v. 11, n. 1-2, p. 312-328, jan./dez. 2008.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, v.3, n.4, 1976.

LIN, J. W.; Hwang, M. I. **Audit Quality, Corporate Governance, and Earnings Management: A Meta-Analysis**. International Journal of Auditing, 14: 57-77, 2010.

LIN, JERRY W.; LI, J. F.; YANG, J.S. **The effect of audit committee performance on earnings quality**. Managerial Auditing Journal, v. 21, n. 9, p. 921-933, 2006.

LINS, L. S. **Auditoria : uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: contém exercícios**. 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. **Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa**. Rev. contab. finanç., São Paulo , v. 17, n. spe, p. 65-79, Aug. 2006.

MARQUES, V. A. *et al.* **O efeito big four sobre os tipos de relatórios de auditoria: evidências empíricas no mercado brasileiro.** In: Congresso Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. Anais do V Congresso Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas – OTOC, Lisboa, 2015.

MARTINS, E. **“EBITDA” – O que é isso?** IOB – Informações Objetivas, Temática Contábil e Balanços. São Paulo: Boletim IOB 06/98, p. 1-7, 1998.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MORETTIN, L. G. **Estatística básica: probabilidade e inferência.** Volume único. Pearson Prentice Hall, 2010.

OHLSON, J. A. **Earnings, book values, and dividends in equity valuation.** Contemporary accounting research, v. 11, n. 2, p. 661-687, 1995.

OMID, A. M. **Qualified Audit Opinion, Accounting Earnings Management and Real Earnings Management: Evidence from Iran.** Asian Economic and Financial Review 5.1. 46. 2015.

OLIVEIRA, *et al.* **Relação entre as Características do Comitê de auditoria e o Atraso da Emissão do Relatório da Auditoria Independente (Audit Delay).** In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 14., 2014, São Paulo. Anais. São Paulo: USP, 2004.

PRAZERES, C. M. A. *et al.* **A qualidade de auditoria e as características das firmas de auditoria em Portugal.** In: 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). IEEE, 2017. p. 325-330, 2017.

PEECHER, M. E.; SCHWARTZ, R.I.; SOLOMON, I. **It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing.** Accounting, Organizations and Society, v. 32, n. 4, p. 463-485, 2007.

PEREIRA, A. G. *et al.* **Teoria dos contratos, governança corporativa e auditoria: delineamentos para a discussão em teoria da Contabilidade.** Revista Brasileira de Contabilidade, n. 198, p. 78-93, 2013.

PIERRI JUNIOR, M. A. **Honorários, Especialização e Troca da Firma De Auditoria.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2017.

PINHO, C. P. R. S. **A utilização de Procedimentos analíticos de auditoria: O Caso Português.** Dissertação de Doutorado. Lisboa: Universidade Aberta. 2009.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **O novo relatório de Auditoria e seus Impactos por Valdir Coscodai.** In: Demonstrações Financeiras e Sinopses Normativa e Legislativa. Guia 2016/2017. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/guia-demonstracoes-financeiras/assets/guia-demonstracoes-financeira-16.pdf>>. Acesso em 29/03/18.

PORTER, B. A. 1993. **An International study of the development and changing role of audit committees.** British Association Nacional Conference, Strathclyde, abril.

Reina, D., Silva, F. A. S., Lemes, S., Reina, D. R. M. **O Novo Relatório do Auditor Independente Apresenta Maior Grau de Complexidade Informacional?** XXV Congresso Brasileiro de Custos. Vitória/ ES, 2018.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração financeira**. 10 ed. AMGR Editora. Porto Alegre: RS, 2015.

SÁ, A. L. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTANA, A. G.; BEZERRA, F. A.; TEIXEIRA, S. A.; CUNHA, P. R. **Auditoria Independente e a Qualidade da Informação na Divulgação das Demonstrações Contábeis:** Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras Auditadas pelas Big Four e Não Big Four. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 19, n.3, p. 70 - p. 87, set/dez., 2014.

SILVA, L.M.; NASCIMENTO, A.M.; OTT, E. **A influência da Lei Sarbanes - Oxley e do Código Civil brasileiro nos controles internos de empresas localizadas no Brasil.** São Paulo: USP. 2007.

SILVA, S. S.; MORAES JÚNIOR, V. F. **Análise Econômico-financeira dos índices de lucratividade ROA, ROE, baseado no modelo ROI.** Revista Nova, v.2, 2005.

SIROIS, L. P.; BÉDARS, J; BERA, P. **The Informational Value of Emphasis of Matter Paragraphs and Auditor Commentaries:** Evidence from an Eye-tracking Study. In: International Symposium on Audit Research (ISAR), 20., Netherlands, 2014.

TEIXEIRA, B.; CAMARGO, R. V. W; VICENTE, E. F. R. **Relação Entre As Características Do Comitê De Auditoria E A Qualidade Da Auditoria Independente.** Revista Catarinense da Ciência Contábil. V. 15, n. 44, Jan/abr, 2016.

TURLEY, S.;ZAMAN, M.**The corporate governance effects of audit committees.** Journal of Management and Governance, 8(3), 305-332, 2004.

VAFEAS, N.; WAEGELEIN, J.F. **The association between audit committees, compensation incentives, and corporate audit fees.** Review of Quantitative Finance and Accounting 28, 241–255, 2007.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive Accounting Theory**, Upper Saddle River, Prentice Hall.1986.

Data de aceite: 01/02/2021

Adelcio Machado dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Gestão do Conhecimento pela UFSC. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Rubens Luis Freiburger

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Daniel Tenconi

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Danielle Martins Leffer

Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Alisson Andre Escher

Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

RESUMO: A visualização imparcial oferecida pela auditoria, expressa opinião, realidade e fatos, materializados em relatórios oficiais. O paradigma constitui o fundamento sobre o qual a comunidade científica desenvolve suas pesquisas, as quais servem de base para os desenvolvimentos subsequentes da ciência. O objetivo do estudo é identificar a percepção da auditoria à luz do paradigma sistêmico. Utilizou-se a realização de uma revisão bibliográfica. Para avaliar os sistemas organizacionais, estudos foram realizados por matemáticos e sociólogos, que encontraram um ponto comum na investigação de como as organizações funcionam como sistemas. Pádua (1996) define o paradigma como um exemplar, um modelo padrão, sobre o qual é efetuada a construção idealizada que serve para análise ou avaliação de uma realidade concreta. O paradigma sistêmico vem ajudando na compreensão de inúmeros problemas que a humanidade, empresas e instituições enfrentam. À medida que tem início o aparecimento de anomalias em um paradigma, que comprometem a objetividade e exatidão da pesquisa científica e cuja solução torna-se inviável em termos teóricos, produz-se uma “quebra” de paradigma e sua consequente substituição por outro. A auditoria deve ser analisada à luz do paradigma sistêmico. O paradigma sistêmico está relacionado à ideia de diálogo, isto é, o conhecimento e o progresso da ciência só são possíveis através do constante diálogo com o universo real. Contudo, a guisa de conclusão, só a abordagem sistêmica pode viabilizar para adequada compreensão da estrutura e funcionamento da auditoria.

PALAVRAS-CHAVE: Paradigma Sistêmico, Teoria dos Sistemas.

THE AUDIT IN THE LIGHT OF THE SYSTEMIC PARADIGM

ABSTRACT: The impartial view offered by the audit, expresses opinion, reality and facts, materialized in official reports. The paradigm constitutes the foundation on which the scientific community develops its research, which serve as a basis for subsequent developments in science. The objective of the study is to identify the perception of the audit in the light of the systemic paradigm. A bibliographic review was used. To evaluate organizational systems, studies were carried out by mathematicians and sociologists, who found a common point in the investigation of how organizations function as systems. Pádua (1996) defines the paradigm as an example, a standard model, on which the idealized construction is made, which serves for the analysis or evaluation of a concrete reality. The systemic paradigm has been helping to understand the many problems that humanity, companies and institutions face. As anomalies appear in a paradigm, which compromise the objectivity and accuracy of scientific research and whose solution becomes theoretically unviable, a paradigm “break” occurs and its consequent substitution by another. The audit must be analyzed in the light of the systemic paradigm. The systemic paradigm is related to the idea of dialogue, that is, knowledge and the progress of science are only possible through constant dialogue with the real universe. However, by way of conclusion, only the systemic approach can enable an adequate understanding of the structure and functioning of the audit.

KEYWORDS: Systemic paradigm, Systems Theory.

1 | INTRODUÇÃO

Métodos de controle prévio ou preventivo são utilizados antes da tomada e execução de decisões nas atividades administrativas dos registros contábil-fiscais, na tentativa de realizar correções e evitar prejuízos. A Auditoria é o tipo de controle formalizado em normas, manuais ou outros tipos de instruções normativas, que norteia a atividade e permite identificar ausência de riscos, prejuízos e falhas. (TARGINO; PONTES, 2015).

A visualização imparcial oferecida pela auditoria, expressa opinião, realidade e fatos, materializados em relatórios oficiais. Aos auditores é conferido poder, autoridade e responsabilidades para levantar, analisar, verificar, conferir e dar conta, através da emissão de relatórios que expresse a prestação de contas em uma empresa pública ou privada. (ARAÚJO, 2004).

A Auditoria utiliza as demais ciências para alcançar seus objetivos, para tanto se faz necessária à interdisciplinaridade, um movimento constante e sistêmico que redimensiona a aplicabilidade das ferramentas e instrumentos na auditoria. (TERUEL, 2018).

Em pesquisas, os estudiosos utilizam o paradigma como fundamento sobre o qual a comunidade científica desenvolve suas pesquisas, as quais servem de base para os desenvolvimentos subsequentes da ciência. Um paradigma se compõe de regras que orientam a investigação científica, uma vez que se estabelece um determinado paradigma à pesquisa avança na solução de problemas. (KUHN, 2001).

Pádua (1996) define o paradigma como um exemplar, um modelo padrão, sobre o qual é efetuada a construção idealizada que serve para análise ou avaliação de uma realidade concreta.

Por conseguinte, um paradigma é uma forma predominante e específica de explicação da realidade em um determinado momento, orientando a prática dos pesquisadores, suas relações com o trabalho, à cultura e organização social.

À medida em que tem início o aparecimento de anomalias em um paradigma, que comprometem a objetividade e exatidão da pesquisa científica e cuja solução torna-se inviável em termos teóricos, produz-se uma “quebra” de paradigma e sua consequente substituição por outro.

Destarte, de acordo com o magistério de Kuhn (2001), verificam-se revoluções científicas emanadas da crise de fundamentos em um paradigma, produzindo o deslocamento de uma visão predominante até aquele momento e surge a necessidade de elaboração de novos paradigmas para guiar a pesquisa da comunidade científica.

Para Mott e Sanches (2017) os paradigmas são:

[...] premissas ontológicas (suposições filosóficas sobre a realidade), epistemológicas (processo de aquisição de conhecimento sobre esta realidade) e metodológicas (estudo dos caminhos para realização da pesquisa) que direcionam a pesquisa em todos os seus níveis. Partindo do problema de pesquisa, os paradigmas fornecem luz às escolhas teóricas e metodológicas do pesquisador.

Portanto, a partir das reflexões, o problema de pesquisa do estudo é: Qual a percepção da auditoria a luz do paradigma sistêmico? O objetivo do estudo consiste em equacionar este problema heurístico..

Utilizou-se a realização de uma revisão bibliográfica, que conforme Gil (2010, pág.29) “[...] a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado”. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

O levantamento das publicações (artigos) ocorreu em bases de dados utilizando-se as palavras chaves: auditoria, paradigma sistêmico. Foram descartados estudos, cujos resumos e texto na íntegra não atendiam ao objetivo do estudo. Foram analisados oito trabalhos científicos. No desenvolvimento estão apresentados os resultados encontrados.

Na concepção de Kuhn (2001), o desenvolvimento constante da ciência deve-se as anomalias que conduzem ao falseamento de teorias científicas e às mudanças de paradigmas. O tempo de acúmulo dos fatores presentes que atingem as partes vitais do paradigma desencadeiam os estado de crises e consequentemente levam as mudanças.

Tais construtos são imprescindíveis para compreensão da realidade pautada pela complexidade, na qual emerge a visão sistêmica com eficiência e alto poder cognitivo.

2 | DESENVOLVIMENTO

Auditoria surgiu a partir da Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, nos setores financeiros das indústrias e empresas, para garantir a estabilidade econômica e financeira. No século XIX os auditores eram pagos para descobrir erros e fraude. O sistema capitalista foi o maior propulsor no desenvolvimento da auditoria. (GUEDES; SILVA, 2017).

A evolução da auditoria, também está relacionada à evolução da contabilidade, decorrente da expansão de empresas, do aumento de capital e da expansão das atividades comerciais. (GUEDES; SILVA, 2017).

Todas as organizações operam num complexo contexto caracterizando uma multiplicidade de outras organizações que enfrentam forças diferentes e, assim, acabam provocando a mudança. Esse contexto estabelece o meio ambiente em que as organizações vivem e operam. (SCHUTZ, 2016).

Entre as décadas de 30 e 40 são formuladas as bases do Paradigma Sistêmico que trouxe contribuições para o entendimento do ambiente das organizações. A Teoria dos Sistemas influenciava as ciências sociais, se preocupava com o meio ambiente em que a organização está inserida. Essa teoria surgiu a partir da realização de estudos que tinham por finalidade avaliar de que maneira os sistemas organizacionais e administrativos eram estruturados e quais os mecanismos eram necessários para que funcionassem como o previsto. (GUEDES; SILVA, 2017).

Para avaliar os sistemas organizacionais, estudos foram realizados por matemáticos e sociólogos, que encontraram um ponto comum na investigação de como as organizações funcionam como sistemas.

O autor que deu início ao desenvolvimento dessas ideias foi o biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). Na década de 30, Bertalanffy estudava as comunidades de organismos vivos procurando entender as relações que interligam os sistemas, dentro de uma abordagem ecológica e apresentou a Teoria Geral dos Sistemas. (GOMES *et al.*, 2014).

Na década de 40 é a vez de Norbert Wiener (1894-1964), que de sua parte, aprofundou seu interesse pela manipulação de informações. Conforme Park (1997), o pesquisador relata em seu livro o resultado de seu estudo sobre o controle e comunicação do animal e da máquina, além de detectar uma analogia entre máquinas e o sistema nervoso humano. (GOMES *et al.*, 2014; CHAVES; BERNARDO, 2020).

Em seu livro, ele define a cibernética como o estudo da regulação e controle em sistemas, com ênfase na natureza do *feedback*. Além disso, a cibernética trata dos métodos pelos quais os sistemas e seus subsistemas se utilizam do seu próprio *output* para aferir o efeito e realizar os ajustamentos necessários. O processo fundamental de *feedback*, *output* e ajustamento compreende o tema central da cibernética. (PARK, 1997).

O inglês Anthony Stafford Beer entrou no *United Steel* e chefiou o Departamento de Pesquisa Operacional e Cibernética, a partir dos estudos de Wiener e outros escritores, questionava os problemas de uma organização pública ou privada e os relacionava com a incompreensão do funcionamento dos sistemas, ou seja, como as partes de uma organização se relacionam frente às ações executadas. O paradigma sistêmico vem ajudando na compreensão de inúmeros problemas que a humanidade, empresas e instituições enfrentam. Anthony Stafford Beer cria e apresenta em 1972, o *Viable System Model* ou Modelo do Sistema Viável (VSM) para representar e descrever aspectos importantes para o gerenciamento de uma organização. Na visão de Beer e na perspectiva do VSM, uma empresa é viável se for capaz de sobreviver e se adaptar frente a ações previstas e imprevistas em seu ambiente. (RIZZOLI; SCHLINDWEIN, 2012).

De acordo com Chiavenato (1999, p. 56),

[...] cada organização vive e opera em um ambiente, do qual recebe insumos e entradas (como materiais, energia, informação) e no qual coloca seus produtos ou saídas (como produtos, serviços, informação). Nesse ambiente, existem os mercados com os quais a organização se relaciona e interage e dos quais é dependente. Assim, a organização é visualizada como um sistema operando em um meio ambiente e dependente dele para obter seus insumos e colocar seus produtos/ serviços.

Na Administração, a Teoria dos Sistemas sugere que cada organização vive e desenvolve suas ações em um ambiente, onde recebe insumos e entradas (materiais, energia, informações, entre outras) e desenvolvem saídas ou produtos (materiais, energia, informações, entre outras), com inter-relação dinâmica durante o processo. Além, da Teoria dos Sistemas contribuir para os atuais sistemas de gestão das organizações. (WEBERLING, 2016).

Um sistema, segundo Chiavenato (1999, p. 56), “é definido como um conjunto integrado de partes, íntimas e dinamicamente relacionadas, que desenvolve uma atividade ou função e é destinado a atingir um objetivo específico”. Sendo assim, toda organização possui sistemas que formam alguns subsistemas, os quais podem ser definidos como departamentos, equipes, etc. Além disso, estabelece um sistema aberto em constante interação com seu ambiente externo.

A Teoria dos Sistemas possui duas características sistêmicas: a totalidade e o propósito. A primeira estabelece uma visão do conjunto, ou seja, a totalidade de uma organização visualizada como um sistema e não separadamente e, o propósito, mostra que é a função que faz a organização, pois todo sistema possui um objetivo e um propósito para alcançar. O pensamento sistêmico apresenta um quadro de referências do processo de pensamento ou uma nova forma conceptual, onde a realidade é vista como um processo dinâmico, sendo utilizada, também ao nível da natureza, sociedade e na própria construção do conhecimento. O pensamento sistêmico permite que a auditoria perceba uma empresa/ organização pública ou privada como um sistema. (KASPER, 2000).

Os sistemas, como sustenta Park (1997), podem ser abertos ou fechados, em relação as suas trocas com o ambiente; sistemas fechados tendem à entropia e à morte. Já os sistemas abertos são permeados por mecanismos de *feedback* negativo e positivo, e tendem a um equilíbrio dinâmico, denominado de homeostase.

Para Chiaveneto (1993), os sistemas podem ser, conforme:

[...] os autores têm dado o nome de sistemas fechados àqueles sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e programado e que operam com muito pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas completamente estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida, produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos.

Já os sistemas abertos,

[...] apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condições do meio. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização [...] um sistema aberto mantém a si próprio, em um contínuo fluxo de entrada e saída, uma manutenção e sustentação dos componentes, nunca estando ao longo de sua vida em um estado de equilíbrio químico e termodinâmico, obtido através de um estado firme, chamado homeostasia. Os sistemas abertos, portanto, evitam o aumento da entropia e 19 podem desenvolver-se em direção a um estado de crescente ordem e organização (entropia negativa). "Através da interação ambiental, os sistemas abertos restauram sua própria energia e reparam perdas em sua própria organização" (CHIAVENATO, 1993, p. 755).

Assim, Park (1997) ainda acrescenta que a Teoria dos Sistemas tem por finalidade identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente da forma de cada um, da natureza dos elementos que o compõem e das relações entre eles. Conforme esta teoria existe certos modelos ou sistemas que podem ser aplicados a qualquer área de conhecimento, independentemente de sua especificidade.

A globalização, iniciada no século passado, continua influenciando modificações no pensamento dos gestores das empresas, possibilitando que auditores, a partir do paradigma sistêmico, assumam novo posicionamento no cenário organizacional.

Dessa maneira, a Teoria dos Sistemas possibilita visualização, credibilidade e transparência das operações e ações realizadas em uma empresa/organização. Para Fatega e Kumm (2020), a auditoria surge neste ambiente como uma ferramenta ativa da engrenagem, em uma função de apoio, para avaliação e melhoria dos processos de riscos.

No Brasil, em termos de operações organizacionais, a auditoria engatinha, sendo considerada uma atividade nova. Enquanto, no mundo, a auditoria tem sido responsável por identificar escândalos corporativos, sendo um dos agentes de governança corporativa que mais auxiliam em conceder transparência e confiabilidade das operações empresariais. (FATEGA; KUMM, 2020).

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O paradigma sistêmico está relacionado à idéia de diálogo, isto é, o conhecimento e o progresso da ciência só são possíveis através do constante diálogo com o universo real. Diálogo este, efetuado através de um pensamento organizado que não concebe os conceitos, teorias e doutrinas como concluídos. O diálogo do pensamento complexo entre as mentes e suas produções representa a civilização das mentes, indispensável para obter uma melhora nas relações humanas.

Outrossim, este paradigma se insurge contra as idéias de que aquilo que é complexo pode ser solucionado através da relação de continuidade e da combinação entre alguns princípios simples, os quais possibilitam a compreensão ao mesmo tempo da unidade e da diversidade concernentes à realidade humana. A complexidade não pode ser simplificada.

A complexidade envolve uma implicação mútua que tem por base uma conjunção entre noções como sistemas, organização, existência e ser, as quais nas teorias paradigmáticas clássicas, como positivismo, fenomenologia, estruturalismo e materialismo histórico-dialético.

O paradigma sistêmico não pretende dissolver ou separar a existência, o ser e a vida, bem como dissolvê-los na abstração sistêmica, ocultando a riqueza do real e provocando sua manipulação sem controle. Pelo contrário, o ser, a existência e a vida emergem sobre o desenvolvimento do conceito complexo com base no jogo de suas interações empenhadas com o todo.

Em suma, é um paradigma que propõe uma organização complexa do pensamento e da ação, através de uma nova racionalidade que permite conceber a organização e a existência.

A organização não constitui uma instituição, mas uma atividade regeneradora e geradora permanente em todos os níveis, que se utiliza da elaboração de estratégias, da computação, da comunicação e do diálogo.

Contudo, a guisa de conclusão, só a abordagem sistêmica pode viabilizar para adequada compreensão da estrutura e funcionamento da auditoria.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CHAVES, Viviane Hengler Corrêa; BERNARDO, Cristiane Hengler Corrêa. Norbert Wiener: história, ética e teoria. **História**, Assis, v. 39, e2020017, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/his/v39/1980-4369-his-39-e2020017.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v. 2. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FATEGA, Andreia Rodrigues; KUMM, Fernanda Marcia. Análise da produção científica de auditoria associada à evidencição das práticas de sustentabilidade. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, Madrid, p. 1-19, maio 2020. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2020/05/evidenciacao-praticas-sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GOMES, Lauren Beltrão; BOLZE, Simone Dill Azeredo; BUENO, Rovana Kinas; CREPALDI, Maria Aparecida. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 3-16, dez. 2014. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 nov. 2020.

GUEDES, Oldham Silva; SILVA, Kauary Souza. Origem e evolução da auditoria. **Centro Universitário São Lucas**, Porto Velho, p. 1-11, 2017. Disponível em: <http://repositorio.saolucas.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2786>. Acesso em: 16 nov. 2020.

KASPER, Humberto. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9013/000288315.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

MOTT, Aurélio Moteka B. de Queiróz; SANCHES, Simone Leticia Raimundini. Quebra de paradigmas na pesquisa contábil: oportunidade para compreender a ifrs 15. *In*: XI CONGRESSO ANPCONT, Belo Horizonte, Conselho Federal de Contabilidade, 3 a 6 jun. 2017. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: CFC, 2017 p. 1-18 Disponível em: <http://anpcont.org.br/pdf/2017/CUE824.pdf>. Acesso em 16 nov. 2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia de pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: São Paulo, 1996.

PARK, Kil Hyang (coord.). **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RIZZOLI, Alan Luiz; SCHLINDWEIN, Sandro Luís. Modelo do sistema viável no Brasil: um levantamento sobre sua aplicação. *In*: 8º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, PUC – campus Poços de Caldas, 25 e 26 set. 2012. **Anais eletrônicos...** Poços de Caldas: Revista Gestão & Conhecimento Minas, 2012. p. 1-19. Disponível em: https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/06.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

TARGINO, Janayna Mikaelle; PONTES, Luiza Mayara de. **A efetividade dos controles internos na administração pública municipal na região do Seridó**: um estudo de caso em prefeituras municipais. 2015. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) - Faculdade do Seridó, Currais Novos, Rio Grande do Norte, 2015.

TERUEL, Evandro Carlos. **Principais ferramentas utilizadas na auditoria de sistemas e suas características**. 2018. 10 p. Disponível em: <https://dhg1h5j42swfq.cloudfront.net/2018/06/28174439/teruel-evandro-carlos.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

WEBERING, Susana. Paradigma sistêmico: origens e tratamentos. *In*: 8º CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 16 a 19 jul. 2019, Lisboa. **Anais...**, Lisboa: CAIAQ, v. 3, p. 610-618, 2016. Disponível em: <https://proceedings.caiq.org/index.php/caiq2016/article/view/1006/982>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 05/11/2020

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Departamento de Contabilidade
<http://lattes.cnpq.br/4606819804784902>

Paulo Celso Pires Sant'Ana

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Departamento de Contabilidade
<http://lattes.cnpq.br/9348537088515978>

RESUMO: A compreensão acerca do desempenho das empresas mostra-se relevante para que seja avaliada a situação econômico-financeira atual da companhia, e para que se faça projeções futuras sobre seu desempenho. Os usuários da informação contábil, em especial os investidores, estão interessados na eficiência econômica das companhias e, portanto, necessitam que as informações divulgadas por elas representem fidedignamente a situação econômica e patrimonial dessas. Os auditores independentes desempenham um papel relevante no sentido da certificação da fidedignidade das demonstrações contábeis reportadas e portanto, são relevantes no cenário reportado. Diante disso, o objetivo geral, neste trabalho, foi a construção de um índice de desempenho econômico das companhias do Ibovespa, para os anos 2010 a 2017 e, segregação da eficiência econômica pelo tamanho da firma de auditoria. Do objetivo geral decorreram os seguintes objetivos específicos:

i) calcular e analisar ROA, ROE, EBITDA/PL, EBITDA/AT, QTOBIN e EV/EBIT; ii) estimar e analisar o índice de desempenho econômico pela DEA e iii) analisar a relação entre tamanho da firma de auditoria e eficiência econômica. Os *inputs* utilizados na estimação do modelo de eficiência foram ROA, ROE, EBITDA/PL, EBITDA/AT e EV/EBIT. Para o *output* considerou-se o QTOBIN. Como principais resultados, constatou-se que, ao se analisar o QTOBIN, observa-se a criação de valor nas companhias Ambev, Natura e Ultrapar, e a destruição de valor na Metalúrgica Gerdau, na Cyrela Brazil e na MRV. Pela análise do ROE, as ações mais atrativas foram NATU3, BRKM5 e CCRO3 e as menos atrativas, RAIL3, USIM5 e GOAU4. Em ordem crescente de desempenho médio têm-se ROA, com 0,0381; EBITDA/AT, com 0,1151; ROE, com 0,1189 e, por fim, EBITDA/PL, com 0,3967 e EV/EBIT, com 5,3264. O maior escore de eficiência apurado foi para a Ambev, com 0,86029, enquanto o menor foi para Cemig, com 0,63370. As estatísticas descritivas apontam que, em todos os indicadores, o desempenho das empresas auditadas por *Big Four* se mostrou superior ao das demais. Observou-se que as companhias auditadas pela Deloitte têm maior desempenho econômico. Por fim, conclui-se, por meio da amostra estudada, que as empresas auditadas pelas grandes firmas de auditoria têm uma eficiência econômica superior ao das auditadas pelas demais firmas de auditoria.

PALAVRAS-CHAVE: Índice de desempenho econômico, Eficiência econômica, DEA, Auditoria Independente.

ECONOMIC PERFORMANCE INDEX AND ITS RELATION TO THE INDEPENDENT AUDIT

ABSTRACT: The main objective of the article was to construct the Financial Performance Index for the companies that compose the Ibovespa from 2010 to 2017 based on the methodology of data envelopment analysis - DEA and the analysis of its relation with the size of the audit firm that serves the sample. The specific objectives of the paper were: (i) Calculate and analyze ROA, ROE, EBITDA / PL, EBITDA / AT, QTOBIN and EV / EBIT; ii) Estimate and analyze the Financial Performance Index by the DEA; iii) Analyze the relationship between audit firm size and financial efficiency. The inputs used in the estimation of the efficiency model were: ROA, ROE, EBITDA / PL, EBITDA / AT and EV / EBIT. For the output it was considered the QTOBIN. As the main result we have: When analyzing QTOBIN, we can see the creation of value in the Ambev, Natura and Ultrapar companies; destruction of value at Metalúrgica Gerdau, Cyrela Brazil and MRV. By the ROE analysis the most attractive actions are NATU3, BRKM5 and CCRO3 and the least were RAIL3, USIM5 and GOAU4. In order of increasing average performance, we have: ROA with 0.0381, EBITDA / AT with 0.11151, ROE with 0.11189 and lastly EBITDA / PL with 0.3967 and EV / EBIT with 5.3264. The highest efficiency score was for Ambev with 0.86029, while the lowest for Cemig was 0.63370. The descriptive statistics indicate that in all indicators, the performance of the companies audited by Big Four was superior to the others. Deloitte is the firm with the highest performance.

KEYWORDS: Economic Performance Index, DEA, Independent Audit.

1 | INTRODUÇÃO

Para Hope e Langli (2010), o relatório de auditoria deve transparecer a opinião do auditor, baseada na verificação da continuidade da auditada, na apreciação das demonstrações contábeis e na observância dos pontos fracos e fortes do controle interno da firma. Sendo assim, quanto maior a assertividade e a sincronia entre a opinião do auditor e a situação contábil-financeira real da companhia, maior a qualidade da auditoria (Teixeira, Camargo & Vicente, 2016).

Os indicadores contábeis-financeiros são os responsáveis por informar acerca do grau de retorno a ser atingido pelos investimentos. O desempenho econômico está atrelado ao resultado econômico baseado em informações contábeis da empresa. A análise financeira por meio de indicadores objetiva a busca de elementos que nos levam a constatações relacionadas ao desempenho econômico-financeiro da empresa, o qual pode ser positivo ou negativo (Silveira, Barros & Famá, 2003; Carneiro & Silva, 2010; Padoveze & Benedicto, 2010; Benedicto, Lacerda, Vaz, Almeida & Oliveira, 2014).

O objetivo geral, neste trabalho, foi criar um índice de desempenho econômico das companhias do Ibovespa, para os anos 2010 a 2017 e, segregar a eficiência econômica pelo tamanho da firma de auditoria. Do objetivo geral decorreram os seguintes objetivos específicos: i) calcular e analisar os índices de rentabilidade (ROA, ROE, EBITDA/PL, EBITDA/AT) e os de valor de mercado (QTOBIN e EV/EBIT); ii) estimar e analisar o índice de

desempenho econômico pela análise por envoltória de dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA e iii) analisar a relação entre tamanho da firma de auditoria e eficiência econômica. É desejável que o comitê de auditoria contribua com a seleção de auditores que exerçam o trabalho com qualidade elevada, com a ampliação do desempenho da companhia e com a divulgação de demonstrações contábeis com maior qualidade (Turley & Zaman, 2004).

O fato de o relatório de auditoria ser modificado ou não pode ser utilizado como variável para mensurar a qualidade da auditoria (Critron & Taffler, 1992; Chan & Walter, 1996; Core, Holthausen & Larcker, 1999; Defond, Wong & Li, 1999; Chen, Che, & Su, 2001; Francis, 2004; Ballesta & García-Meca, 2005; Lin, Yihong & Xu, 2011; Barnes & Renart, 2013; Prazeres & Pais, 2017). Empresas pouco rentáveis e com problemas de liquidez são mais predispostas a receberem um relatório de auditoria com opinião modificada (Chan & Walter, 1996). Segundo Teoh e Wong (1993), empresas auditadas por grandes firmas de auditoria geram um maior nível de confiança nos investidores, em detrimento de firmas menores. O trabalho justifica-se por ser escassa a literatura relacionada com comparações entre desempenho econômico e auditoria e, que o fazem por meio da análise por envoltória de dados, no Brasil. E, possui relevância por contribuir com o preenchimento da lacuna acerca da influência do tamanho da firma de auditoria na eficiência econômica das companhias não financeiras.

O artigo possui a estrutura, Introdução; Referencial teórico, constituídas pelas seções Desempenho das companhias; Auditoria Independente, qualidade da informação contábil e desempenho; e Estudos antecedentes com utilização da DEA; Procedimento metodológicos composto pelos tópicos Amostra, coleta dos dados; e Índice de desempenho. Na sequência, Resultados e discussão, o qual abarca as divisões Resultados dos indicadores; Estatísticas descritivas dos indicadores de desempenho utilizados; Correlação entre os indicadores de desempenho; Estimação e análise do Índice de desempenho econômico pela DEA; Associação entre desempenho e auditoria; Considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desempenho das Companhias

A inserção da firma em um mercado globalizado a submete a uma situação de alta competitividade, determinante do sucesso e da sobrevivência, fazendo com que as técnicas de mensuração de desempenho sejam indispensáveis (Macedo, Corrar & Siqueira, 2012). A análise econômico-financeira atende a distintos objetivos ... dos diferentes usuários, ... além de ser uma ferramenta da administração estratégica que permite estimar o futuro, monitorar o desempenho e medir o risco dos cursos de ações adotados pela empresa (Benedicto *et al.* 2014, p. 2).

A avaliação do desempenho das firmas por meio do uso de indicadores financeiros é uma prática recorrente entre as empresas, pois esta conduta permite a realização de comparações, bem como o monitoramento da situação da firma, dotando os analistas de subsídios para a tomada de decisões e a ampliação das previsões dos cenários futuros (Ludícibus, 2008; Macedo, Corrar & Siqueira, 2012).

Não há, ainda, um único método de avaliação do desempenho, visto que as empresas, de modo geral, têm natureza multidimensional ou multicriterial – financeira, contábil, mercado – e, portanto, existem objetivos conflitantes entre si (Brito & Vasconcelos, 2005; Assaf Neto, 2010).

Os indicadores financeiros são retirados das informações contábeis apresentadas nos demonstrativos e, dessa forma, a utilização de medidas de desempenho contábil-financeiro permanece como procedimento mais recorrente na avaliação do desempenho das firmas. Os índices representam a relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis, evidenciando, assim, informações que não são passíveis de serem constatadas com uma simples observação dos números contábeis (Omaki, 2005; Kreuzberg, Rigo & Klann, 2013).

Segundo Antunes e Martins (2007), a temática que envolve o desempenho empresarial é bastante complexa, visto a extensa discussão de seu conceito. O alcance do conceito é resultante de abordagens diferentes relacionadas ao foco da investigação e das metodologias que serão utilizadas para responder ao objetivo da avaliação proposta. O foco dessa avaliação tem dois direcionamentos, um relacionado ao desempenho interno gerencial e o segundo, à avaliação da empresa como um todo.

Nesse segundo tipo de avaliação, as análises estão direcionadas aos observadores externos, ou seja, àqueles que possuem apenas as informações divulgadas pela companhia. Ao utilizar como base de dados as informações advindas das demonstrações contábeis, a mensuração do desempenho por meio de índices é amplamente utilizada (Antunes & Martins, 2007).

Dessa forma, segundo Ferreira (2012), o desempenho das empresas é normalmente mensurado por métricas de valor de mercado (por exemplo, QTOBIN e Valor da Empresa sobre o Ativo Total) e de rentabilidade (como, por exemplo, o Retorno sobre o Ativo, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido e o Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).

Neste trabalho, foram utilizados três indicadores contábil-financeiros para fins de cálculo do desempenho relacionado à rentabilidade da empresa. O Índice de Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido (*Return on Equity*, ROE), o Índice de Retorno sobre o Ativo (ROA) e o EBITDA. De acordo com Vogt, Degenhart, Kaveski e Fank (2013), os índices de rentabilidade têm o objetivo de avaliar a performance da contabilidade da empresa.

De acordo com Padoveze e Benedicto (2010), a análise da rentabilidade tem o objetivo de mensurar a taxa de retorno do que foi investido na companhia e o fator

que provocou tal rentabilidade, sendo, portanto, um ponto essencial da análise das demonstrações contábeis e na investigação do desempenho empresarial. O ROE é considerado um dos principais quocientes de rentabilidade, pois informa o que se obtém por se estar investindo capital na empresa. Assim, de forma geral, no mercado, tem-se que quanto maior o valor do ROE, mais atrativa será a ação. Para Matarazzo (2003), o ROE demonstra se a companhia tem rentabilidade superior ou inferior às alternativas disponíveis, por meio da comparação da taxa de rendimento do capital próprio com a de rendimentos alternativos no mercado. É definido por Maury (2006) como o lucro líquido dividido pelo valor contábil do patrimônio líquido.

De acordo com Wernke (2008), o ROA pode ser entendido como o indicador que apresenta o retorno conseguido com o dinheiro aplicado pela empresa em seus ativos. Por apresentar o desempenho da empresa de forma geral, ele é um dos coeficientes individuais mais importantes da análise de balanços (Fernandes, Dias & Cunha, 2010). Em geral, o EBITDA apura o quanto as companhias geraram de recursos por meio exclusivo de suas operações, descontando-se os efeitos financeiros e as despesas tributárias. É identificado, na literatura, tanto como EBITDA (do inglês *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) como LAJIDA (na tradução para o português, Lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações).

Como forma de padronizar o cálculo do EBITDA, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu a Instrução CVM nº 527/12, normatizando, do exercício financeiro de 2013 em diante, a divulgação voluntária desse indicador pelas sociedades anônimas de capital aberto listadas na Brasil, Bolsa, Balcão – B3. No intuito de promover comparações entre diversas companhias em uma séria histórica, é necessário dividir o EBITDA pelo Patrimônio Líquido e/ ou pelo Ativo Total.

O valor do EBITDA também pode se relacionar com o nível de adoção das boas práticas de governança corporativa. A tese de Silveira (2004) apontou uma relação positiva entre essas duas variáveis, comprovando que as empresas com maior valor do EBITDA seguiram melhores práticas de governança. Pode-se, então, inferir uma relação entre aumento de EBITDA e acréscimo da qualidade da auditoria, visto que a última pode ser percebida como *proxy* para boas práticas de governança corporativa. No estudo de Ribeiro (2009), foi encontrado que empresas com governança corporativa mais acentuada têm melhor rentabilidade sobre seu patrimônio líquido. Na pesquisa de Gotardelo (2006), foi observada relação positiva entre ROA e ROE, e atributos de governança corporativa.

Tendo em vista a dificuldade no acesso ao valor de mercado das dívidas (Correia, 2008) e do valor de reposição dos ativos (Silveira, Barros & Famá, 2003), convencionou-se a utilização do QTOBIN aproximado, neste estudo. Conforme Famá e Barros (2000), justificada pela dificuldade em se conseguir certos dados financeiros, procedimentos simplificados são sugeridos para calcular o “q aproximado”. Com isso, Chung e Pruitt (1994, p.71) definem o “q aproximado” como:

Cálculo do “q aproximado”:

$$QTOBIN \cong \frac{VMAO + VMAP + D}{AT}$$

em que:

- VMAO = valor de mercado das ações ordinárias;
- VMAP = valor de mercado das ações preferenciais;
- D = valor contábil da dívida, definido como passivo circulante mais passivo não circulante mais estoques menos o ativo circulante;
- AT = ativo total da companhia.

O QTOBIN foi originalmente proposto por Tobin, em 1958, por meio da seguinte formulação:

$$QTOBIN = \frac{\text{Valor de Mercado as Ações} + \text{Valor de Mercado das Dívidas}}{\text{Valor de Reposição dos Ativos}}$$

Alguns autores que utilizaram o QTOBIN aproximado em seus trabalhos foram Okimura (2003); Silveira (2004); Leal (2004); Leal e Silva (2005); Bhagat e Bolton (2008); Correia (2008); Peixoto (2012); Ferreira (2012); Catapan, Colauto e Barros (2013) e Vasconcelos (2014).

De acordo com Cavalcante et al. (2005), o indicador de valor da empresa (*Enterprise Value*, EV) é obtido, de forma geral, pela somatória do capital próprio mais capital de terceiros, subtraindo-se o valor referente ao caixa e equivalente de caixa. Já o EBIT (do inglês *Earnings Before Interest and Taxes*) ou LAJIR, sigla em português, representa os lucros auferidos pela empresa antes de descontarem-se juros e tributos. Assim, o indicador de valor de mercado EV/EBIT “retorna o resultado da divisão do EV (valor de mercado de uma ação mais a dívida total líquida e a participação dos acionistas minoritários) e o lucro operacional (EBIT)” (Mello & Melo, 2012, p. 28). Esse indicador leva em conta a depreciação e a amortização.

2.2 Auditoria Independente, Qualidade da Informação Contábil e Desempenho

Configura-se um trabalho contínuo e persistente a busca pela maior qualidade da informação contábil. O auditor independente, como um profissional da Contabilidade, necessita atentar para as características qualitativas da informação contábil, para que o relatório de auditoria proporcione uma comunicação relevante e fidedigna. Becker, Defond, Jiambalvo e Subramanyam (1998) encontraram evidências de que os *accruals* anormais de empresas auditadas por *Big Four* são menores do que os auditados pelas empresas de menor porte, indicando, assim, um gerenciamento de resultado menos agressivo e, conseqüentemente, maior qualidade da informação contábil.

No que concerne à qualidade da informação contábil relacionada com auditoria contábil, Coelho, Lima, Souza, Oliveira e Oliveira (2015) discutiram a responsabilidade da auditoria externa na detecção da fraude contábil do Banco Panamericano. Foi apresentado, como resultado do trabalho, um insuficiente esforço da Deloitte quanto à observação das demonstrações contábeis do banco ou, pelo menos, a divulgação de um parecer com ressalvas, motivado pelas limitações e dificuldades encontradas na análise das demonstrações.

Francis (2004) indica que casos com o da *Enron-Andersen* incentivam essa nova era que a auditoria tem vivenciado, na qual ela se apresenta com um viés mais assertivo, em resposta a falhas de alto nível de governança corporativa. Refletindo sobre a situação de uma empresa rentável e com uma gestão satisfatória, infere-se que essa não terá problemas de insolvência ou capacidade de pagamento, já que uma liquidez baixa decorre, provavelmente, de uma insuficiente rentabilidade anterior ou do mau redirecionamento de seus lucros. Percebe-se, então, a ligação entre os conceitos desempenho e estrutura de capital da firma (Padoveze & Benedicto, 2005).

Pelo novo relatório de auditoria, o auditor tem a obrigação de comentar sobre a continuidade operacional da companhia, assim como acerca da opinião da gestão sobre esse fato. Essa medida favorece a melhoria da qualidade da informação contábil e contribui para a redução da assimetria informacional aos *stakeholders*. Almeida, Carvalho e Brito (2015) em um artigo com o foco na companhia OGX, observaram que informações acerca de problemas quanto à continuidade da empresa, foram relatadas, pelos auditores independentes, desde a abertura de capital da companhia. Mas segundo os autores, os *stakeholders* não verificaram os relatórios de auditoria e/ou não deram credibilidade a ele e em razão da desatualização, incorreram em grandes perdas, visto o processo de insolvência vivenciado pela companhia.

Alguns críticos indicam que os relatórios de grandes empresas de auditoria trazem, na verdade, a sua reputação e é essa reputação que dá valor ao documento (Naser & Al-khatib, 2000). Conforme Hendriksen e Breda (1999), quanto mais informações de natureza econômico-financeira são emitidas ao mercado, pelas empresas, maior a eficiência de mercado e, com isso, menores são os riscos para os investidores, no tocante às suas decisões de investimentos.

2.3 Estudos antecedentes com utilização da DEA

Segundo Mendonça, Castro, Souza e Garcia (2016), a partir do ano de 2009, o número de trabalhos que fizeram uso da metodologia de análise DEA cresceu significativamente, demonstrando que esta análise tem sido cada vez mais utilizada mundialmente, por vários pesquisadores. Um dos primeiros trabalhos a utilizarem DEA no Brasil, no contexto financeiro, foi o de Ceretta e Niederauer (2001). Os autores avaliaram a eficiência operacional e a rentabilidade do setor bancário, por meio de 144 instituições

de diferentes tamanhos. Eles concluíram que os bancos de grande porte apresentaram desempenhos e eficiências superiores aos dos demais (pequenos e médios).

Macedo, Santos e Silva (2005) realizaram uma análise de *performance* e desempenho de 101 instituições financeiras heterogêneas, com dados do ano de 2004. Os pesquisadores utilizaram indicadores financeiros e econômicos, e, por meio da DEA, propuseram um novo olhar sobre a performance financeira, aplicável, principalmente, aos gestores das instituições bancárias.

Macedo e Corrar (2012) investigaram o desempenho contábil-financeiro de companhias do setor de energia elétrica consideradas como de boas práticas de governança, comparativamente àquelas consideradas ausentes das práticas desejadas. Os autores fizeram uso da DEA e analisaram o período de 2005 a 2007, encontrando resultados distintos. Para o ano de 2005, as firmas qualificadas como de boas práticas obtiveram desempenho superior, entretanto, para os demais anos, o desempenho foi estatisticamente o mesmo, para as duas amostras.

Bernadino, Peixoto e Ferreira (2015) avaliaram 55 empresas do setor elétrico, listadas na bolsa de valores brasileira, analisando a governança corporativa e a eficiência organizacional, durante o período de 2008 a 2012. Utilizaram a DEA e indicadores de desempenho e concluíram haver relação positiva entre nível de governança e eficiência nas empresas estudadas.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra, coleta dos dados

A amostra foi composta por todas as empresas que permaneceram constantes no Ibovespa, de 2010 a 2017, com exceção das pertencentes ao setor financeiro. Quais sejam: Ambev (ABEV3), Bradespar (BRAP4), Braskem (BRKM5), BRF (BRFS3), Cia. Concessões Rodoviárias (CCRO3), Cia. Energética de Minas Gerais (CMIG4), Cia. Paranaense de Energia (CPLE6), Cia. Saneamento Básico SP (SBSP3), Cia. Siderúrgica Nacional (CSNA3), Cosan S.A Indústria e Comércio (CSAN3), CPFL Energia S.A. (CPFE3), Cyrela Brazil (CYRE3), Embraer (EMBR3), Fibria (FIBR3), Gerdau (GGBR4), JBS (JBSS3), Lojas Americanas (LAME4), Lojas Renner (LREN3), Metalúrgica Gerdau (GOAU4), MRV (MRVE3), Natura (NATU3), Petrobras (PETR), RUMO S.A (RAIL3), Ultrapar (UGPA4), Usiminas (USIM5), Vale (VALE3).

Os dados para cálculo dos índices de rentabilidade e valor de mercado, necessário para a construção do modelo de desempenho, foram coletados por meio da Plataforma Quantum®. Os dados relacionados ao tamanho da firma de auditoria foram coletados no sítio da CVM.

3.2 Índice de Desempenho

Para a construção do índice de desempenho, procedeu-se à análise via DEA. Depois de construído o Índice, procedeu-se à comparação da eficiência econômica atrelada ao tamanho da firma e entre as firmas de auditoria.

A análise por envoltória de dados (DEA, do inglês *data envelopment analysis*) é uma técnica não paramétrica utilizada para analisar a eficiência relativa de um conjunto de unidades de tomadas de decisão - DMUs (Basso & Funari, 2016). Segundo Cooper, Seiford e Zhu (2004), o termo *decision making units* (de onde vem a sigla DMU) é genérico e flexível, podendo ser utilizado para se referir a qualquer entidade a ser avaliada em relação à sua capacidade de converter insumos em produtos. Dessa forma, por se tratar de uma técnica não paramétrica, a eficiência das DMUs pode ser medida sem que se saiba, *a priori*, a forma funcional da função de produção ou os pesos para suas entradas e saídas.

De acordo com Gonçalves, Lara, Lopes e Locatelli (2013), para cada DMU a DEA fornece i) um valor de eficiência; ii) um conjunto de referência de eficiência e iii) uma meta para cada DMU ineficiente, indicando o que deve ser alterado em suas entradas e saídas para que se torne eficiente. Logo, é possível obter uma fronteira eficiente, construída a partir das DMUs classificadas como eficientes pela técnica. Neste artigo, as DMUs são representadas por cada empresa de capital aberto presente no Ibovespa, considerada como amostra.

O primeiro modelo de DEA foi desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), e ficou conhecido como CCR, pelo qual as DMUs são avaliadas considerando retornos de escala, ou seja, as variações nos insumos variam proporcionalmente os produtos. Logo, neste modelo, a fronteira eficiente estabelece uma relação linear entre insumos e produtos. Tal modelo pode ser orientado à entrada, quando a eficiência é medida reduzindo-se o número de *inputs* para determinado *output* e orientado à saída, quando a eficiência é medida aumentando-se os *outputs*, para determinado *input*.

A partir do modelo desenvolvido por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), a análise envoltória de dados se tornou amplamente conhecida e, desde então, muitos desenvolvimentos teóricos e aplicações práticas foram realizadas. Apesar de esta metodologia ter como objetivo trazer uma nova definição de eficiência na avaliação de atividades de organizações sem fins lucrativos, nos últimos anos há uma grande variedade de aplicações dessa metodologia na avaliação de desempenhos de diferentes tipos de entidades, envolvidas em diferentes atividades, inseridas em diferentes contextos e em países distintos (Cooper, Seiford & Zhu, 2004).

Nesse sentido, posteriormente, foram realizadas adaptações ao modelo, com a inclusão de ganhos variáveis de escala, dado que nem todos os processos se adequariam ao modelo de ganhos constantes de escala. Esse modelo, desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper (1984), ficou conhecido como BCC e também pode ser orientado à

entrada ou à saída. Neste artigo utilizou-se a modelagem BCC, visto que, ao se tratar de desempenho de empresas, aumentos nos insumos não representam ganhos lineares no produto.

Segundo Basso e Funari (2016), os valores de eficiência fornecidos por DEA variam entre 0 e 1, em que os próximos a 1 são atribuídos às DMUs eficientes, e valores próximos a zero às ineficientes. Tais escores são obtidos a partir do máximo de uma razão entre as saídas (produtos) ponderadas produzidas pela DMU e as entradas (insumos) ponderadas Charnes, Cooper & Rodes, 1978).

Os pesos atribuídos aos valores de entrada e saída são calculados por meio de um problema de otimização, resolvido pela programação linear. Matematicamente, a medida de eficiência pode ser expressa pela equação a seguir, dependendo, ainda, da tipologia do modelo, suas orientações e restrições.

Medida da eficiência:

$$\max h_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{i0}}$$

em que:

u_r é o peso do r-ésimo produto;

v_i é o peso do i-ésimo insumo;

y_{r0} é o r-ésimo produto e

x_{i0} é o i-ésimo insumo.

Basso e Funari (2016) destacam que valores negativos dentre os dados podem inviabilizar a aplicação da análise por envoltória de dados. De modo a não se excluir tais dados, aplica-se o procedimento de transposição de retornos, somando-se uma variável maior que o maior dado negativo a toda a coluna de retornos no período, o que não afeta a solução dos modelos.

Para estimação do desempenho das empresas de capital aberto amostrados, considerou-se o QTOBIN como produto e todos os demais indicadores (ROA; ROE; EBITDA/PL; EBITDA/AT; EV/EBIT) como insumos. Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995); Gitman, (1997) e Antunes e Martins (2007), o valor de mercado representa a melhor métrica para a mensuração do desempenho, pelo fato de não se valer do lucro em seu cálculo. Segundo os autores, os problemas do lucro contábil consistem na não adequação do dinheiro em relação à passagem de tempo e do risco pertinente à atividade da companhia. Por essa razão o QTOBIN foi selecionado como produto (*output*).

4 | RESULTADOS

4.1 Resultados dos indicadores

Na Tabela 1 apresentam-se os *inputs* e os *outputs* para o DEA.

Empresa	QTOBIN	ROE	ROA	EBITDA/ AT	EBITDA/ PL	EV/EBIT
ABEV3	3,1947	0,2056	0,1209	0,3724	0,5813	- 1,3171
BRAP4	1,0140	0,0042	0,1094	0,0627	0,0971	3,3313
BRKM5	1,0905	0,3387	0,0318	0,1319	2,0926	9,3957
BRFS3	1,3169	0,0661	- 0,0764	0,0930	0,2406	23,6083
CCRO3	1,8664	0,3026	0,0680	0,1895	0,8598	13,4020
CMIG4	0,9460	0,1958	0,0653	0,1267	0,3497	7,9800
CPLE6	0,7218	0,0814	0,0452	0,0854	0,1569	8,3625
SBSP3	0,8107	0,1298	0,0560	0,1255	0,2546	8,4887
CSNA3	0,8850	0,1073	0,0205	0,0992	0,5133	15,2260
CSAN3	0,8587	0,0901	0,0348	0,0868	0,1776	13,2587
CPFE3	0,9976	0,1323	0,0384	0,1121	0,3466	12,9538
CYRE3	0,5242	0,1014	0,0436	0,0556	0,1270	- 98,3807
EMBR3	0,7901	0,0666	0,0239	0,0659	0,1668	52,6918
FIBR3	0,8831	0,0149	0,0041	0,1031	0,1809	20,2694
GGBR4	0,8367	0,0092	0,0069	0,0642	0,1087	4,8163
JBSS3	0,7132	0,0441	0,0114	0,0830	0,2317	12,3006
LAME4	1,7496	0,1973	0,0201	0,1260	1,0047	14,8688
LREN3	1,0089	0,2634	0,1005	0,1900	0,4456	15,7577
GOAU4	0,5033	0,0029	0,0029	0,0633	0,1159	8,3738
MRVE3	0,6179	0,1491	0,0626	0,0643	0,1382	11,4719
NATU3	2,7999	0,5614	0,1232	0,2426	1,0907	14,1227
PETR4	0,8183	0,0106	0,0129	0,0730	0,1345	- 5,3014
RAIL3	1,6523	- 0,1871	- 0,0262	0,0757	0,2950	- 54,3320
UGPA4	1,9738	0,1693	0,0649	0,1593	0,3645	15,1175
USIM5	0,6942	- 0,0228	- 0,0117	0,0372	0,0445	5,8163
VALE3	1,0283	0,0581	0,0366	0,1049	0,1946	7,2475

Tabela 1 – *Inputs* e *outputs* para o modelo de análise envoltória de dados

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Ao se analisar o QTOBIN observa-se a criação de valor nas companhias Ambev, Natura e Ultrapar, e a destruição de valor na Metalúrgica Gerdau, na Cyrela Brazil e na MRV. Pela análise do ROE, as ações mais atrativas são NATU3, BRKM5 e CCRO3 e as menos foram RAIL3, USIM5 e GOAU4.

Comparando-se com a taxa média Selic do período (2010-2017), que teve valor em torno de 10,27%, percebem-se, pelo custo de oportunidade, investimentos não atrativos em uma série de empresas da amostra, tais como as já citadas: Rumo, Usinas Siderúrgica de Minas e Metalúrgica Gerdau. Ao se analisar o ROA, percebe-se que as empresas Ambev, Bradespar e Natura foram as mais eficientes na geração de lucros, e BRF, Rumo e Usinas Siderúrgica de Minas foram as menos eficientes.

Ao verificar o EBITDA, parametrizado pelo Ativo Total, percebe-se que as companhias Ambev, Natura e Lojas Renner foram as que mais geraram recursos por meio exclusivo de suas operações, enquanto Usina Siderúrgica de Minas, Cyrela Brazil e Bradespar foram as que menos geraram. Já o EBITDA, parametrizado pelo Patrimônio Líquido, teve como resultado, com desempenho superior, as empresas Braskem, Natura e Lojas Americanas e inferior, Usina Siderúrgica de Minas, Bradespar e Gerdau.

Por último, observando-se a relação valor da empresa pelo lucro operacional, percebe-se que as ações CYRE3, RAIL3 e PETR4 estão subavaliadas em relação aos recursos que as empresas geram, enquanto EMBR3, BRFS3 e FIBR3 estão superavaliadas.

4.2 Estatísticas descritivas dos indicadores de desempenho utilizados

As tabelas e os gráficos desta seção visam caracterizar os indicadores de desempenho que foram utilizados na criação do índice único de desempenho para as empresas de capital aberto da amostra:

Indicador	Mínimo	1° quartil	Mediana	Média	3° quartil	Máximo
QTOBIN	0,0000	0,6644	0,9226	1,1652	1,3727	5,1192
ROE	-0,9384	0,0273	0,0937	0,1189	0,1925	2,1670
ROA	-0,8600	0,0105	0,0380	0,0381	0,0665	0,9600
EBITDA/AT	-0,2555	0,0734	0,0979	0,1151	0,1426	1,4702
EBITDA/PL	-0,3128	0,1407	0,2455	0,3967	0,4357	6,8528
EV/EBIT	-878,1600	8,2256	12,1996	5,3264	16,0135	335,3693

Tabela 2 – Estatística descritiva de cada indicador utilizado

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Pelos dados da Tabela 2 pode-se observar que, para a variável QTOBIN, a amplitude é de 5,1192, dada pela diferença entre o mínimo de 0,000 e seu máximo de 5,11920, essa variável obteve média igual a 1,1652. Em ordem crescente de desempenho médio têm-se ROA, com 0,0381; EBITDA/AT, com 0,1151; ROE, com 0,1189 e, por fim, EBITDA/PL, com 0,3967 e EV/EBIT, com 5,3264.

Procedendo à análise temporal das variáveis, apresentam-se os dados da tabela 3.

Ano	QTOBIN	ROE	ROA	EBITDA/AT	EBITDA/PL	EV/EBIT
2010	1,4545	0,1857	0,0664	0,3646	0,1154	13,9706
2011	1,2698	0,1617	0,0632	0,3700	0,1316	15,6256
2012	1,1664	0,1235	0,0413	0,3999	0,1527	14,0900
2013	1,2222	0,1108	0,0291	0,3801	0,1163	4,3607
2014	1,0736	0,0860	0,0719	0,3876	0,1111	10,4291
2015	0,9343	0,1158	0,0043	0,5819	0,0822	-11,4583
2016	1,0690	0,0522	-0,0088	0,5402	0,1029	21,2026
2017	1,1321	0,1159	0,0371	0,1491	0,1088	-23,9330
Total	1,1652	0,1189	0,0381	0,3967	0,1151	5,3264

Tabela 3 – Evolução temporal da média dos indicadores selecionados

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Pelos dados da Tabela 3, é possível observar que, em todo o período e considerando todos os indicadores, apenas em 2016 houve uma média negativa, neste caso na variável ROA, e em 2015 e 2017, para a variável EV/EBIT. O pior desempenho para QTOBIN e para EBITDA/PL ocorreu em 2015 (0,9343 e 0,0822, respectivamente), para ROE em 2016 (0,0522) e para EBITDA/AT em 2017.

4.3 Correlação entre os indicadores de desempenho

Com vistas a compreender as relações entre os indicadores utilizados para mensuração única do índice de desempenho, nesta seção apresentam-se a correlação de *Spearman* e o p-valor com as significâncias para cada par testado, na Tabela 4.

Variáveis	QTOBIN	ROE	ROA	EBITDA/AT	EBITDA/PL	EV/EBIT
QTOBIN	1,00	0,35	0,23	0,31	0,22	0,02
ROE	0,35	1,00	0,39	0,35	0,60	0,12
ROA	0,23	0,39	1,00	0,27	0,09	0,04
EBITDA/AT	0,31	0,35	0,27	1,00	0,37	0,07
EBITDA/PL	0,22	0,60	0,09	0,37	1,00	0,02
EV/EBIT	0,02	0,12	0,04	0,07	0,02	1,00

Tabela 4 – Correlações entre as variáveis explicativas

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A maior correlação observada aconteceu entre os indicadores EBITDA/PL e ROE, tendo sido igual a 60%, seguida da correlação entre ROA e ROE, com valor igual a 39%. Observa-se também que as menores correlações foram entre EV/EBIT e os demais indicadores.

4.4 Estimação e análise do Índice de desempenho financeiro pela DEA

Conforme apresentado na metodologia, estimou-se a eficiência com o modelo de retornos variáveis (BBC). O modelo de retornos variáveis assume que, ao se acrescentar uma unidade de insumo, os efeitos no produto não são lineares, os quais podem aumentar, reduzir ou, até mesmo, não se modificarem, conforme exposto por Casa Nova (2002). Como o objeto deste trabalho são empresas de capital aberto, o modelo de retornos variáveis se mostra empiricamente mais aplicável à realidade e, portanto, foi o utilizado.

Desse modo, o modelo de retornos variáveis de escala tem os resultados apresentados na Tabela 5.

Empresa	Eficiência	Empresa	Eficiência	Empresa	Eficiência	Empresa	Eficiência
ABEV3	0,86029	USIM5	0,70917	EMBR3	0,65780	CYRE3	0,68894
RAIL3	0,84357	VALE3	0,69573	CSAN3	0,66325	CPLE6	0,65101
NATU3	0,76951	CCRO3	0,68296	CSNA3	0,65710	SBSP3	0,64031
BRAP4	0,74487	GGBR4	0,69609	LREN3	0,64559	MRVE3	0,64139
BRFS3	0,73768	PETR4	0,68904	JBSS3	0,66295	CMIG4	0,63370
UGPA4	0,73300	FIBR3	0,67962	CPFE3	0,65387	-	-
LAME4	0,73037	GOAU4	0,67910	BRKM5	0,65424	-	-

Tabela 5 – Eficiência estimada por DEA para as empresas da amostra

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados de eficiência (valor máximo = 1) estimados por DEA, cuja média das empresas, no período, foi de 0,69620, mostrando que elas operam abaixo do nível de eficiência possível. Nas empresas de capital aberto, nas quais a posse é pulverizada, conseqüentemente existe delegação de poder aos gestores, observam-se os conflitos entre agentes (Jensen & Meckling, 1976). Esses conflitos podem influenciar a imagem da companhia perante os usuários da informação contábil e, conseqüentemente, pode haver reflexo no desempenho econômico delas.

O maior escore de eficiência apurado foi para a Ambev, com 0,86029, enquanto o menor foi para Cemig, com 0,63370. “Nas companhias de capital aberto a postura de transparência, equidade de tratamento e prestação de contas é de grande importância, pois envolve acionistas controladores e minoritários e, gestores” (Ramos & Martinez, 2006, p. 144).

4.5 Associação entre desempenho e auditoria

De forma a compreender as relações entre desempenho das empresas componentes da amostra e a auditoria à qual estão sujeitas, apresentam-se, a seguir, tabelas associativas entre desempenho e auditoria.

Classificação	QTOBIN	EBITDA/PL	EBITDA/AT	ROE	ROA	EV/EBIT
Big Four	1,1799	0,4047	0,1154	0,1219	0,0390	951,0787
DTT	1,3876	0,4322	0,1373	0,1730	0,0626	604,1355
EY	1,3722	0,4677	0,1012	0,2020	0,0154	397,5072
KPMG	1,0032	0,4259	0,0952	0,1156	0,0440	554,4820
PwC	1,1153	0,3359	0,1247	0,0550	0,0258	503,9181
Não Big Four	0,8740	0,2371	0,1092	0,0604	0,0189	135,5075
BakerTilly	1,3690	0,4176	0,1818	0,0279	0,0121	11,0782
BDO	0,8084	0,2442	0,1015	0,0704	0,0218	108,6293
GRANT THORNTON	0,9043	0,0000	0,0981	0,0134	0,0025	15,8000

Tabela 6 – Comparativo da média dos indicadores de desempenho por firma de auditoria e tamanho

Fonte: Elaboração da autora (2019).

As estatísticas descritivas, conforme Tabela 6, apontam que, em todos os indicadores, o desempenho das empresas auditadas por *Big Four* se mostrou superior ao das demais. Sawan e Alsaqqa (2013) realizaram um estudo em empresas petrolíferas da Líbia e identificaram que existe a percepção de que, em todas as questões apresentadas, a maioria das companhias petrolíferas e firmas de auditoria concordaram que as firmas *Big Four* são superiores às suas contrapartes não *Big Four*.

Para o QTOBIN, a média para as empresas auditadas pelas maiores firmas de auditoria foi de 1,1799, contra 0,8740 para as demais. Isto representa uma diferença de 35%. Todavia, ressalta-se que, ao se comparar as firmas em específico, o QTOBIN das empresas auditadas pela Baker Tilly foi superior ao das empresas auditadas pela KPMG e PwC. Este comportamento, se repete para outros indicadores, sendo que, para EBITDA/PL, Baker, BDO e Grant tiveram desempenho superior à PwC.

Sobre o ROE, a média das empresas auditadas por *Big Four* foi, aproximadamente, duas vezes maior que as auditadas pelas demais firmas de auditoria. Al Ani e Mohammed (2015) utilizaram o ROE para analisar a influência das empresas de auditoria denominadas *Big Four* sobre a performance dessas entidades e identificaram correlação positiva, a 5% de nível de significância.

Dentre as firmas, aquela cujas empresas auditadas têm predominância de desempenho é a Deloitte (DTT), sendo superior a todas as outras em cinco dos seis indicadores considerados. Naser e Al-Khatib (2000) encontraram evidências associativas entre a profundidade da divulgação de informações corporativas e o status da firma de auditoria, a liquidez, a alavancagem, a lucratividade e o tamanho da empresa.

No que tange ao desempenho como indicador único mensurado pela análise envoltória de dados, na Tabela 7 apresenta-se a evolução temporal, comparando-se as empresas auditadas por *Big Four* com as demais.

Ano	<i>Big Four</i>	Não <i>Big Four</i>	% de diferença	Total
2010	0,5863	0,5395	8,67%	0,5845
2011	0,5559	-	-	0,5559
2012	0,5625	-	-	0,5625
2013	0,5771	0,5137	12,34%	0,5747
2014	0,5586	0,4921	13,51%	0,5561
2015	0,5871	0,5214	12,60%	0,5821
2016	0,5801	0,5152	12,60%	0,5751
2017	0,6078	0,5955	2,07%	0,6064
Total Geral	0,5764	0,5405	6,63%	0,5746

Tabela 7 – Comparativo de desempenho, por DEA, entre *Big Four* e não *Big Four*

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A coluna “% de diferença” é dada pela razão entre o desempenho anual das empresas auditadas por *Big Four* e aquelas auditadas por não *Big Four*. Em todos os anos, e por consequência no período completo, a diferença foi positiva, mostrando que o indicador de desempenho apurado por DEA foi superior nas empresas auditadas pelas maiores firmas de auditoria.

Krishnan e Schauer (2000) analisaram a associação entre a qualidade de auditoria e o tamanho da firma de auditoria, em entidades sem fins lucrativos, e identificaram, por meio de análises de regressões multivariadas, que os relatórios auditados pelas *Big Four* apresentaram maior conformidade com o *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) em comparação aos auditados por firmas de auditoria de pequeno porte.

A companhia Ambev, que liderou o *ranking* de desempenho com escore de 0,86029, foi auditada por *Big Four* nos sete anos deste estudo. Krishnan e Schauer (2000) encontraram indícios de que outros fatores influenciam a qualidade da auditoria, a saber, tamanho do cliente, saúde financeira, riqueza do cliente e participação em um processo de revisão por pares.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivos a criação de um índice de desempenho econômico, a análise da relação dessa eficiência econômica com a auditoria independente, e a análise de indicadores de rentabilidade e valor de mercado. As análises baseadas em indicadores econômicos financeiros são bastante relevantes, conforme fundamentado ao longo do referencial teórico deste trabalho. O aglutinamento dos indicadores em um único índice enriquece as análises, pois favorece as comparações. Dessa forma, foi possível perceber a variação da eficiência econômica entre as companhias do Ibovespa, e entre empresas auditadas por *Big Four* e não *Big Four*.

Os principais resultados encontrados foram: ao se analisar o QTOBIN, observa-se a criação de valor nas companhias Ambev, Natura e Ultrapar, e a destruição de valor na Metalúrgica Gerdau, na Cyrela Brazil e na MRV. Pela análise do ROE, as ações mais atrativas foram NATU3 (Natura), BRKM5 (Braskem) e CCRO3 (Companhia de Concessões Rodoviárias) e as menos atrativas, RAIL3 (Rumo), USIM5 (Usiminas) e GOAU4 (Metalúrgica Gerdau). O maior escore de eficiência apurado foi para a Ambev enquanto o menor foi para Cemig. As estatísticas descritivas apontam que, em todos os indicadores, o desempenho das empresas auditadas por *Big Four* se mostrou superior ao das demais. Observou-se que as companhias auditadas pela *Deloitte* têm maior desempenho econômico. Por fim, conclui-se, por meio da amostra estudada, que as empresas auditadas pelas grandes firmas de auditoria têm uma eficiência econômica superior ao das auditadas pelas demais firmas de auditoria.

Entende-se que a auditoria independente e a qualidade da informação contábil são indispensáveis ao pleno funcionamento do mercado financeiro e para reduzir as oportunidades em que o agente atua em interesse próprio, em detrimento dos interesses do principal. Tais conceitos aplicam-se diretamente ao trabalho do auditor e podem, inclusive, refletir na melhora do desempenho das companhias, por meio da sinalização ao mercado da divulgação, daquela empresa, de informações simétricas e confiáveis, contribuindo assim para a redução dos conflitos entre agentes e proprietários. O novo relatório de auditoria pode ser traduzido como um esforço e evolução no sentido de trazer informações, acerca das demonstrações contábeis, mais completas, neutras e livres de erros.

Trata-se como limitação da pesquisa, a avaliação da auditoria em relação ao desempenho por apenas uma *proxy* (tamanho da firma). Sugere-se, para estudos futuros, a verificação da auditoria independente e da qualidade da auditoria por meio de mais variáveis tais como comitê de auditoria; alavancagem financeira da firma de auditoria e da empresa cliente; especialização da firma de auditoria; abertura de processos para os auditores e pedidos de refazimento e republicação, pela CVM, às companhias; análise do conteúdo do relatório de auditoria; e a relação com o desempenho das empresas.

REFERÊNCIAS

AL ANI, Mawih K.; MOHAMMED, Zaroug O. **Auditor quality and firm performance: Omani experience**. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, n. 74, 2015.

ANTUNES, Maria Thereza P.; MARTINS, Eliseu. **Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras**. Revista de Administração e Contabilidade Unisinos, v. 4, n. 01, p. 05-21, 2007.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLESTA, J. P. S.; García-Meca, E. **Audit Qualifications and Corporate Governance in Spanish Listed Firms**. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 725–738, 2005.

BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian. **Corporate governance and firm performance**. *Journal of corporate finance*, v. 14, n. 3, p. 257-273, 2008.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. **Some models for estimating technical and scale efficiencies in data envelopment analysis**. *Management science*, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.

BARNES, P.; RENART, M. A. **Auditor Independence and Auditor Bargaining Power: Some Spanish Evidence Concerning Audit Error in the Going Concern Decision**. *International Journal of Auditing*, 17(3), 265-287, 2013.

BASSO, A.; FUNARI, S. **The role of fund size in the performance of mutual funds assessed with DEA models**. *The European Journal of Finance*, v. 23, n. 6, p. 457-473, 2016.

BERNARDINO, F. F. M.; PEIXOTO, F. M.; FERREIRA, R. N. **Governança e eficiência em empresas do setor elétrico brasileiro**. *Revista Pretexto*, 16(1), 36-51, 2015.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de *et al.* **Estudo setorial dos indicadores econômico-financeiros das sociedades anônimas de capital aberto no Brasil no período de 2008 a 2012: uma análise multivariada**. *Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep*, v. 1, n. 1, p. 01-22, 2014.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. **A influência do país de origem no desempenho das empresas**. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4):97-118, 2005.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F. **Medidas contábeis-financeiras como indicadores de desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização**. *GESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, 6(3), 31-68, 2010.

CAVALCANTE, F.; MARTELANC, R.; PASIN, R. **Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASA NOVA, Silvia P. de C. **Utilização da análise por envoltória de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CATAPAN, Anderson; COLAUTO, Romualdo Douglas; BARROS, Cláudio M. E. **A relação entre a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas de capital aberto do Brasil**. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 2, 2013.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. **Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 07-26, 2001.

CHAN, Y. K.; WALTER, T. S. **Qualified audit reports and costly contracting**. *Asia Pacific Journal of Management*, 13(1), 37-63, 1996.

CHING, H.Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo, Prentice Hall, 288 p., 2003.

CHAN, Y.; Walter, T. **Qualified Audit Reports and Costly Contracting**. Asia Pacific Journal of Management, 13(1), 37–63, 1996.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. **Measuring the efficiency of decision making units**. European journal of operational research, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978.

CHEN, C. J. P.; CHEN, S.; SU, X. **Profit ability Regulation, Earnings Management, and Modified Audit Opinions: Evidence from China**. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 20(2), 9–30, 2001.

CHUNG, K.H; PRUITT, Stephen W. **A Simple Approximation of Tobin's**. FM: The Journal of the Financial Management Association, vol. 23, no. 3, pp. 70-4, 1994.

CRITRON, D. B.; TAFFLER, R. J. **The Audit Report under Going Concern Uncertainties: An Empirical Analysis**. Accounting and Business Research, 22(88), 337–345, 1992.

COELHO, Arthur N. B. *et al.* **A responsabilidade da auditoria externa na fraude contábil do banco PanAmericano**. RAGC, v. 3, n. 7, 2015.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Instrução nº 527, de 04 de outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 12 jan., 2019.

COOPER, W. W.; SEIFORD, L. M.; ZHU, J. **Data envelopment analysis**. In: Handbook on data envelopment analysis. Springer, Boston, MA, p. 1-39, 2004.

CORE, J. E.; HOLTHAUSEN, R. W.; LARCKER, D. F. **Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance**. Journal of Financial Economics, 51, 371–406, 1999.

CORREIA, L. F. **Um índice de Governança para Empresas no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

DEFOND, M. L., Wong, T. J.; LI, S. **The Impact of Improved Auditor Independence on Audit Market Concentration in China**. Journal of Accounting and Economics, 28(3), 269–305, 1999.

EHRHARDT, Michael C.; BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FAMÁ, R., & BARROS, L. A. B. **Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, 7(4), 27-43, 2000.

FERNANDES, Nirlene A. C.; DE OLIVEIRA DIAS, Warley; DA CUNHA, Jacqueline V. A. **Governança Corporativa no Contexto Brasileiro: um Estudo do Desempenho das Companhias listadas nos Níveis da BM & FBOVESPA**. Revista Organizações em Contexto-online, v. 6, n. 11, p. 22-44, 2010.

FERREIRA, R. N. **Governança corporativa e desempenho: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

Francis, J. R. **What Do WeK now About Audit Quality?** British Accounting Review, 36(4), 345–368, 2004.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Harbea Ltda, 1997.

GONÇALVES, R. R. M.; LARA, J. E.; LOPES, A. L. M.; LOCATELLI, R. L. **Data envelopment analysis (DEA)** – análise de eficiência da gestão de portfólio de projetos de desenvolvimento de produtos. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 119-140, 2013.

GOTARDELO, D. R. **Estudo das práticas de governança corporativa e o desempenho organizacional**: uma análise envolvendo rentabilidade, volatilidade e valor de mercado. 2006. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), Belo Horizonte, 2006.

HOPE, Ole-Kristian; LANGLI, John Christian. **Auditor independence in a private firm and low litigation risk setting**. *The Accounting Review*, v. 85, n. 2, p. 573-605, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**: Análise de liquidez e do endividamento, a análise do giro, análise da rentabilidade, a análise da alavancagem financeira, indicadores e análises especiais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JENSEN, M.C.; MECKLING, William H. **The ory of the firm**: managerial behavior, agency costs and owner ships tructure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, 1976

KREUZBERG, Fernanda; RIGO, Vitor Paulo; KLANN, Roberto Carlos. **Relação entre os indicadores de desempenho financeiro e a intangibilidade dos ativos**: um estudo das empresas listadas na BM&FBOVESPA. XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, p. 1-15, 2013.

KRISHNAN, Jagan; SCHAUER, Paul C. **The differentiation of quality among auditors**: Evidencefromthenot-for-profit sector. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, v. 19, n. 2, p. 9-25, 2000.

LEAL, R. P.C. **Governance practices and corporat evalue**: a recent literature survey. *Revista de Administração de Empresas da USP* 39 (4): 327-337. 2004.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. C. **Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil**. *Revista Brasileira de Finanças*, v. 3, n. 1, p. 1- 8, 2005.

LIN, Z; JIANG, Y; Xu, Y. (2011). **Do modified audit opinions have economic consequences?** Empirical evidence based on financial constraints. *China Journal of Accounting Research*, 4, 135-154.

MACEDO, M. D. S.; CORRAR, L. J.; SIQUEIRA, J. (2012). **Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socioambientalmente responsáveis no Brasil**. *BASE–Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(1), 13-26.

MACEDO, Marcelo Á. da S.; CORRAR, L. J. **Análise Comparativa Do Desempenho Contábil-Financeiro De Empresas Com Boas Práticas De Governança Corporativa No Brasil**. *Revista Contabilidade e Controladoria*, [S.l.], v. 4, n. 1, maio 2012. ISSN 1984-6266. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/25258>>. Acesso em: 14 jan. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i1.25258>.

Macedo, M.A.S., Santos, R.M., Silva, F.F., 2005. **Desempenho organizacional no setor bancário brasileiro: uma aplicação da análise envoltória de dados**. ANPAD Congress, Angra dos Reis, RJ.

MARTIN, Roger D. **Audit quality y indicators: Audit practice meets auditre search**. Currentissues in auditing, v. 7, n. 2, p. A17-A23, 2013.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 6ª, ed., p. 457. São Paulo: Atlas, 2003.

MAURY, B. **Family owner shipand firm performance: Empirical evidence from Western European corporations**. Journal of Corporate Finance, 12, 321–341. 2006.

MELLO, Othon; MELO, Alfredo A. O. **Governança Corporativa versus desempenho das ações: um estudo das empresas do setor elétrico no âmbito da Bovespa**. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [S.l.], n. 182, p. 20-31, abr. 2012. ISSN 2526-8414. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/884>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

Mendonça, D. J. et al. **Análise Envoltória De Dados (DEA) Relacionada A Análises Financeiras: Um Estudo Bibliométrico e Sociométrico Sobre A Produção Científica Em Periódicos Internacionais**. Revista Caribeña de CienciasSociales. Outubro, 2016.

Naser K, Al-Khatib K. **Determinants of the Depthof Voluntary Disclosure in the Board of Directors Statement in a Sample of Jordanian Listed Companies, Advances**. Int. Accounting (13):99-118, 2000.

OMAKI, E. T. **Recursos Intangíveis e Desempenho em Grandes Empresas Brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2003.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. 3ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREZ Jr., J.H.; BEGALLI, G.A. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 3ª ed., São Paulo, Atlas, 280p. 2002.

PEIXOTO, F. M. **Governança Corporativa, Desempenho, Valor e Risco: Estudo das Mudanças em Momentos de Crise**, 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

PRAZERES, C. M. A.; PAIS, C. A. F. **A qualidade de auditoria e as caraterísticas das firmas de auditoria em Portugal**. In 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 325-330). IEEE, 2017.

RAMOS, Gizele M.; MARTINEZ, Antonio. **Governança corporativa. Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006.

RIBEIRO, M. C. V. **Governança Corporativa: um estudo do impacto de seus mecanismos internos sobre o desempenho financeiro e o valor de mercado de bancos brasileiros**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD-FACE-UFMG), Belo Horizonte, 2009.

Ross, S. A., WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAWAN, Nedal; ALSAQQA, Ihab. **Audit firm size and quality: Does audit firms size influence audit quality in the Libyan oil industry?**. African Journal of Business Management, v. 7, n. 3, p. 213-226, 2013.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA-USP), 2004.

SILVEIRA, A. D. M. D., BARROS, L. A. B. D. C.; FAMÁ, R. **Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, 43(3), 50-64, 2003.

TEIXEIRA, B. CAMARGO, R. V. W.; VICENTE, E. F. R. **Relação entre as características do Comitê de auditoria e a qualidade da auditoria independente**. Revista Catarinense da Ciência Contábil. V. 15, n. 44, Jan/abr, 2016.

TEOH, S. H.; WONG, T. J. **Perceived auditor quality and the earnings response coefficient**. Accounting Review, 346-366. 1993.

TURLEY, S.; ZAMAN, M. (2004). **The corporate governance effects of audit committees**. Journal of Management and Governance, 8(3), 305-332.

VASCONCELOS, Frank N. P. **A influência da confiabilidade e relevância da informação contábil sobre o desempenho das companhias de capital aberto**. 2014. Dissertação - Faculdade de Ciências Econômicas - Universidade Federal de Minas Gerais.

VOGT, Mara *et al.* **Análise dos Fatores que Determinam o Desempenho das Empresas Familiares Brasileiras de Capital Aberto Listadas na BM & FBovespa Pertencentes ao Setor de Consumo Cíclico**. In: 5º Congresso UFSC. 2013.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**/ Rodney Wernke. - Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 17/12/2020

Luzolo João Manuel

NOVA Law / NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa

Jorge Miguel Ventura Bravo

NOVA IMS, Universidade Nova de Lisboa;
Université Paris-Dauphine PSL; MagIC;
CEFAGE-UE;
<https://orcid.org/0000-0002-7389-5103>

RESUMO: O presente artigo tem como objectivo principal a avaliação do sistema de controlo interno como contributo para o bom funcionamento do sistema bancário e do sistema financeiro, no que diz respeito à prevenção e gestão dos riscos bem como outras infracções que surgem no seio das instituições. Para tal, iremos caracterizar a metodologia COSO, identificar os seus pontos fortes e limitações, conhecer os objectivos e componentes, compreender o papel a desempenhar pelo controlo interno na prevenção de fraudes, entender a avaliação do controlo interno realizado pelo auditor externo e interno. Com recurso à aplicação de um questionário, procuramos compreender qual o grau de maturidade do sistema de controlo interno bancário em Angola, quais as dificuldades enfrentadas pelas instituições na sua implementação, quais os tipos de risco do sistema de controlo interno considerados como mais relevantes, quais as consequências de um

controlo interno deficiente na gestão de risco bancário.

PALAVRAS-CHAVE: Controlo Interno, Compliance, Gestão de Risco, Auditoria, Interna, Auditoria Externa, Sistema de Informação, Cibersegurança, COSO e Branqueamento de Capitais.

ABSTRACT: The main objective of this article is to evaluate the internal control system as a contribution to the smooth functioning of the banking system and the financial system, with regards to the prevention and management of risks, as well as other infractions that arise within the institutions. To this end, we will characterize the COSO methodology, identify its strengths and limitations, know the objectives and components, understand the role to be played by internal control in fraud prevention, understand the evaluation of internal control carried out by the external and internal auditor. Using a questionnaire, we seek to understand the degree of maturity of the internal banking control system in Angola, the difficulties faced by the institutions in implementing it, which types of risk in the internal control system are considered the most relevant, what are the consequences of poor internal control in bank risk management.

KEYWORDS: Internal Control, Compliance, Risk Management, Audit, Internal, External Audit, Information System, Cybersecurity, COSO and Money Laundering.

1 | INTRODUÇÃO

A crise económica e financeira mundial, que se tem prolongado durante os últimos anos, colocou às instituições financeiras (em particular às bancárias) um conjunto de desafios importantes em termos de gestão de risco, inovação tecnológica, renovação dos modelos de negócio, reforço dos capitais próprios, melhoria das estruturas de governação. Estes problemas assumem um cuidado maior nos países subdesenvolvidos, como é o caso de Angola, dado que a gestão das instituições financeiras não dispõe regra geral de recursos materiais e humanos adequados face à complexidade dos processos. Tal obriga as instituições implementarem sistemas de controlos internos robustos. A economia angolana sofreu uma grande queda desde 2014, resultado da crise financeira criada pelo baixo preço do barril de petróleo a nível internacional. Tendo uma política económica muito assente no consumo público, em que o sector publico é o maior cliente do sector privado, um crescimento explosivo do consumo do alimentado pela obtenção de crédito pessoal, e uma aposta insuficiente na capacitação da estrutura produtiva do país de maneira a reduzir a dependência das importações. Devido a esta crise, foram adoptadas algumas iniciativas legislativas (e.g., Decreto Presidencial n.º 258/17, 27 de Outubro) com o propósito de estimular o crescimento económico e a estabilizar o sistema financeiro.¹

O sector financeiro, desempenha uma tarefa importante e indispensável no funcionamento da actividade económica e do bem-estar de qualquer país. Sem esta intermediação é impossível captar poupança junto de agentes excedentários para canalizar aos investidores, conhecidos como dinamizadores do processo de investimento. Está actividade é constituída pelos principais elementos que desempenham a nossa economia: a moeda, os instrumentos financeiros, os mercados financeiros, as instituições financeiras e as autoridades de supervisão (bancos e outros reguladores). O sistema financeiro é, na realidade, constituído por sistemas bastante complexos tanto na sua estrutura quanto, no seu modo de funcionamento. No entanto, é certo que o contributo de um sistema bancário diversificado e moderno impulsiona o crescimento da economia. Por sua vez, o mau funcionamento do sistema financeiro pode provocar crises financeiras e recessão económica, reduzindo o nível de vida das populações, o bem-estar e causar convulsões sociais (Abreu et al., 2012). O sistema bancário é monitorizado pelo Bank for International Settlements (BIS), fundado em 1930 que assegura a execução das transacções nos mercados financeiros efectuadas pelo banco central. É guiada por três princípios: rentabilidade, associada à responsabilidade assumida de adequar os riscos, solvabilidade, implica a manutenção de um nível de capital adequado para combater as perdas não esperadas e liquidez que garante conservar a estrutura de financiamento para assegurar a sobrevivência em situações contrárias Alvarca (2017). Os bancos assumem uma posição dominante no sector financeiro pelo que a sua actuação deve ser regulada. Em Angola a entidade reguladora do sector financeiro é o Banco Nacional de Angola (BNA).

1. Decreto Presidencial n.º 258/17, 27 de Outubro.

O objectivo principal deste artigo é a avaliação do sistema de controlo interno como contributo para compreender o funcionamento do sistema bancário, sobre a importância que esta função assume no adequado funcionamento do sistema financeiro, no que diz respeito à prevenção dos riscos bem como outras infracções que surgem no seio das instituições. O propósito da análise de estudo do controlo interno, no geral, é compreender o nível de percepção do conceito de *Compliance*, Auditoria, Gestão de Risco e Sistema de Informação e, deste modo, chegar aos objectivos específicos e compreender a importância desses elementos no contexto actual. Ou seja, procurar compreender o papel do controlo interno enquanto ferramenta fundamental para o funcionamento da gestão e redução de risco do negócio bancário, evidenciando a sua importância na prestação de serviços de seguros. Relativamente aos eventuais erros, foi elaborada uma visão de literatura, como guia para a compreensão prática do sistema de controlo Interno (SCI). Para tal, iremos identificar as principais limitações, conhecer os objectivos e componentes do modelo COSO, compreender o papel a desempenhar pelo controlo interno na prevenção de fraudes, entender a avaliação do controlo interno realizado pelo auditor externo e interno, por fim, perceber as responsabilidades e papéis de cada um. A utilidade e aplicação da metodologia COSO ao sistema bancário Angolano é discutida. Na área de *compliance*, é analisada a função e responsabilidade do departamento de *compliance*, posição e competências, faz-se o enquadramento legal das responsabilidades criminais da instituição, utilizando o Direito angolano e outras normas internacionais. Compreender como é feito o acompanhamento e verificação do cumprimento das leis, normas e regulamentos, os princípios éticos e normas de conduta, as análises e procedimentos de controlo interno existentes e as melhorias feitas, se são ou não feitos de forma efectiva os testes periódicos. No domínio da auditoria, o nosso foco é compreender a importância que os auditores têm no auxílio à supervisão e fiscalização no controlo interno, averiguar se as normas internas estão em conformidade, compreender se existe a necessidade de implementar novas normas internas ou mesmo modificar as já existentes. Quanto à tecnologia de informação serão abordados os aspectos técnicos da segurança de informação, analisar as formas como são fornecidos os sistemas de processamento de informações seguras, através da utilização de segurança de sistemas operacionais, as políticas de segurança e outros. São mencionadas as técnicas de avaliação de controlo interno mais conhecidas. Para a gestão de riscos, iremos analisar como é realizada a avaliação e gestão dos riscos em contexto de incerteza, e de que forma é preservado o valor da instituição, como é feito o alinhamento do apetite de estratégia ao risco. Com recurso à aplicação de um questionário, procuramos compreender qual o grau de maturidade do sistema de controlo interno bancário em Angola, quais as dificuldades enfrentadas pelas instituições na sua implementação, quais os tipos de risco do sistema de controlo interno considerados como os mais relevantes, quais as consequências de um controlo interno deficiente na gestão de risco bancário.

No que compete à organização do artigo, ele está dividido em quatro secções. A Secção 2 uma breve caracterização do sistema bancário angolano e da evolução histórica. A Secção 3 descreve e caracteriza a aplicação da metodologia COSO no controlo interno no sector bancário. A Secção 4 apresenta os resultados da aplicação de um questionário às instituições bancárias Angolanas para compreender o grau de maturidade da implementação dos sistemas de controlo interno. A secção 5 conclui o artigo e identifica sumariamente as linhas de investigações futuras.

21 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO ANGOLANO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O sector financeiro angolano tem sofrido alterações significativas nos últimos anos. Em 1975, com excepção do Banco de Angola, antigamente considerado como banco emissor e comercial, o sistema bancário era constituído por cinco bancos: o BCA, BCCI, BTSA, BPSM e o Banco BIU. Também faziam parte do sistema quatro instituições de crédito, nomeadamente, o ICRA, BFN, CCAP e o Montepio de Angola. Depois da independência, a actividade bancária e de seguros era dominada por um modelo económico dependente do Estado. Com a transformação política e económica que foi surgindo, criou-se o Banco Nacional de Angola através da Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro², e, no mesmo ano, foi aprovada actual Lei Orgânica 16/10, de 15 de Julho, e a Lei Cambial a 5/97, de 27 de Junho que revogam a anterior e atribui ao BNA funções centrais aos restantes bancos daquela época e os actuais. O Banco Popular de Angola, por intermédio da Lei n.º 70/76, de 5 de Novembro, canalizou os activos e passivos direccionados a poupanças individuais do Banco de Angola e Banco Comercial de Angola que, por sua vez, foram nacionalizados. Com o surgimento da Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro, a actividade bancária, passou a ser exercida somente pelos Bancos do Estado. Em 1987, o Governo, criou um conjunto de reformas institucionais, dando prioridade às reformas do sector financeiro, devido à importância que este representa na mobilização das poupanças. Desta forma, é publicado um programa de saneamento económico e financeiro (SEF) em 1988, que abriu portas à iniciativa privada. Surgem as primeiras negociações de integração nas instituições e organismos financeiros internacionais e a oportunidade de Angola aderir ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Central de Reconstrução de Desenvolvimento (BIRD).

Foi com a lei das instituições financeiras de 1991 que se assistiu à primeira implementação de um sistema bancário estruturado, em dois níveis: o BNA adquiriu a função de Banco Central responsável pela autoridade monetária, agentes de autoridade cambial e de segregações de funções comerciais devido ao decreto Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto³ e foram introduzidas o primeiro instrumento de políticas monetárias, nomeadamente as

2. Veja-se, e.g., Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro; Lei Orgânica 16/10, de 15 de Julho; Lei Cambial a 5/97, de 27 de Junho; Lei n.º 70/76, de 5 de Novembro; Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro.

3. Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto; Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março

reservas obrigatórias e aumento das taxas de juros. Para além do BNA, o sistema nacional passou a ser constituído por dois bancos comerciais angolanos, elaborados sob a forma de sociedade anónima de capitais com a Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março e a Caixa de Crédito Agro-pecuário (CCAP), criada em 16 de Março de 1991 e encerrada em 26 de Maio de 2000 devido a situações graves de insolvabilidade. De acordo com a regulamentação em vigor, o sistema financeiro é constituído actualmente por 26 instituições bancárias de capital nacional e estrangeiro, nomeadamente de capital português, investido em bancos de direito angolano, 26 seguradoras, 6 fundos de pensões, 24 instituições de microcrédito e 71 casas de câmbio. No entanto, os bancos dominam o sector financeiro e representam mais de 90% de todo o sector, equivalente a 57,7% do PIB. Os bancos privados têm tendência a estar associados a grandes instituições privadas angolanas. As entidades do sector público detêm participações (incluindo posições minoritárias) em seis bancos, e o Governo detém o controlo directo de três bancos com o equivalente de 11% do total de activos. A petrolífera estatal Sonangol detém participações minoritárias em sete bancos.

Os bancos desempenham um papel principal na intermediação financeira em Angola. Apesar da crise, o país tem capacidade de atrair investidores estrangeiros devido aos seus recursos naturais. Porém, existem dificuldades, principalmente em relação ao acesso ao crédito e aos mercados financeiros internacionais, fruto da estrutura bancária de Angola e da baixa adesão financeira. Não obstante os incentivos fiscais e tributários em vários sectores e zonas económicas especiais, as empresas continuam a enfrentar dificuldades em relação aos processos e custos elevados na forma de procedimentos e importação e exportação.

Angola encontra-se em crise económica e financeira, está numa fase de fraqueza e desequilíbrios estruturais. Esta crise está relacionada com o baixo preço do petróleo que provocou graves consequências no que diz respeito ao crescimento do PIB. No ano de 2019, foram encerrados dois bancos angolanos por insuficiência de capital social, o Banco Mais e o Postal. Como menciona Costa (2019)⁴, a principal causa da crise deu-se pela deficiência na gestão, incluindo o governo interno causando riscos excessivos e imprudentes no sector bancário e que provocaram a falência das instituições de crédito e problemas sistémicos, a falta de fiscalização e responsabilidade dos órgãos da administração na detenção e redução dos riscos. O outro factor foi a cultura e valores inadequados que não estavam conformes com valores e padrões éticos, integridade e profissionalismo e que contribuíram para a recente crise e continuam a ser um problema, a falta de supervisão e, não menos importante, é a qualidade da avaliação dos auditores externos. Por outro lado, a falta de controlo interno fez com que os créditos disponibilizados pela população não fossem recuperados, obrigando o Estado a injectar dinheiro aos bancos para estabilizar a situação. Um dos grandes devedores das instituições privadas é o próprio Governo. O aumento do nível de crédito malparado, nomeadamente dos anos anteriores até 2016,

4. Costa, Carlos da Silva, 2019, Proteção da estabilidade financeira, as quatro linhas de defesa, Angola.

influenciou os bancos no incumprimento das suas funções. Isso só vem confirmar que o sistema financeiro bancário em Angola necessita urgentemente de fortificar a questão de supervisão bancária no seu todo.

Em Angola, a regulação e supervisão financeira são desempenhadas pelo BNA e CMC. A regulação e a fiscalização bancária foram fortalecidas devido ao encerramento de fornecimento de dólares por dois dos mais influentes bancos a nível internacional, o Bank of America e o Standard Chartered, agravando a escassez de dólares devido à crise do petróleo que era o produto principal de comércio internacional. Promoveu-se o combate ao branqueamento de capitais, iniciou-se o processo de adopção plena das IAS/IFRS promovendo, entre outros aspectos, o cumprimento das recomendações das instituições financeiras como o FMI e o BM (IASB). O não reconhecimento formal do BNA como entidade de supervisão pelo BCE, causa consequências graves no fornecimento e acesso as divisas. Adicionalmente o sistema regulatório e processos de supervisão (regulado no Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro)⁵ seguem as exigências de Basileia II e III. Tendo em conta que o processo de adequação do sistema financeiro angolano às normas prudenciais e boas práticas é constante, são adoptadas de forma plena as normas internacionais de contabilidade e relatório financeiro (IAS/IFRS). A regulação e supervisão em Angola é condição obrigatória para estabelecer confiança nos mercados, principalmente a confiança dos investidores institucionais e internacionais. Se a supervisão tem o intuito de garantir a estabilidade e a solidez do sistema financeiro e a eficiência do seu funcionamento, a regulação pretende prevenir o risco sistémico e um dos instrumentos de regulamentação a considerar é a Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro de 2005, que estabelece as regras da actividade e controlo das instituições financeiras. Contém, igualmente, o conjunto de medidas de correcção que podem ser aplicadas pelo BNA às instituições financeiras (Bandeira, 2017)⁶.

O mercado de capitais angolano está muito além do grande objectivo que é ser um canal alternativo para financiar o desenvolvimento da economia nacional que esteve na base da sua criação. O MC tem um papel chave na modernização da economia e, por conseguinte, na expansão das empresas, no apoio à inovação e ao desenvolvimento da capacidade empresarial através da bolsa de valores e derivados de Angola (BVDA). Daí a necessidade imperiosa do Conselho Nacional de Estabilidade Financeira (CNEF) implementar mecanismos de promoção da estabilidade financeira e de prevenção sistémicas no mercado financeiro angolano (Bandeira, 2017).

5. Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro; Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro de 2005

6. Bandeira António, 2017, o Banco Nacional de Angola e a Estabilização Económica de Angola- (Dissertação de Mestrado em Finanças) Universidade Portuguesa, Porto.

3 I O CONTROLO INTERNO NO SECTOR BANCÁRIO: A METODOLOGIA COSO

O controlo interno é necessário para o funcionamento constante da instituição, ela estabelece métodos de controlo na integração dos elementos básicos que dão suporte, na segregação de funções, no controlo das operações, na determinação estabelecida de autoridade, responsabilidade e os registos de métodos dos casos. O controlo interno é obrigatório numa instituição e obedece a métodos e procedimentos mínimos relativos ao funcionamento bancário, destinado a verificar o cumprimento da legalidade em relação as várias normas aplicáveis. Também tem como finalidade avaliar e acompanhar os métodos e procedimentos desenvolvido pelo sistema de informação, em conjunto com o instrumento de gestão, controlo e avaliação da actividade desenvolvida durante a sua missão na instituição.

De acordo com o *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO), o controlo interno é um processo assegurado pelo Conselho da Administração, pela gestão e pelos restantes colaboradores, desenhado de forma a garantir a razoabilidade relativamente ao cumprimento dos seus objectivos, relacionados com a eficácia e eficiência das suas operações, a fiabilidade dos relatórios financeiros e *compliance* com as leis e regulamentos aplicáveis. Está definição, como se sabe é conhecida a nível mundial, e também é adoptada pelo *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) e *International Federation of Accountants* (IFAC). Para (Carneiro, 2009)⁷, é um conjunto de procedimentos, com o objectivo de verificar as funções das instituições, e poder averiguar se todas as operações são realizadas de acordo com os procedimentos escolhidos e princípios estipulados. Segundo a (OROC, 2006)⁸, o controlo interno são todas as políticas e procedimentos adoptados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objectivos da gestão, de assegurar a condução eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, as salvaguardas de activos, a prevenção de detenção de fraudes e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível. Na visão de Moeller (2009)⁹, o controlo interno “compreende o plano da instituição e todos os procedimentos existentes numa instituição para salvaguardar os seus activos, controlar a fiabilidade e a existência dos dados contabilísticos”. O controlo interno deve ser visto como parte normal na actividade da instituição, e ter como responsabilidade de seguir a actividade global através da sua natureza preventiva ou correctiva, recomendar as acções e empreender de maneira a assegurar um nível elevado de desempenho e aos resultados que correspondam aos objectivos anteriormente formulados.

7. Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

8. OROC. Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410. Controlo interno. (2006). In Manual do Revisor Oficial de Contas .CD-ROM, edição 26ª.

9. Moeller, Robert R, 2009, Brink's modern internal auditing edição 7.ª New Jersey: Wiley & Sons.

Em Angola, os modelos de governação corporativa e o sistema de controlo interno para o sector bancário estão sujeitos ao cumprimento dos Avisos n.º 01/2013 e n.º 02/2013, ambos de 19 de Abril¹⁰, emitidos pelo Banco Nacional de Angola. Estes avisos, estabelecem os modelos de governação corporativa e o sistema de controlo interno, atentas as boas práticas internacionais nesta matéria, com vista à solidez e eficácia e sustentabilidade das instituições. O sistema de controlo interno, ainda que não for o completo, apenas básico deve conter os seguintes elementos (Moeller, 2009): um elemento de detenção para identificar o que acontece; selecção, para fazer comparações com aquilo que acontece com o padrão; controlo, para fazer alterações nas atitudes que resultam da comparação entre o padrão e a realização, e um elemento de comunicação para fazer circular informações entre os órgãos controlado e o elemento de selecção.

Para Alves (2015)¹¹, os tipos de controlo interno podem ser tipificados por: **preventivos, detecção e correctivas**. O controlo **preventivo**, como o próprio nome indica, é direccionado a prevenir os erros, por exemplo: sistemas chaves de acesso, segregação de funções, autorizações, *passwords*. Já os controlos de **detecção**, sendo mais importantes para os auditores, são responsáveis por avisar a presença de erros ou problemas que surgem, actuando como alarmes, por exemplo: arquivos e processos que sirvam como trilha de auditoria (*trail audit*); e, por último, o controlo **correctivo**, reflecte os resultados de acontecimentos indesejados, exemplo: listas de erros ocorridos, estatística das causas de erros. No controlo de detenção, é possível destacar o controlo de supervisão, que se agrupa em três tipos de controlos: controlo de aplicação, de tecnologias da informação e controlo de utilizadores (Carneiro, 2009)¹².

Ainda Alves (2015), refere que os controlos podem ser caracterizados por controlos de **direcção**, controlos **sim/não** e controlos de **acção posterior**. Quanto aos controlos de **direcção**, identificam as actividades imediatas com a intervenção dos objectivos mais extensivo da instituição. Relativamente ao controlo **sim/não**, são cautelosos e têm como propósito funcionar de forma mais automática para garantir a realização dos objectivos desejados, os controlos de **acção posterior** diferenciam-se pelo facto, da acção da gestão ser decidida após o acontecimento e tomar a forma de uma correcção após a ocorrência dos factos, normalmente realiza-se numa reconciliação bancária.

Ao analisarmos o controlo interno é preciso compreender a instituição no seu todo, saber como está constituída, quais são os factores de riscos e principalmente as suas limitações. Esta análise é efectuada de acordo ao modelo estabelecido pelo COSO, composto por cinco componentes fundamentais, designadamente: ambiente de controlo; avaliação de riscos; actividades de controlo; informação e comunicação e actividade

10. Avisos n.º 01/2013, de 19 de abril; Aviso n.º 02/2013, de 19 de Abril

11. Alves Joaquim José dos Santos., 2015, Princípios e práticas de Auditoria e Revisão de Contas. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.

12. Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

de monitorização, conforme ilustra a figura 1. O Ambiente de controlo é um conjunto de processos que disponibiliza actividades de controlo interno em toda instituição, demonstrando um compromisso íntegro e valores éticos. Segundo o Instituto de Auditoria Interna (IIA), ter um ambiente de Controlo é a base principal para ter um sistema eficaz numa instituição que se esforça: alcançar os seus objectivos estratégicos; fornecer relatórios financeiros para áreas internas e externas interessadas; exercer os seus negócios de forma eficiente e eficaz de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e salvaguarda dos seus activos.¹³

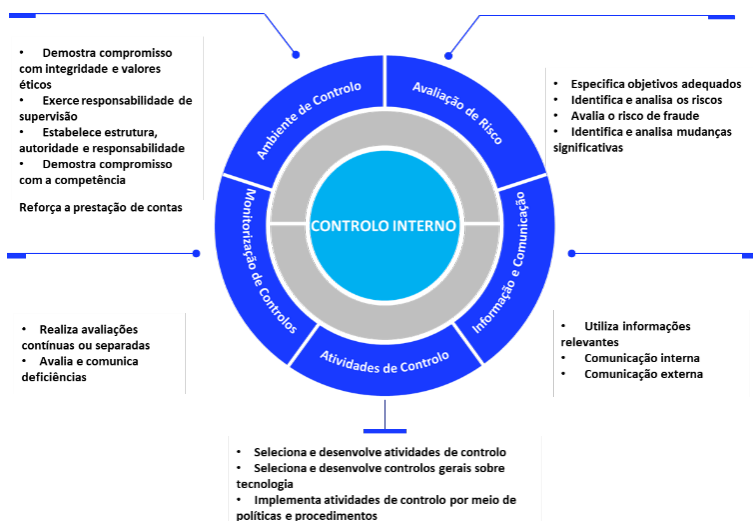


Figura 1: Estrutura do Controlo Interno

Fonte: Bondoso (2015)

Na avaliação do risco, os riscos devem ser analisados de acordo com a sua condição e os seus impactos nos negócios. Eles existem devido a factores internos que incidem na interrupção ou mudanças dos sistemas de informação, que podem afectar a estrutura da actividade da instituição, o declínio ao nível dos recursos humanos, a falta de formação ou mesmo de motivação, o acesso fácil aos activos, o desenvolvimento rápido da instituição. No que diz respeito ao factor externo, apontam para as alterações no ambiente operacional, as novas tecnologias, as mudanças nos clientes, nos preços, nas garantias, ou na legislação. A avaliação de risco, requer a gestão de riscos para combater os impactos de potenciais mudanças no ambiente interno ou externo que podem afectar significativamente

13. No ambiente de controlo, o conselho da administração deve demonstrar uma certa independência e exercer supervisão do desempenho e desenvolvimento do controlo interno, devendo a administração estabelecer junto com a supervisão do conselho uma estrutura a ser seguida na busca dos seus objectivos. Desta forma, as instituições com ambiente de controlo permanente, demonstram uma capacidade positiva, contratam e mantêm pessoas capacitadas, formalizam e informam políticas e procedimentos de forma clara, adquirem serenidade e consciência de controlo que resulta nos valores compartilhados no trabalho para efetivação dos objectivos.

o sistema de controlo interno. No fundo, o objectivo da análise de risco é formar uma base de desenvolvimento de estratégias que dão resposta aos riscos e como esses riscos devem ser geridos, de modo a minimizar a probabilidade de ocorrência de perdas.

Normalmente são implementadas actividades de controlo por meio de políticas e procedimentos que ajudam a mitigar os riscos, a fim de garantir a realização dos objectivos. Os controlos das actividades são executados em todos os níveis e em vários momentos dos processos de negócio, incluindo no ambiente tecnológico. Os procedimentos de controlo, não devem ser confundidos com o próprio sistema de controlo, que para além de conter todas as componentes do modelo, abarca todas as restantes formas de respostas a riscos. Além de controlo preventivo e acções detectivas, as acções correctivas são um complemento necessário às actividades ou aos procedimentos de controlo. Nesta via existe a segregação de funções que é tipicamente incorporada na definição e desenvolvimento das actividades de controlo e, quando esta não se verifica, a administração deverá assegurar o desenvolvimento de actividades de controlo alternativos.

Os sistemas de informação assinalam, cuidam e também criam relatórios com informação operacional, que podem ser financeiros ou não-financeiro e de conformidade, e ajudam no guia e no controlo dos negócios. As informações devem ser comunicadas a tempo de modo que sejam cumpridas as suas responsabilidades, tanto em relação aos dados produzidos dentro da instituição, quanto as informações de actividades e condições externas, que auxiliam na gestão de riscos e na tomada de decisão.¹⁴

Os controlos negligenciados são aqueles que não são monitorizados. É devido a este factor que a monitorização é uma componente fundamental do controlo interno, tem como responsabilidade assegurar que os controlos funcionam efectivamente conforme previsto, perceber as acções e avaliações de controlo de identificação e deficiência no sistema, de execução ou de implementação. Numa primeira fase a monitorização é realizada através de actividades genéricas e contínuas. Consistem em detectar as informações que indicam se o processo de gestão de riscos e controlos internos está a funcionar de maneira eficaz, por intermédio de avaliações comparadas de informações provenientes de outras fontes, atendendo que essas informações implicam, muitas vezes, alterações no volume de transacções, mudanças de processos, o nível de exposição ao

14. Contudo, é importante existirem canais alternativos de comunicação, de maneira a serem transmitidas informações delicadas, exemplos, os atos ilícitos, e também comunicações de riscos. A administração deve também encontrar meios para a comunicação externa, e estar em alerta face aos impactos significativos que podem contribuir para que a instituição alcance os seus objectivos. Isso inclui as relações entre clientes, fornecedores, accionistas, sociedade e outros. O valor do controlo interno para a gestão das instituições depende da sua capacidade informativa e de suporte a processo de decisão pela administração para obter uma qualidade de informação, apropriada, necessária e actual.

Apesar de serem distintas, a informação no controlo interno é realizada com responsabilidade de apoio no cumprimento dos seus objectivos, contém dados suficientes e apropriados sem qualquer margem de erro, o seu conteúdo deve ser propício, disponível quando necessário, sempre atualizado e os dados sempre corretos, fiáveis e também aberto às pessoas adequadas. Na comunicação, é disponibilizado o acesso aos dados para elaborar relatórios operacionais e financeiros, baseado em fontes internas e externas, e fornece à instituição informações precisas para realizar actividades de controlo interno feitas diariamente. Permite compreender o controlo interno de uma forma responsável e dar devida importância para a elaboração dos seus objectivos.

risco da instituição e dos seus processos de negócios. Na segunda fase a monitorização, realiza a sua actividade com base numa auto-avaliação da própria equipa responsável pelo processo, ou mesmo por unidades de controlo, que podem ser executadas por auditores internos ou externos. Estas actividades e outputs deverão ser analisadas e comunicadas ao Conselho de Administração e entidades reguladoras, de forma atempada, permitindo a tomada de medidas correctivas.

A metodologia COSO determina cinco categorias objectivas, iguais para todas as instituições e devem ser previamente fixadas para auxiliar na identificação e análise dos riscos que formam uma base de conhecimento e define como esses riscos devem ser geridos, estão incluídas: (i) a **estratégia**. De acordo a definição do (BCBS) “o risco estratégico é o risco actual ou perspectiva de ganhos e capital resultante de mudanças no ambiente de negócio e de decisões comerciais adversas, implementação inadequada de decisões ou falta de capacidade de respostas a mudanças no ambiente de negócio” (Girling, 2013); (ii) A componente **operacional**, relacionada com a capacidade na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, económicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou danos. Autores como (Girling, 2013, pp. 3), definem a gestão de risco operacional como o “risco de perdas resultante de processos, pessoas e sistemas inadequados ou com falha ou de eventos externos”. Também estão incluídas na definição de risco operacional a parte de risco legal, excepto a estratégia e risco reputacional”. Essa definição está presente no Basileia I e II. O objectivo é obter uma estrutura de gestão operacional totalmente integrada que traga benefícios para a instituição em termos financeiros e não financeiros. Também fornecer uma base resistente para demonstrar o valor da actividade de controlo de risco operacional. Na gestão de risco operacional está incluído o risco de reputação, que o Comité de Supervisores Bancário Europeus, descreve como “o risco actual ou perspectiva de ganhos e capital resultante da percepção da imagem da instituição financeira por parte dos clientes, contrapartes, accionistas, investidores ou reguladores”.

A metodologia COSO assenta num modelo de três linhas de defesa. Para um bom funcionamento do controlo interno e interpretação da gestão de risco e controlos é submetido a supervisão e direcção dos chefes administradores e do conselho de administração três linhas de defesa dentro da instituição, necessária para uma gestão eficaz do risco de controlo como ilustra a figura.



Figura 2: Modelo de Três Linhas de Defesa

Fonte: COSO

A instituição ao estruturar adequadamente as três linhas de defesa, não deve apresentar lacunas na sua cobertura, nem serem realizadas duplicações desnecessárias de esforço, só assim os riscos e controlo podem apresentar uma maior probabilidade de serem geridos. Este modelo facilita nas funções e responsabilidades específicas. A primeira linha de defesa como consta na figura é atribuída a **gestão operacional**, porque os controlos são projectados em sistemas e processos sob orientação de gestão operacional, eles gerem os riscos e são responsáveis pela implementação de acções correctivas para solucionar as deficiências do processo e do controlo para garantir que sejam consistentes com as metas e objectivos. A **gestão de risco e funções de compliance** corresponde à segunda linha de defesa, apoia na estratégia, excelência de processos e a gestão monitorada ao longo da primeira linha com o intuito de ajudar a garantir os riscos e controlo se realmente são efectivamente geridos. O fato é que as funções da segunda linha tipicamente são responsáveis pela contínua monitorização de controlo de risco que trabalham em conjunto com os gestores operacional (primeira linha), ajudam a definir na elaboração de estratégias, fornecer manobras de riscos, implementar políticas e procedimentos, juntar informações para criar uma visão de risco e controlo em toda a instituição. A estrutura da segunda linha também pode variar de acordo a metodologia usada na instituição.

Devido à primeira e segunda linha de defesa, a terceira linha **auditoria interna**, normalmente não é autorizada a realizar funções de gestão para proteger a sua objectividade e independência organizacional, visto que é considerada uma linha de garantia e não como função de gestão como é o caso da segunda linha de defesa. A auditoria interna, sendo uma actividade independente e objectiva, agrega valores e melhora nas operações permitindo a instituição realizar os seus objectivos através de uma abordagem sistemática e disciplinar, avaliar e melhorar a eficácia do risco nos processos de gestão, controlo e

governança. O que distingue a auditoria das outras linhas de defesa é o alto nível de independência organizacional e objectiva, mas não projectam nem implementam controlos como parte das suas responsabilidades normais e não são responsáveis pelas operações da instituição.¹⁵ O aspecto mais importante do controlo interno são os colaboradores, se forem confiáveis e competentes, outros controlos podem estar ausentes, os resultados serão sempre positivos. Já se tivermos pessoas incompetentes, ainda que existam outros controlos, podem pôr o sistema numa desordem, e também a forma como as pessoas são contratadas, a remuneração, entre outros, tudo isso influencia num ambiente de controlo estável (Arens & Bearley, 2012).

Com uma complexidade de actividades muito diversas, devido à coexistência de bancos de diferente dimensão, existe a necessidade de respeitar o princípio da proporcionalidade dos modelos de governação corporativa e de um sistema de controlo interno desenhado e implementado no mercado tendo em conta a realidade concreta de cada instituição. A governança corporativa está sujeita aos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, assente nas três linhas de defesa. Um sistema de controlo interno, independentemente de bem projectado e funcional, não é absoluto, apenas proporciona uma garantia razoável. Essa limitação é devido a vários factores dos quais podem ser classificados como económicos, humanos, tecnológicos, factores de mutualidade e organizacionais. A gestão das diferentes componentes de risco (de crédito¹⁶, de mercado, de país, de liquidez, de taxa de juro¹⁷, cambial, operacional, risco de longevidade e mortalidade e outros riscos seguráveis e/ou associados à solvência dos planos e fundos de pensões¹⁸) assume um papel fundamental no controlo interno. As instituições financeiras estão expostas a outros riscos, incluindo riscos biométricos no balanço (e.g, risco de longevidade nos fundos de pensões e carteiras de seguro detidas), riscos relacionados com alterações no enquadramento fiscal da sua actividade, entre outros.¹⁹ A definição de gestão de risco adotada pelo COSO compreende o processo efectuado pelo conselho de administração, pelo gestor e por outro pessoal de uma entidade, aplicado na definição da estratégia e em toda a empresa, projectado para

15. Apesar de auditoria externa não ser considerada formalmente como parte das três linhas de defesa, grupos como auditores externos e reguladores desempenham um papel importante que envolve a governança geral da instituição e estrutura de controlo. Os reguladores normalmente estabelecem medidas constantes destinadas a fortalecer a governança e o controlo, igualmente os auditores externos também fornecem observações e avaliações dos controlos da instituição sobre relatórios financeiros e riscos relacionados aos mesmos. Alguns autores entendem que os auditores externos e reguladores e outros grupos fora da instituição mais que de alguma forma dão o seu contributo poderiam ser considerados como linhas adicionais de defesa, nos pontos de vista e observações importantes para a instituição. Embora as áreas de trabalho desses grupos demonstrem objectivos diferentes, não deixam de contribuir na segurança e objectivo da instituição que podem ser diretas ou indirectas.

16. Veja-se, por exemplo, Chamboko e Bravo (2016, 2019a,b, 2020); Ashofteh e Bravo (2019, 2020).

17. Veja-se, por exemplo, Bravo e Silva (2006), Bravo (2007).

18. Veja-se, e.g., Bravo et al. (2020), Bravo e Herce (2020), Ayuso et al. (2020), Bravo e El Mekkaoui de Freitas, N. (2018), Bravo (2016, 2019, 2020), Bravo e Coelho (2019), Bravo e Nunes (2021), Bravo e Ayuso (2020).

19. Veja-se, por exemplo, Alho et al. (2013), Bravo (2006, 2015, 2017, 2018), Ayuso et al. (2020), Bravo & Herce (2020), Bravo & Freitas (2018) para mais detalhes.

identificar eventos potenciais que podem afectar a entidade e gerir o risco dentro do seu apetite ao risco, fornecer garantia razoável em relação à consecução dos objectivos da entidade.

A estrutura da gestão de risco deve ser tal que gestores e colaboradores devem estar conscientes da responsabilidade da gestão de risco dentro da instituição. A gestão de risco deve ser um factor fundamental no auxílio dos objectivos de uma instituição, relativamente em promover na avaliação e eficácia da gestão, nos controlos dos riscos e processos, unidades de negócios e dos sistemas de informação. Podemos dizer que a estrutura da gestão de risco é o complemento da framework de controlo interno. A estrutura da gestão de risco de acordo com a metodologia COSO compreende a fixação de objectivos, a identificação de eventos internos e externos e a resposta ao risco.

4 | GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA

Um bom nível de funcionamento do controlo bancário é uma medida estabelecida para atingir fins lucrativos. Após a análise do nível de funcionamento do CI, procurou-se compreender as dificuldades de implementação de um CI em Angola. Para tal, foi utilizado o método primário baseado num questionário, que foi aplicado a todas as 26 instituições bancárias a operar em Angola. O objectivo era compreender a caracterização do modelo de governo do SCI bancário e as metodologias utilizadas para avaliação e gestão dos riscos, bem como compreender quais os riscos do SCI experienciados nos últimos anos e o seu grau de importância. O questionário foi partilhado por correio electrónico obtendo-se uma taxa de resposta de 50%. Analisamos, abaixo, de forma resumida, os principais resultados da aplicação desse questionário. A Figura 3 explicita as principais normas de gestão de risco adoptadas pelas instituições.

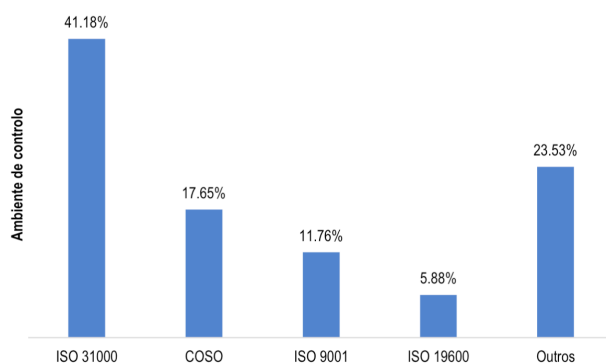


Figura 3: Normas de Gestão de Risco adoptadas pelas instituições

Fonte: Elaboração própria.

Verifica que a Norma ISO 31000 é a mais comum, seguida da norma COSO e ISSO 9001. Adicionalmente, verifica-se que cerca de 23,53% das instituições utilizam ainda normas com pouca sustentabilidade para um controlo interno robusto, baseiam-se em avisos, descritivos, fluxogramas, questionários e outros modelos próprios não identificados. Por outro lado, 11,76% estão implementadas a norma ISO 9001, ISO 31000 aplicada para 41,18%, 17,65% a metodologia COSO, foco do nosso estudo, e 5,88% utilizam a ISSO 19600. A Figura 4 sintetiza o interesse em adoptar um ambiente de controlo interno rigoroso nas instituições.

Nota-se um certo interesse em implementar estrutura para atrair, desenvolver e reter colaboradores competentes e alinhados com os seus objectivos de acordo 69,23%, no entanto 30,77% das instituições parece não demonstram ser prioridade.

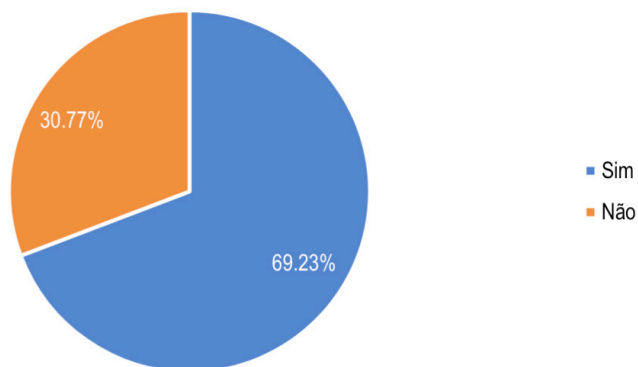


Figura 4: Interesse em adoptar um Ambiente de Controlo nas Instituições

Fonte: Elaboração própria

As instituições justificam que a ausência de um CI é por causa da falta de recursos humanos qualificados segundo 33,3% das instituições, a falta de recursos técnico para 11,11%, aumento de gasto 27,78%, instabilidade no negócio para 11,11% e 16,67% não existe um CI por falta de imposição legal (Figura 5). No nosso ver a implementação do CI, não deve depender apenas de imposição legal, mas sim da própria instituição ser visto como prioridade e de grande responsabilidade. Tanto a nível nacional como internacional, existe uma tendência nos procedimentos que garante a igualdade de avaliação e mitigação dos riscos mais especificados. A totalidade das instituições especifica os objectivos de forma clara, permitindo a identificação e avaliação dos riscos associados. No entanto, está avaliação para as instituições que não definem uma abordagem do ERM apresenta dificuldades na sua implementação visto que é realizada de forma aleatória sem nenhum padrão a seguir, isto provoca incerteza dos riscos identificados ou que podem ser prevenidos.

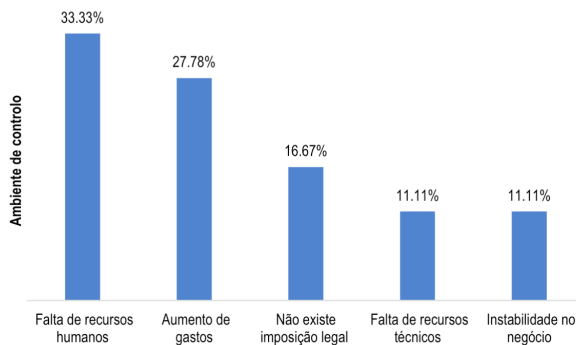


Figura 5: Principais justificações para a não adoção de um ambiente de controlo nas instituições

Fonte: Elaboração própria

Quanto a questão sobre a dificuldade de implementação de um controlo interno, as instituições consideram os factores económicos segundos 22,22%, evolução tecnológica cerca de 18,52%, no entanto a maioria das instituições referem-se mais a factores legais/regulamentação 40,7% (Figura 6). Essas dificuldades é porque nem sempre é possível estipular os benefícios que o controlo interno oferece no futuro. Apesar disso, o controlo interno não deixa de ser uma componente importante para uma actividade operacional adequada da instituição. Outros factores considerados por 7,41% são as mudanças do Governo e saídas de colaboradores de 11,11%.

Neste contexto, destacamos as actividades que foram consideradas por cerca de 36,7% dos participantes, os riscos, que irão continuar a exigir um maior controlo por parte das instituições nos próximos dois anos:

- Má conduta profissional intencional (fraude interna);
- Práticas relacionadas com os recursos humanos e com a segurança no trabalho;
- Eventos externos que causem danos nos activos físicos;
- Riscos relacionados com os processos de negócio;
- Políticos;
- Conflitos de interesse;
- Mudanças na gestão e as respectivas actividades de controlo interno.

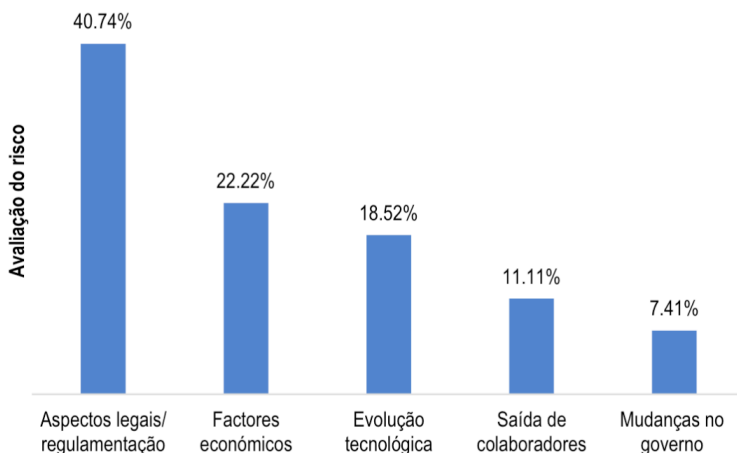


Figura 6: Principais dificuldades na implementação do controlo interno

Fonte: Elaboração própria

Outros com um impacto razoável futuramente constatado pelas instituições são:

- Clientes, produtos e práticas comerciais;
- Cibersegurança;
- Garantia de conformidade e cumprimento da legalidade.

5 | CONCLUSÕES

A evolução e o rápido crescimento, de forma global, que o sector bancário angolano tem demonstrado na economia conduziu a uma maior obrigação por parte dos reguladores e instituições internacionais, que imediatamente trouxe repercussão positivas nas instituições bancária em relação ao combate e maturidade do sistema de controlo interno, assim como no cumprimento das medidas e natureza financeira. Essas respostas embora não bem sustentadas, visam tornar o sector bancário eficiente e menos expostas as práticas dos riscos que normalmente enfrentam.

As instituições bancárias têm desenvolvido esforços na medida que atuam como intermediários financeiros entre as poupanças e financiamento da economia, visto que as actividades bancárias permanecem como um instrumento relevante na implementação das políticas governamentais.

Tais medidas têm como objectivo fortalecer o quadro regulatório consistente, que contribui para garantir o sistema bancário mais confiável, moderno, forte, porém tendo necessidade de mitigar os problemas estruturais da economia angolana e a melhoria envolvida na macroeconomia.

Os bancos demonstram um contínuo investimento positivo associado ao controlo interno, gestão de risco, e compliance em relação às necessidades de melhoria de alocação de recursos e em respostas à evolução das exigências regulamentares, no domínio nacional e internacional.

Não basta que existam várias funções de risco e controlo, o desafio é atribuir funções específicas e coordenar de maneira eficiente entre esses grupos, para não existir lacunas nos controlos nem duplicações desnecessárias de cobertura. Sem uma abordagem coordenada, os recursos limitados de risco e controlo podem não ser implementados de maneira eficaz.

REFERÊNCIAS

Abreu, Margarida, Ferreira, Cândida, Vítor, Afonso, António, 2012, *Economia Monetária e Financeira*. Lisboa. edição 2.^a Revista e Atualizada. Ed. Escolar editora.

Alho, J., Bravo, J. M., and Palmer, E, 2013, Annuities and Life Expectancy in NDC. In Holzmann, Robert, Edward Palmer, and David Robalino, editors. *Nonfinancial Defined Contribution Pension Schemes in a Changing Pension World: Vol.2, Gender, Politics, and Financial Stability*. World Bank, Washington, DC, 2012, 395-436.

Alvarca, Paulo, 2017, *O Financiamento Bancário de PME*. Lisboa. edição 2.^o. Ed. Actual Editora.

Alves Joaquim José dos Santos., 2015, *Princípios e práticas de Auditoria e Revisão de Contas*. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.

Arens, Elder, Bearley, 2012, *Auditing and Assurance – an Integrated Approach*, edição n. ° 13, ed. Estados Unidos.

Ashofteh, A. & Bravo, J. M, 2019, A non-parametric-based computationally efficient approach for credit scoring. *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação 2019 [CAPSI 2019 - 19th Conference of the Portuguese Association for Information Systems, Proceedings. 4]*. <https://aisel.aisnet.org/capsi2019/4>

Ayuso, M., Bravo, J. M. & Holzmann, R., 2020. Getting Life Expectancy Estimates Right for Pension Policy: Period versus Cohort Approach. *Journal of Pension Economics and Finance*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000050>

Bandeira António, 2017, *O Banco Nacional de Angola e a Estabilização Económica de Angola* (Dissertação de Mestrado em Finanças) Universidade Portugalense, Porto.

Bondoso Ana Alexandra Pimenta Cabral, 2015, *o Contributo do Controlo Interno para a Prevenção da Corrupção: Estudo dos Municípios Portuguese*, edições 1.^o ed. Húmus.

Bravo, J. M. & Coelho, E., 2019, Forecasting Subnational Demographic Data using Seasonal Time Series Methods. *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação 2019*.

Bravo, J. M. & Pereira da Silva, C. M., 2006, Immunization Using a Stochastic Process Independent Multifactor Model: The Portuguese Experience. *Journal of Banking and Finance*, 30 (1), 133-156.

Bravo, J. M., 2016, Taxation of Pensions in Portugal: A Semi-Dual Income Tax System. CESifo DICE Report - *Journal for Institutional Comparisons*. 14 (1), 14-23.

Bravo, J. M., 2019, Funding for longer lives: Retirement wallet and risk-sharing annuities. *Ekonomiaz*, 96(2), 268-291.

Bravo, J. M., & El Mekkaoui de Freitas, N., 2018, Valuation of longevity-linked life annuities. *Insurance: Mathematics and Economics*, 78, 212-229.

Bravo, J. M., & Herce, J. A., 2020, Career breaks, Broken pensions? Long-run effects of early and late-career unemployment spells on pension entitlements. *Journal of Pension Economics and Finance* 1-27. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000189>

Bravo, J. M., 2007, Parametric interest rate risk immunization. In: *New Developments in Banking and Finance*, Nova Science Publishers, Inc, New York, ISBN: 1-60021-576-9, pp. 35-64.

Bravo, J.M., 2015, Reforma Estrutural dos Sistemas de Pensões. In: Viriato S. M., Pereira, P. T. (Coord.). *Afirmar o Futuro: Políticas Públicas para Portugal, Volume I - Estado, Instituições e Políticas Sociais* (pp. 264-329). Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Bravo, J. M., 2016, Taxation of Pensions in Portugal: A Semi-Dual Income Tax System. CESifo DICE Report - *Journal for Institutional Comparisons*. 14 (1), 14-23.

Bravo, J. M., 2016, Sustentabilidade, Adequação e Equidade nos Sistemas de Protecção Social: O Desafio da Pirâmide Etária Invertida. In: Instituto da Defesa Nacional (Coord.). *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI - Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*, Lisboa, IDN - Instituto da Defesa Nacional, pp. 295-327 (Coleção Atena, nº 36).

Bravo, J. M., 2017, Contratos intergeracionais e consistência temporal na gestão da protecção social: Implicações Políticas e Reforma do Sistema de Pensões. In: "Envelhecimento na Sociedade Portuguesa: Pensões, Família e Cuidados", ICS: Imprensa de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, pp. 61-96.

Bravo, J. M., 2019, Funding for Longer Lives: Retirement Wallet and Risk-Sharing Annuities. *Ekonomiaz*, 96(2), 268–291.

Bravo, J. M., 2020, Addressing the Pension Decumulation Phase of Employee Retirement Planning. In: I. Muenstermann (Ed.). *Who Wants to Retire and Who Can Afford to Retire?* (pp. 1-21). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90807>.

Bravo, J. M., 2020, Longevity-Linked Life Annuities: A Bayesian Model Ensemble Pricing Approach. *CAPSI 2020 Proceedings*. 29. <https://aisel.aisnet.org/capsi2020/29>

Bravo, J. M., 2020, Pricing Participating Longevity-Linked Life Annuities: A Bayesian Model Ensemble approach. Submitted to *European Actuarial Journal*.

Bravo, J. M., 2020, Reforma do Sistema de Pensões e Consistência Intertemporal da Protecção Social. In: L. S.Pavan (Ed.). A Economia numa Perspectiva Interdisciplinar. Atena Editora, Vol. 2. p. 75-92. DOI 10.22533/at.ed.8372019026.

Bravo, J. M., Ayuso, M., 2020, Previsões de mortalidade e de esperança de vida mediante combinação Bayesiana de modelos: Uma aplicação à população portuguesa. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 40, in press.

Bravo, J. M., and Nunes, J. P. V. (2021). Pricing Longevity Derivatives via Fourier Transforms. *Insurance: Mathematics and Economics*, 96: 81--97.

Bravo, J. M., Ayuso, M., Holzmann, R., & Palmer, E. (2020). Addressing the Life Expectancy Gap in Pension Policy. *Insurance: Mathematics and Economics*, Accepted/In Press.

Bravo, J. M., Ayuso, M., Holzmann, R., & Palmer, E. (2020). Intergenerational actuarial fairness when longevity increases: amending the retirement age to cope with the life expectancy gap. Submitted for publication.

Carneiro, Alberto, 2009, Auditoria e Controlo de Sistema de Informação. Lisboa: edição 1.ª, editora de Informática, Lda.

Costa, Carlos da Silva, 2019, Protecção da estabilidade financeira, as quatro linhas de defesa, Angola.

Chamboko, R., & Bravo, J. M., 2016, On the modelling of prognosis from delinquency to normal performance on retail consumer loans. *Risk Management*, 18(4), 264–287.

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2019a, Modelling and forecasting recurrent recovery events on consumer loans. *International Journal of Applied Decision Sciences*, Vol. 12, No. 3, 271-287. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2019.10019811>

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2019b, Frailty correlated default on retail consumer loans in developing markets. *International Journal of Applied Decision Sciences*, Vol. 12, No. 3, 257–270. <https://doi.org/10.1504/IJADS.2019.10019807>

Chamboko, R. & Bravo, J. M., 2020, A Multi-State Approach to Modelling Intermediate Events and Multiple Mortgage Loan Outcomes. *Risks*, 8, 64; doi:10.3390/risks8020064.

Girling Philippa, 2013, Operation Risk Management, ed. United States of America.

Moeller, Robert R, 2009, Brink's modern internal auditing, 7ª Edição New Jersey: Wiley & Sons.

OROC. Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410. Controlo interno. (2006). In Manual do Revisor Oficial de Contas .CD-ROM, edição 26ª.

Legislação

Aviso n.º 01/2013, 19 de Abril – Governança Corporativa.

Aviso n.º 02/2013, de 19 de Abril – Sistema de controlo interno.

Aviso n.º 10/2014, de 10 de Dezembro- Publicidade de prontos e serviços financeiros

Decreto-Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto – Constituição de Novos Bancos de Angola Diário da República 1.ª ou 2.ª série, n.º Disponível em www.

Decreto Presidencial n.º 232/10, de 11 de Outubro – Estatuto da Ordem dos Contabilistas e dos Peritos Contabilistas.

Lei n.º 16/10, de 15 de Julho – Lei Orgânica do Banco Nacional de Angola

Lei n.º 5/97, de 27 de Junho – Lei Cambial.

Lei n.º 13/05, de 30 de Setembro – Lei das Instituições Financeiras.

Lei n.º 69/76 de 5 de Novembro – Criação do Banco Nacional de Angola

Lei nº 70/76, de 5 de Novembro – Criação do Banco Popular de Angola

Lei n.º 4/78, de 25 de Fevereiro – Nacionalização dos Bancos de Angola e Banco Comercial de Angola

Lei n.º 47/91, de 16 de Agosto – Designação Banco de Pouança e Crédito

Lei n.º 8-A/91 de 11 de Março – Constituição de novos bancos públicos

CAPÍTULO 5

APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRÁSIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

Data de aceite: 01/02/2021

Renato Borges Freitas

Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP).

Ana Paula Ferreira da Silva

UFPE. Professora da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e do Centro Universitário Faculdade Boa Viagem (UNIFBV).

James Anthony Falk

Medical College of Virginia. Professor Titular do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial do Centro Universitário Faculdade Boa Viagem (UNIFBV).

RESUMO: Este trabalho de pesquisa avalia a aplicabilidade do termômetro de solvência de Kanitz para mensurar a solvência das empresas que pediram recuperação judicial nos últimos dez anos no Brasil. A amostra é composta por 19 organizações e para a realização do trabalho foram utilizados os balanços patrimoniais e as demonstrações de resultados das 19 empresas estudadas durante um período de 9 a 11 anos. Das 19 empresas estudadas, dez delas mantiveram o índice de solvência após a solicitação de recuperação judicial. Os achados da pesquisa também revelaram que duas empresas do grupo estudado, a TEKA e a FIBAM, pediram recuperação de créditos, mas não vêm mostrando melhorias no valor do termômetro de Kanitz, sugerindo que a possibilidade de recuperação da empresa chega a piorar.

PALAVRAS-CHAVE: Termômetro de Kanitz, Solvência, Recuperação judicial.

ABSTRACT: This research paper assesses the applicability of the Kanitz solvency thermometer to measure the solvency of companies that have filed for bankruptcy in the last ten years in Brazil. The sample is made up of 19 organizations and the balance sheets and income statements of the 19 companies studied were used to carry out the work over a period of 9 to 11 years. Of the 19 companies studied, ten of them maintained the solvency ratio after requesting judicial reorganization. The research findings also revealed that two companies in the studied group, TEKA and FIBAM, requested credit recovery, but have not shown improvements in the value of Kanitz's thermometer, suggesting that the possibility of the company's recovery gets worse.

KEYWORDS: Kanitz thermometer, Solvency, Judicial recovery.

1 | INTRODUÇÃO

O mercado de capitais é uma parte do sistema financeiro nacional e ele é regulado e fiscalizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e seus produtos são administrados pela bolsa de valores brasileira, a Brasil, Bolsa, Balcão (B3). O mercado de capitais tem uma enorme importância para o desenvolvimento da economia de um país e das empresas de capital aberto, pois é por meio dele que essas empresas conseguem financiamento e capital de giro para buscar expandir seus negócios.

Os ativos disponíveis nesse mercado podem ser comprados por qualquer pessoa física ou jurídica que possui conta em uma corretora e para esse investidor conseguir acertar as suas escolhas, de quando comprar e quando vender, ele se baseia em teses e estudos especiais. As análises mais buscadas para usar como base de investimentos são a análise técnica e a análise fundamentalista.

A análise fundamentalista, por outro lado, é uma ferramenta que dá o suporte a investidores que desejam operar no mercado financeiro pensando no longo prazo, conhecidos como investidores *buy and hold*, ou seja, aqueles que compram e desejam manter aquela ação na sua carteira de ativos por décadas ou anos. Quem mais utiliza são investidores, administradores de fundos e casas de recomendação.

A análise fundamentalista busca conhecer a empresa intimamente por meio dos seus relatórios financeiros publicados. Por esses relatórios são calculados indicadores que serão fundamentais para saber a real situação da empresa. O investidor também busca conhecer quem são os sócios majoritários, ramo de atuação, quem é o administrador e suas políticas. Com a análise de todos esses dados, o investidor saberá se aquela empresa é uma boa opção e se ela tem uma perspectiva de crescimento. Assim, surge a pergunta de pesquisa: qual o percentual de acerto do termômetro de solvência de Kanitz nas empresas de capital aberto que pediram recuperação judicial?

O objetivo geral do presente estudo é justamente analisar a real utilização do termômetro de solvência de Kanitz no que tange ao percentual de acerto do termômetro nas empresas de capital aberto cadastradas na CVM que pediram recuperação judicial nos últimos dez anos. Este trabalho se faz relevante a fim de evidenciar a real aplicabilidade do termômetro de solvência de Kanitz para apontar uma possível insolvência em determinadas organizações de capital aberto. O termômetro utiliza os indicadores financeiros de rentabilidade do patrimônio líquido, liquidez geral, liquidez seca, liquidez corrente, o grau de endividamento e os pondera em uma fórmula para análise de solvência. Esse termômetro tem um grau de acerto de 74%. Hoje existem outros termômetros com esse mesmo objetivo criados por outros estudiosos, porém, o de Kanitz foi um dos precursores no Brasil.

Com esse termômetro é possível analisar a empresa e verificar o seu nível de solvência ou insolvência. O termômetro de Kanitz pode variar de -7 a 7. Quanto menor o resultado, maior é a probabilidade de a empresa estar com problemas financeiros. Esse conjunto de indicadores é útil, pois por meio dele é possível que os acionistas o utilizem na tomada de decisão e com isso busquem mudar o rumo atual da empresa. Em relação aos investidores, o indicador dará uma noção melhor da real situação da empresa em que pretendem investir seus recursos. Também, há outros interessados em saber o nível de solvência da empresa como credores, bancos, fornecedores e até clientes.

2 | MERCADO DE CAPITAIS

O sistema financeiro nacional (SFN) é constituído de quatro tipos de mercados: o mercado monetário, o mercado cambial e o mercado de crédito, que são regulados e fiscalizados pelo Banco Central do Brasil (BCB), e o mercado de capitais, que é fiscalizado e regulado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Seus produtos, como as ações disponíveis, debêntures e fundos de investimentos, são administrados pela bolsa de valores brasileira conhecida como a Brasil, Bolsa, Balcão (B³).

O mercado de capitais tem uma importante representatividade e contribuição para o desenvolvimento da economia e das empresas de capital aberto, pois nele as empresas conseguem receber capital financeiro com uma despesa menor que empréstimos ou financiamentos. O mercado de capitais tem por objetivo fazer a ligação entre as pessoas e empresas, ou seja, entre aquelas que possuem recursos e reservas financeiras, os superavitários, que desejam investir nas empresas para se tornar acionistas. As empresas necessitam de recursos no médio e no longo prazo e com prazos indeterminados, tanto para realizar pagamentos de dívidas quanto para capital de giro e realização de investimentos.

O mercado de capitais é composto pelo mercado de bolsa, pelo mercado de balcão organizado, que é quando existe a fiscalização do governo, e pelo mercado de balcão não organizado. Neles são negociadas ações, debêntures, bônus de subscrição, certificados de depósitos de valores mobiliários, contratos futuros de opções e derivativos, entre outros.

2.1 Os investidores do mercado de capitais no Brasil

Para entender os hábitos de poupança e investimento dos brasileiros, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), no ano de 2018, realizou uma pesquisa de opinião com 3.374 pessoas em todo o território nacional. Essa pesquisa alcançou um nível de 95% de confiança, tendo margem de erro de dois pontos percentuais para mais ou para menos (ANBIMA, 2018).

A pesquisa buscou identificar como o brasileiro lidou com o seu dinheiro em 2017. Foi constatado que mais de 50% dos entrevistados não pouparam nenhum dinheiro, seja por não se preocupar ou por afirmar que não há dinheiro suficiente e 25% dos entrevistados poupam sempre que conseguem, mesmo que seja em pouca quantidade. Por outro lado, apenas 10% conseguiram poupar de forma pragmática, reservando o dinheiro assim que ele entra na conta.

Dos que conseguiram poupar e economizar, 42% aplicaram o montante em produtos financeiros, enquanto que os que não investiram resolveram gastar suas economias realizando compras de modos distintos. Destes, 8% resolveram comprar imóveis, terrenos ou lotes, 7% gastaram comprando motos ou carros e também 7% usaram suas economias para reformar ou construir suas casas (ANBIMA, 2018).

2.2 Principais tipos de investimentos realizados por brasileiros

Em relação a conhecer os produtos financeiros disponíveis, quando não foi citada nenhuma alternativa na pesquisa 54% dos entrevistados afirmaram não conhecer nem utilizar qualquer tipo de investimento. Entre os produtos conhecidos, os mais lembrados foram a poupança, em primeiro lugar, com 32%, em segundo lugar vieram ações na bolsa com 11% e em terceiro lugar ficaram os fundos de investimentos com 9%, que superou os títulos públicos (tesouro direto) 8% (ANBIMA, 2018).

No que se refere à sua utilização, 57% dos brasileiros não investem em qualquer produto financeiro. Daqueles que, de fato, investem, 37% escolhem a poupança para investir seus recursos, 3% buscaram as previdências privadas, 2% os títulos privados e as ações na bolsa representam apenas 1% (ANBIMA, 2018).

Os 43% dos brasileiros que têm dinheiro aplicado em produtos financeiros são em sua maioria homens. Os homens representam 55% dos investidores, com a média de idade de 43 anos, sendo que 71% deles estão situados no Sul e no Sudeste do Brasil (ANBIMA, 2018).

O perfil dos que investem na poupança é de pessoas com mais de 25 anos, com uma boa escolaridade, renda superior a dois salários mínimos e em sua grande maioria pertencem às regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste. O Norte e o Nordeste brasileiro possuem uma participação bem pequena na quantidade de investidores (ANBIMA, 2018).

2.3 Percepção dos brasileiros ao investir

Para os 42% dos brasileiros que aplicam seus recursos financeiros, o critério para a escolha do produto financeiro em que aplicá-los foi principalmente a segurança, tendo sido considerado o banco como o lugar mais seguro para isso. Na pesquisa realizada pela ANBIMA, a opção por segurança apareceu em primeiro lugar, com 54% das respostas. Inclusive, esse resultado está alinhado com uma outra pesquisa realizada em 2012, por eles próprios, em uma plataforma virtual. Em segundo lugar apareceu o retorno financeiro, ou seja, a aplicação dos recursos economizados para a geração de mais dinheiro. Nesse caso, porém, apenas 9% dos que aplicaram em produtos financeiros não sabem ou acreditam não ter nenhuma vantagem (ANBIMA, 2018).

2.4 Conhecimento dos investidores brasileiros sobre economia

Mesmo que a maioria dos brasileiros utilize a poupança, isso não quer dizer que eles entendem e conhecem a rentabilidade do produto. Na pesquisa realizada pela ANBIMA, 69% dos entrevistados não souberam informar qual era o rendimento da poupança, mesmo que essa pergunta tenha sido realizada junto de alternativas que eles poderiam escolher. Apenas 25% das pessoas acertaram o rendimento acumulado da poupança no ano de 2017 (ANBIMA, 2018).

Em relação à taxa Selic, 51% dos entrevistados afirmaram desconhecer a e resolveram não escolher uma alternativa aleatória. Nas demais alternativas apresentadas,

as porcentagens ficaram equilibradas, entretanto, a resposta correta foi acertada apenas por 14% dos entrevistados (ANBIMA, 2018).

A falta de educação financeira e de interesse em buscar aprender a investir suas economias, além da dificuldade em conseguir poupar, faz com que os brasileiros não se preparem para a velhice. Por isso, em uma entrevista realizada com 455 aposentados, ficou demonstrado que 89% dependem da previdência pública para se sustentar, 6% utilizam a previdência privada e 4% continuam trabalhando ou precisando da ajuda de filhos e netos para sobreviver (ANBIMA, 2018).

3 | ANÁLISE FUNDAMENTALISTA

O número das pessoas físicas que investem na bolsa de valores no Brasil teve aumento significativo nos últimos anos, chegando à marca histórica de um milhão de investidores pessoas físicas em 2019. De fato, esse número ainda é baixo quando se leva em consideração a população do Brasil. Um dos motivos que explica esse baixo número de investidores é a falta de educação financeira, que não está presente no cotidiano dos brasileiros. Exemplificando tal fato, sabe-se que nos Estados Unidos existem aproximadamente 170 milhões de investidores e na China existem 97 milhões, o que mostra uma diferença muito grande em comparação ao um milhão de investidores no Brasil (D'ÁVILA, 2019).

Para realizar o investimento de uma maneira mais segura, deve-se desenvolver uma tese ou uma tática para analisar e realizar as compras no mercado financeiro. Para isso, existem dois modelos, que são o de análise fundamentalista e a análise técnica.

A análise fundamentalista é o método de análise que é utilizado por investidores de longo prazo, casas de *research*, administradores de fundos e analistas financeiros profissionais (KANITZ, 2018). É o método que possui melhor embasamento e desempenho, pois ele se fundamenta nas demonstrações financeiras e contábeis, no desempenho dos administradores, nas estratégias usadas pelas empresas e em fatores micro e macroeconômicos. Com isso é traçado o perfil completo da instituição visando a elaborar projeções para o futuro.

O objetivo da análise fundamentalista é buscar a precificação real ou intrínseca do ativo, que poderá ser diferente do valor negociado no mercado financeiro. Quando o usuário identificar o valor justo, ele irá compara-lo com o valor de mercado. Caso o valor seja maior, o investidor provavelmente comprará esse ativo e, caso ele seja menor, essa ação deve ser descartada ou vendida. A intenção é que no longo prazo o preço justo e o de mercado se igualem, ocorrendo assim uma valorização. Também deve ser levado em consideração que não existe uma fórmula perfeita da análise fundamentalista, cada investidor ou profissional pode analisar as empresas de maneiras diferentes, mesmo utilizando a tese fundamentalista. O fato de que o preço justo e o de mercado se igualem

no futuro é rebatido pela hipótese de mercado eficiente, a qual é relativamente aceita no mercado financeiro. O HME discorre que o valor de mercado e o valor justo são o mesmo, pois todas as informações estão disponíveis, logo, não existem ações com ágio ou deságio e com isso não seriam possíveis ganhos acima da média no longo prazo.

4 | TERMÔMETRO DE KANITZ

O termômetro de Kanitz é uma ferramenta criada pelo brasileiro Stephen Charles Kanitz em 1974 com a intenção de prever a possibilidade de falência das empresas, principalmente no curto prazo. Stephen é consultor de empresas e conferencista, é mestre em administração na *Harvard Business School* e formado em contabilidade na USP (ASSIS.; MARTINS. 2017).

Kanitz estudou centenas de empresas que pediram concordata ou falência para analisar os sintomas da falência. Ele concluiu que os indicadores de liquidez mais utilizados não eram tão seguros a ponto de garantir que a empresa seja totalmente solvente, por isso, uniu alguns indicadores na seguinte equação: $K = 0,05 \cdot X1 + 1,65 \cdot X2 + 3,55 \cdot X3 - 1,06 \cdot X4 - 0,33 \cdot X5$ em que X1 = índice de rentabilidade do patrimônio líquido, X2 = índice de liquidez geral, X3 = índice de liquidez seca, X4 = índice de liquidez corrente e X5 = índice de grau de endividamento.

Cada indicador era separadamente multiplicado pelo seu coeficiente de ponderação e em seguida seus resultados eram somados e subtraídos de acordo com a fórmula. A escala do termômetro ia de -7 a 7. Após a aplicação dessa fórmula, aquela empresa que obtiver um resultado entre -7 e -3 provavelmente se encontra em uma situação que poderá levá-la à falência; as empresas que tiverem um resultado entre -3 e 0 se encontram em situação de penumbra; e empresas que conseguirem um resultado maior que 0 se encontram em estado de solvência e não estão com risco de falência iminente.

Em resumo, quanto menor o resultado da fórmula, mais próxima a empresa está da falência e quanto maior o valor acima de zero significa que a empresa está com um desempenho bom e que a administração não precisa se preocupar. O termômetro de Kanitz (figura 1) mostra exatamente os resultados que poderão ser obtidos e a situação provável da empresa.

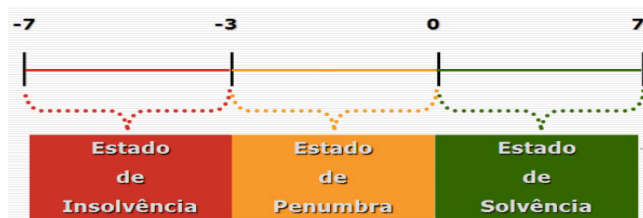


Figura 1 - Demonstração do Termômetro de Kanitz

Fonte: Kanitz (2016, sp).

Outros modelos de análise de solvência também eram criados na mesma época em que Kanitz criou o termômetro. Aqueles que conseguiram bastante destaque foram os de Altman (1968), de Elizabetsky (1976), de Matias (1978) e de Pereira (1982).

5 | METODOLOGIA

Seguindo o objetivo principal desta pesquisa, a abrangência são todas as empresas de capital aberto que pediram recuperação judicial nos últimos dez anos. A amostra vai ser composta pela listagem fornecida pela comissão de valores imobiliário das empresas de capital aberta no Brasil referente às empresas que pediram recuperação judicial nos últimos dez anos.

O método indutivo foi utilizado para analisar casos individuais para medir a porcentagem de acerto da ferramenta do termômetro de Kanitz a fim de poder auferir possíveis verdades para um grupo específico de organizações. No caso desta pesquisa, os sujeitos individuais serão as empresas que pediram recuperação judicial.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória, pois existem poucos estudos sobre o termômetro de solvência de Kanitz, bem como há poucos estudos fazendo a relação entre as empresas que entraram com pedido de recuperação judicial com essa ferramenta.

Quanto ao procedimento, a pesquisa é documental, uma vez que a fonte principal de dados são os relatórios anuais disponibilizados pelo *site* da CVM, de empresas que compõem a amostra desta pesquisa.

A coleta de dados está dividida em dois grupos. O primeiro grupo consta de informações gerais da empresa, como seguimento da empresa, período como empresa de capital aberto e período em que pediu recuperação judicial. O segundo grupo, com posse da listagem das empresas que pediram recuperação judicial nos últimos dez anos, é composto dos dados contidos nos relatórios anuais publicados pelas empresas de capital aberto que pediram recuperação judicial nos últimos anos disponibilizados no site da comissão de valores mobiliários (CVM).

Com todas as informações necessárias disponibilizadas no site da CVM foi aplicado o termômetro de Kanitz nos últimos três anos de atividade da empresa a fim de verificar se o termômetro já demonstrava a possibilidade da insolvência dela.

6 | RESULTADO DA PESQUISA

6.1 Perfil geral das empresas participantes da pesquisa

Feito o levantamento inicial das empresas que pediram recuperação judicial foram encontradas 19 empresas no Brasil, nos últimos dez anos. Dessas empresas, o ramo industrial foi o maior segmento de empresas presente entre as empresas analisadas que pediram recuperação judicial, representando 58%, seguido pelos segmentos de comércio e serviço, cada um com 21% das empresas estudadas.

Com o objetivo de buscar um bom parâmetro em relação à comparabilidade dos demonstrativos financeiros das empresas foram analisados demonstrativos de diversos anos consecutivos. O gráfico 1 abaixo mostra quais as empresas participantes do estudo e quantos anos foram utilizados para formar o banco de dados utilizando os indicadores de rentabilidade sobre patrimônio líquido, liquidez geral, liquidez seca, grau de endividamento e o cálculo do termômetro de Kanitz. Outras informações básicas também foram coletadas. Das 19 empresas utilizadas para o estudo, apenas três (Grupo Galvão, Manguinhos e a OSX) utilizaram menos de dez anos de demonstrações contábeis para os cálculos dos índices (Figura 2).

QUANTIDADE DE ANOS ANALISADOS

Período do estudo

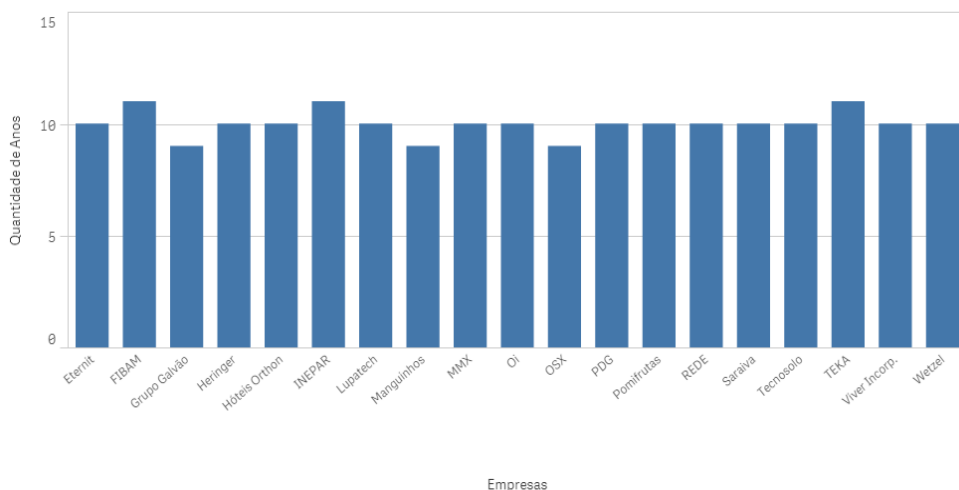


Figura 2 - Quantidade de anos analisados durante o período de estudo

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

6.2 Situação de solvência das empresas estudadas no ano de 2018 e no ano da recuperação

No tocante ao grau de solvência das empresas foram expostas a seguir, nas tabelas 1, 2 e 3, as empresas separadas de acordo com o grau de solvência no ano em que pediram recuperação judicial. As tabelas foram divididas em solvência, penumbra e insolvência. As empresas que entraram com o pedido em 2018 ou 2019 não irão compor as tabelas supracitadas

A seguir serão indicadas as organizações que no ano do pedido da recuperação judicial apresentavam uma situação de solvência, ou seja, entre 0 e 7 de acordo com termômetro de Kanitz. Das dez empresas citadas, 70% se mantiveram com o mesmo índice

ou tiveram uma melhora em relação ao índice no momento da recuperação judicial. Esse aumento no nível de solvência das empresas pode indicar que as empresas realmente estão melhorando financeiramente (Tabela 1).

As duas empresas que apresentam uma situação mais preocupante são a TEKA e a FIBAM, pois pediram recuperação judicial em 2012 e 2014 e tiveram uma diminuição no indicador do termômetro de Kanitz, ou seja, essas empresas estão há sete anos e cinco anos em recuperação judicial e não conseguiram encontrar um caminho para melhorar sua situação financeira (Tabela 1).

Solvente	Ano da Recuperação Judicial							2018					
Empresa	Ano RJ	X1	X2	X3	X4	X5	TK	X1	X2	X3	X4	X5	TK
Oi	2016	0,00	0,64	0,43	0,44	5,98	0,16	0,00	0,70	1,96	1,99	1,88	5,40
Wetzel	2016	0,00	0,20	0,17	0,25	0,00	0,57	0,00	0,18	0,17	0,32	0,00	0,66
Viver Incorp.	2016	0,00	0,63	0,35	0,59	0,00	1,64	0,00	0,63	0,35	0,59	0,00	1,64
Manguinhos	2016	0,00	0,14	0,14	0,19	0,00	0,53	0,00	0,42	0,46	0,49	0,00	1,80
Lupatech	2015	3,78	0,47	0,85	1,11	7,72	0,24	0,00	0,73	1,48	1,78	5,30	2,81
Grupo Galvão	2015	-0,06	2,28	8,45	8,47	0,28	24,68	0,04	3,54	9,88	9,93	0,23	30,29
MMX	2014	0,00	0,79	0,31	0,31	0,00	2,08	0,00	0,15	0,04	0,04	0,00	0,36
FIBAM	2014	0,00	0,97	0,62	1,22	4,05	1,18	0,00	0,33	0,10	0,31	0,00	0,56
REDE	2013	0,04	0,98	0,57	0,87	5,85	0,79	0,00	0,55	0,28	0,40	0,00	1,47
TEKA	2012	0,00	0,34	0,40	0,41	0,00	1,55	0,00	0,31	0,02	0,03	0,00	0,55

X1 = Rentabilidade Sobre Patrimônio Líquido, X2 = Liquidez Geral, X3 = Liquidez Seca, X5 = Grau de Endividamento e TK = Termômetro de Kanitz

Tabela 1 - Empresas solventes no ano da recuperação judicial

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

Em relação às empresas que estavam em uma situação de penumbra, com o nível do termômetro entre -3 (menos três) e 0 (zero), a INEPAR e a OSX obtiveram uma melhora em seus indicadores e no ano de 2018 as duas empresas alcançaram um grau de solvência. Os níveis do termômetro de Kanitz subiram nas duas empresas alavancados pelo X5 = grau de endividamento; os demais indicadores pioraram, mas, como o grau de endividamento melhorou, isso ajudou as empresas a alcançar a solvência (Tabela 2).

Penumbra	Ano da Recuperação Judicial							2018					
Empresa	Ano RJ	X1	X2	X3	X4	X5	TK	X1	X2	X3	X4	X5	TK
INEPAR	2014	0,00	0,69	0,49	0,64	8,47	-0,60	0,00	0,21	0,12	0,13	0,00	0,64
OSX	2013	0,00	0,09	0,09	0,13	2,69	-0,54	0,00	0,01	0,03	0,03	0,00	0,08

X1 = Rentabilidade Sobre Patrimônio Líquido, X2 = Liquidez Geral, X3 = Liquidez Seca, X5 = Grau de Endividamento e TK = Termômetro de Kanitz

Tabela 2 - Empresas penumbra no ano da recuperação judicial

Fonte: Elaboração própria do autor com base nos dados da pesquisa documental (2019).

A Tecnosolo foi a única empresa das 13 que estavam habilitadas para participar dessa comparação que se encontrava na situação crítica de insolvência no ano do pedido da recuperação judicial. Como ela realizou esse pedido em 2017, só poderemos comparar o ano de 2017 com o ano de 2018, por isso, não conseguiremos obter um resultado mais significativo. Mesmo assim, pode-se ver que com o passar de um ano o seu indicador do termômetro de Kanitz caiu ainda mais e chegou à marca de -64,48 (Tabela 3).

Insolvente	Ano da Recuperação Judicial							2018					
Empresa	Ano RJ	X1	X2	X3	X4	X5	TK	X1	X2	X3	X4	X5	TK
Tecnosolo	2017	0,00	0,62	0,28	0,31	200,53	-30,60	0,00	0,61	0,29	0,31	96,22	-64,48

X1 = Rentabilidade Sobre Patrimônio Líquido, X2 = Liquidez Geral, X3 = Liquidez Seca, X5 = Grau de Endividamento e TK = Termômetro de Kanitz

Tabela 3 - Empresas insolventes no ano da recuperação judicial

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

A tabela 4 revela a evolução do termômetro de Kanitz das 19 empresas. Com os dados abaixo, pode-se perceber quanto cada empresa melhorou ou piorou e o grau dessa mudança com o passar dos anos. A partir dessa tabela foi possível identificar as empresas que passaram pelos três níveis do termômetro, passaram por dois níveis e as que se mantiveram no mesmo nível com o passar dos anos (Tabela 4).

Apenas três das 19 empresas estudadas passaram pelos três níveis do termômetro no período estudado. Elas foram Heringer, Tecnosolo e Rede. A Heringer e a Rede passaram pelos níveis de penumbra e insolvência por apenas três períodos e a Tecnosolo passou apenas três períodos dentro do nível de solvência e o restante dos anos passou variando entre penumbra e insolvência. Essa era a empresa que estava em pior situação financeira nesse estudo (Tabela 4).

As empresas Eternit, Pomifrutas, Saraiva, Wetzal, Viver Incorporadora, Lupatech, INEPAR e a FIBAM passaram por dois níveis do termômetro, variando entre as situações de solvência e penumbra e as situações de solvência e de insolvência. Nas oito empresas restantes ocorreram variações tanto positivas como negativas, mas elas se mantiveram com o índice superior a zero (Tabela 4).

Empresas	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hotéis Orthon		1,12	1,16	0,95	0,96	1,13	1,23	1,16	1,10	0,62	0,32
Heringer		0,87	1,27	1,36	0,82	0,79	0,35	-2,31	-0,84	-3,68	1,47
Eternit		8,80	5,54	5,63	5,29	4,68	3,95	3,51	3,75	3,56	-12,40
Pomifrutas		1,58	0,14	0,27	0,17	1,91	1,87	-16,00	1,64	0,28	0,13
Saraiva		3,09	3,08	3,34	3,36	2,64	2,39	3,99	3,70	2,24	-0,22
PDG		5,64	6,01	5,56	5,75	4,58	3,81	1,39	1,36	1,10	0,54
Tecnosolo		3,46	2,76	6,15	-7,67	-4,06	-2,22	-2,23	-2,55	-30,06	-64,48
Oi		4,76	4,85	4,82	2,51	2,22	2,74	2,95	0,16	1,52	5,40
Witzel		2,58	-42,27	-118,50	1,46	1,31	0,93	0,63	0,66	0,64	0,57
Viver Incorp		4,09	5,69	4,25	2,35	2,28	-3,34	2,34	1,64	2,25	-1,48
Manguinhos			2,66	2,39	2,04	0,12	0,76	0,44	0,53	1,13	1,80
Lupatech		4,84	0,22	1,35	1,21	0,68	-1,04	0,24	-2,06	2,10	2,81
Grupo Galvão			4,76	11,74	39,11	16,31	31,92	24,68	17,64	23,57	30,29
MMX		0,99	7,86	3,50	0,53	3,73	2,08	1,48	0,92	0,74	0,36
INEPAR	-1,87	-0,83	-0,35	1,72	1,16	0,48	-0,60	0,95	0,82	0,70	0,64
FIBAM	1,66	3,06	2,25	2,43	1,68	1,00	1,18	-1,84	0,90	0,80	0,56
OSX			13,00	9,86	1,76	-0,54	2,24	2,60	0,23	0,07	0,08
REDE		0,87	1,28	1,36	0,83	0,79	0,35	-2,30	-0,83	-3,68	1,47
TEKA	0,41	0,38	0,60	0,53	1,55	1,45	0,55	0,55	0,57	2,61	0,55

Tabela 4 - Evolução temporal dos termômetros de Kanitz no período estudado

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

Realizando um confronto entre o ano de 2018 e o ano em que as empresas pediram recuperação judicial (as empresas que entraram com esse pedido nos anos de 2018 e 2019 não participaram do estudo) fica claro que as mudanças na maioria dos casos não foram muito significantes. Os casos mais significantes foram os da empresa Tecnosolo, que diminuiu o nível do índice do termômetro de -30,06 para -64,48, da empresa Oi, que partiu de 0,16 e chegou ao ano de 2018 com uma consolidação do estado de solvência com 5,40, e da Viver Incorporadora, que após dois anos saiu do estado de solvência (1,64) para o estado de penumbra como indicador de -1,48 (Tabela 5).

Empresa	2018 (TK)	Recuperação Judicial (TK)	Seguimento	Ano da RJ
Hóteis Orthon	↑ 0,32		Serviço	2019
Heringer	↑ 1,47		Indústria	2019
Eternit	⇒ -12,40		Indústria	2019
Pomifrutas	↑ 0,13		Indústria	2018
Saraiva	↑ -0,22		Comércio	2018
PDG	↑ 0,54		Comércio	2018
Tecnosolo	↓ -64,48	↓ -30,06	Serviço	2017
Oi	↑ 5,40	⇒ 0,16	Serviço	2016
Wetzel	↑ 0,57	⇒ 0,66	Indústria	2016
Viver Incorp.	⇒ -1,48	⇒ 1,64	Comércio	2016
Manguinhos	↑ 1,80	⇒ 0,53	Indústria	2016
Lupatech	↑ 2,81	⇒ 0,24	Indústria	2015
Grupo Galvão	↑ 30,29	↑ 24,68	Comércio	2015
MMX	↑ 0,36	⇒ 2,08	Indústria	2014
INEPAR	↑ 0,64	⇒ -0,60	Indústria	2014
FIBAM	↑ 0,56	⇒ 1,18	Indústria	2014
OSX	↑ 0,08	⇒ -0,54	Indústria	2013
REDE	↑ 1,47	⇒ 0,79	Serviços	2013
TEKA	↑ 0,55	⇒ 1,55	Indústria	2012

TK = Termômetro de Kanitz/ RJ = Recuperação Judicial

Tabela 5 - Comparativo entre o último ano e o do pedido da recuperação judicial

Fonte: dados da pesquisa documental (2019)

Em relação aos anos em que as empresas passaram por dificuldades e precisaram pedir recuperação judicial, 2016 foi o ano em que as companhias de capital aberto mais sentiram dificuldades. Nesse ano, quatro das 19 empresas estudadas entraram com o pedido. Nos anos de 2014, 2018 e 2019, três do total de empresas estudadas chegaram a estado financeiro crítico para cada ano respectivo (Tabela 5).

6.3 Análise do termômetro de Kanitz no ano da recuperação judicial

A figura 3, a seguir, exibe o valor do termômetro de Kanitz no período em que foi feito o pedido da recuperação da empresa. Nesse gráfico pode-se ver de maneira simples o nível decrescente do termômetro, além da grande diferença entre as duas empresas das extremidades (Grupo Galvão e Tecnosolo). Essas duas empresas obtiveram resultados desproporcionais em relação às outras.

Excluindo as extremidades e levando em consideração todas as demais empresas é possível observar que a amplitude do nível do termômetro é de -0,60 a 2,08 e apenas três dessas empresas estavam em situação de penumbra, enquanto o restante apresentava uma situação de solvência (Figura 3).

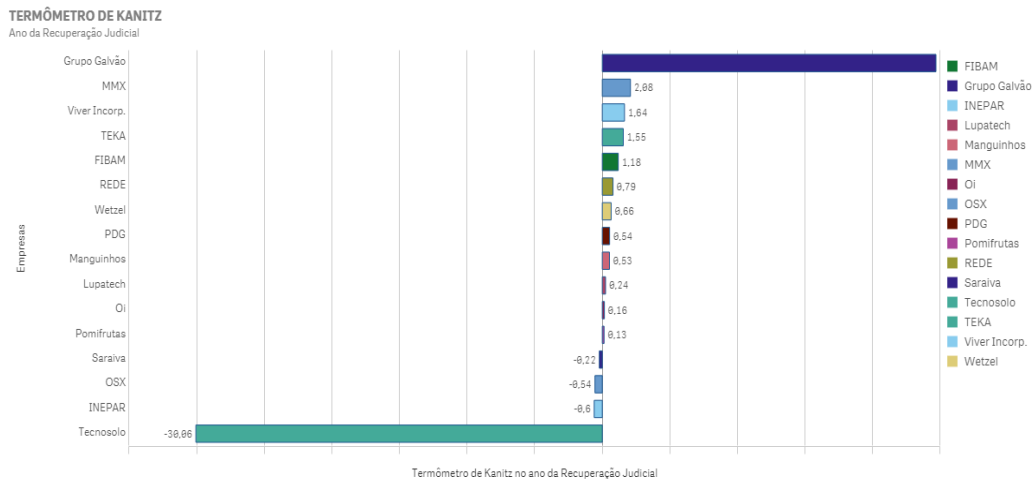


Figura 4 - Termômetro de Kanitz no Ano do pedido de Recuperação Judicial

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

A figura 4 tem como objetivo comparar as empresas em relação ao seu desenvolvimento financeiro. Para isso foi computado o primeiro ano analisado, o ano de 2018 (último ano analisado) e o ano em que a empresa pediu recuperação judicial. Por existirem empresas que somente pediram recuperação no ano de 2019 se encontrará o número zero na linha vermelha que representa o ano do pedido da recuperação judicial. As empresas que obtiveram maior destaque nesse gráfico são as descritas nos parágrafos seguintes.

COMPARAÇÃO ENTRE PERÍODOS

Primeiro ano Analísado, Ano do Pedido da Recuperação Judicial e o Ano de 2018



Figura 4 - Comparação entre períodos

Fonte: dados da pesquisa documental (2019).

A Eternit obteve um índice de 8,8 no seu primeiro ano (2009) e -12,4 no ano de 2018, demonstrando grandes dificuldades financeiras. A Tecnosolo também já foi citada anteriormente devido a seus demonstrativos negativos, mas nesse caso podemos ver que no ano de 2009 a empresa apresentava um bom desempenho, mas foi definhando com o tempo (Figura 4).

O Grupo Galvão apresenta bons índices de maneira geral, porém, está nessa situação devido à falta de geração de caixa, grande parte do seu ativo circulante está concentrado em aplicações financeiras. A OSX começou a ser analisada a partir do ano de 2010 e obteve alto nível de solvência, porém, após três anos a empresa já se encontrava em situação de penumbra; com isso, pediu a recuperação judicial e no ano de 2018 a empresa já se encontra teoricamente em solvência, porém bem próximo da área de risco (Figura 4).

71 CONCLUSÃO

O termômetro de Kanitz (TK) é uma ferramenta gerencial utilizada para mensurar a solvência das organizações. Neste estudo se pôde verificar o uso do TK para dar orientações às organizações que solicitam recuperação judicial. O estudo mostra que o termômetro já apontava indícios de piora na capacidade de pagamento por parte de empresas que pedem ou não recuperação judicial. Os achados evidenciados (Tabela 1) mostram que a maior parte das empresas que estavam solventes, mesmo após o pedido de recuperação judicial, continuaram solventes. Também ficou evidente que as organizações que eram

consideradas insolventes passaram a ser consideradas solventes após o processo de recuperação judicial.

Os dados encontrados na pesquisa sugerem que o TK deve ser utilizado para dar suporte na análise gerencial da situação financeira das empresas que entram com processo de recuperação judicial. Para as 19 companhias estudadas, o termômetro apresentou-se útil para evidenciar a existência ou não de melhoria da capacidade de solvência das organizações após o processo de solicitação de recuperação judicial.

Por meio do termômetro de Kanitz foi possível analisar melhor o caso da Tecnosolo, por exemplo, uma das empresas estudadas cuja situação no ano da recuperação judicial era negativa e continuou no exercício seguinte mais negativa ainda. Além desse caso, quando se analisou o ano da recuperação judicial e o ano posterior pelo termômetro de Kanitz ficou evidente o esforço gerencial que as organizações fizeram a fim de ajudar a melhorar a situação da empresa. Obviamente é importante também demonstrar que no caso de duas empresas que pediram recuperação judicial em anos mais distantes, a TEKA e a FIBAM, respectivamente 2012 e 2014, elas diminuíram o valor do TK, indicando que as gerências não encontraram o caminho da recuperação financeira.

Por fim, é importante ressaltar que o termômetro de Kanitz é uma ferramenta de avaliação de solvência da empresa, mas que ela deve ser mensurada anual, semestral ou trimestralmente, dependendo de como a empresa divulga suas demonstrações. A gerência deve utilizar esses resultados continuamente a fim de melhorar o nível de solvência da organização, verificando se suas ações estão obtendo os resultados positivos almejados.

Espera-se que este trabalho de pesquisa possa auxiliar gestores financeiros para o uso de termômetros de solvência como ferramenta de suporte ao acompanhamento financeiro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, Edward I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The journal of finance*, n. 4, v. 23, setembro, 1968.

ANBIMA. **O raio X do investidor brasileiro**. 2018. Disponível em: <www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2018.htm>. Acesso em: 3 jun., 2019.

ASSIS, L. M.; MARTINS, M. A. dos S. **Aplicação do termômetro de Kanitz a partir da evidenciação de indicadores econômico-financeiro de empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 5. Ed. Porto Alegre. RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, 2017.

D'ÁVILA, Mariana. **Bolsa se aproxima de 1 milhão de investidores – mas ainda é pouco**. 2019. Disponível em: www.infomoney.com.br/onde-investir/acoes/noticia/8260177/bolsa-se-aproxima-de-1-milhao-de-investidores---mas-ainda-e-pouco >. Acesso em: 28 de mai., 2019.

ELIZABETSKY, Roberto. **Um modelo matemático para decisões de crédito no banco comercial.** 1976. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo – SP, 1976.

MATIAS, A. B. **Contribuição às técnicas de análise financeira: um modelo de concessão de crédito.** Trabalho apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1978.

KANITZ, Stephen. **O que é análise fundamentalista?** 2016. Disponível em: <www.parmais.com.br/blog/o-que-e-analise-fundamentalista/>. Acesso em: 16 mai., 2019.

PEREIRA, José. **Modelos para classificação de empresas com vistas à concessão de crédito.** 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, EAESP-FGV, 1982.

LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 06/11/2020

Andrés Palacio-Fierro

Universidad Tecnológica Indoamérica, Facultad
de Ciencias Administrativas y Económicas.
Centro de Investigación ESTec.
Quito – Ecuador
Universidad Camilo José Cela, Programa de
Doctorado
Madrid – España
<https://orcid.org/0000-0002-4450-1101>

Hugo Arias-Flores

Universidad Tecnológica Indoamérica, Centro
de Investigación MIST.
Quito – Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-0106-6661>

RESUMEN: La dirección como uno de los cuatro elementos básicos de la administración tiene una gran relevancia en el mundo empresarial. A pesar de aquello, poca literatura se encuentra sobre su uso en la PYMES de Quito. Razón por la cual, este estudio se objetiva para tener una primera aproximación sobre la dirección en las PYMES. Los puntos principales de este elemento a analizar se refieren al liderazgo, canales de comunicación interno, motivación y toma de decisiones. El tipo de estudio que se utilizará en esta investigación es el exploratorio descriptivo, a través de una muestra de 267 PYMES ubicadas en el cantón Quito. Los resultados obtenidos son ambivalentes, los positivos se relacionan a que el 81% de estas empresas conocen el tipo

de liderazgo que utilizan y 83% han establecido claramente sus canales de comunicación internos, circunstancia que se confirma cuando solamente el 18% de sus empleados se queja sobre ese último aspecto. En cuanto al principal punto negativo, solamente el 41% de sus empleados están identificados con las formas para motivar que las empresas utilizan. En conclusión, se aprecia que la gran mayoría de los directivos de las PYMES tienen muy claro los componentes de la dirección, sin embargo, todavía no logran motivar a todos sus empleados con sus estrategias.

PALABRAS CLAVE: Dirección Empresarial, Funciones Administrativas, Liderazgo, Motivación, PYMES.

DIRECTING IN MANAGEMENT OF SMES IN QUITO

ABSTRACT: Directing as one of the four basic elements of Administration has a great relevance in the business world. Despite that, little literature is found about its use in the Quito's PYMES. This is the reason why the objective of this study is to have a first approximation on this direction. The main points to analyze of this administrative element refers to leadership, internal communication channels, motivation and decision-making. The type of study that was used in this research is the exploratory-descriptive through a sample of 267 SMEs located in Quito. The results obtained are ambivalent, the positives ones are related to 81% of these companies know the type of leadership they use, and 83% of them have clearly established their internal

communication channels, circumstance that is confirmed when only the 18% of its employees complain about this last aspect. Regarding to the main negative side, only 41% of their employees are identified with the companies' ways to motive them. In conclusion, it can be seen that the vast of majority of SMEs managers are very clear about directing's components. However, they still cannot motive all their employees with their strategies.

KEYWORDS: Administrative Functions, Directing, Leadership, Motivation, SMEs.

1 | INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones, sean públicas o privadas, están presentes en casi todas las actividades humanas, desde la clínica en donde nacimos y las instituciones donde nos educamos hasta las empresas donde trabajamos (BOLAND et al., 2007).

Es decir, estas son parte fundamental de nuestra vida, pero que también necesitan ser guiadas para alcanzar esa misión social, sin perder su compromiso empresarial. Razón por la cual es ineludible aplicar la dirección, la misma que se ejerce a través del liderazgo mediante una apropiada comunicación, motivación y verificación, pero también de una adecuada toma de decisiones (LUNA GONZÁLEZ, 2014; PALACIO-FIERRO ET AL., 2018).

De tal forma, si la dirección es empleada en una organización se podría esperar en aquella una mejora, pero si es aplicada para un conjunto de empresas, como las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que en el año 2016 aportaron con el 27,86% del PIB (EKOS, 2018), podría alcanzar un beneficio a toda una nación.

Sin embargo, pocos estudios existen de este tema aplicadas a las PYMES en el Ecuador. Consecuentemente, el presente estudio busca tener una primera aproximación de los principales elementos que conforman la dirección entre estas empresas. Estos aspectos son explicados de forma sucinta a continuación.

Liderazgo

Existe una gran cantidad de tipos de liderazgo, así como de estudios sobre este tema, sin embargo, para poder enfocar este estudio se ha tomado dos clases de liderazgo que se aplican primordialmente en una organización.

El primero es el liderazgo transaccional, el cual está concebido esencialmente para el control de las actividades habituales de una empresa, como el cumplir con una agenda o realizar seguimiento a los empleados (VÁZQUEZ ALATORRE, 2013).

El segundo es el liderazgo transformacional, el cual traspasa el statu quo para crear una visión diferente, circunstancia que no se logra si la persona que utiliza este liderazgo no aplica una gran cantidad de tiempo para lograr que su perspectiva sea adecuadamente compartida. Así, esta clase de líder requiere persistencia para lograr mantener ese ánimo requerido por todos sus colaboradores (VÁZQUEZ ALATORRE, 2013).

Sin embargo, ninguna es mejor que otra, ambas formas de liderazgo son indispensables y deben ser alternadas para lograr un balance a las gestiones de sus líderes (BASS e AVOLIO, 1990).

Comunicación en la empresa

Una competencia comunicativa se fundamenta en la propia gestión organizacional, debido a que esta permite el desarrollo integral de quienes laboran ahí, gracias a que apresura la manifestación de nuestras ideas, valores y sentimientos (REYES, 2004).

Pero a diferencia de otras actividades empresariales, la comunicación trasciende el seguir solamente una secuencia sistémica, porque el proceso de comunicación en sí mismo es holístico (ARGUETA E MARTEL, 2014).

Motivación en la empresa

El compromiso hacia una empresa por sus colaboradores no es un tema nuevo, ya Steers en el siglo XX recomendó tres clases de variables que afectan a ese vínculo: 1. la motivación y la educación, 2. experiencias que se obtienen en el lugar de trabajo, 3. características del trabajo (STEERS, 1977).

Además, Michaels y Spector llegaron a la conclusión que existe una asociación positiva entre la motivación con el compromiso y la satisfacción (MICHAELS e SPECTOR, 1982).

Por todo aquello, la motivación, que es parte esencial de la dirección, es muy importante para alcanzar los objetivos de una organización.

Toma de decisiones

En nuestros días las organizaciones suelen moverse dentro de estructuras que se encuentran en un cambio incesante; por esta razón, las organizaciones tanto públicas como privadas deberían tener la habilidad de ser adaptativas.

Además de tener la capacidad de resolver sus problemas para crear conocimiento, e instaurar nuevos mecanismos que contribuyan a la resolución de estas (MARCANO AULAR e TALAVERA PEREIRA, 2007).

Motivo por lo cual, la toma de decisiones no solamente será estructurada en situaciones ya previstas, sino en situaciones complejas y de incertidumbre a través de una toma de decisiones no estructurada.

2 | METODOLOGÍA

Para el análisis de la presente investigación se ha tomado en cuenta a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la base datos entregada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Quito. De aquella, la muestra obtenida fue de 267 empresas sobre un total de 2.207 PYMES, siendo que, para su determinación, se tomó en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Adicionalmente, el método utilizado para catalogar una empresa como PYME fue realizado bajo la consideración de la decisión 702 – artículo 3 de la Comunidad Andina de Naciones, la cual establece que las pequeñas empresas pueden ser consideradas cuando sus ventas anuales se encuentren entre USD 100,001 a USD 1.000.000, y las medianas

empresas cuando se encuentren entre USD 1.000.001 a USD 5.000.000. Empresas con ventas inferiores a estos rangos son consideradas como micro empresas, y en rango mayores como grandes empresas.

Debido a la escasa literatura en Ecuador sobre este estudio, la investigación realizada fue de tipo exploratorio con temporalidad transversal utilizando como método al cuantitativo a través de cuestionarios.

3 | RESULTADOS

La dirección está íntimamente relacionada al liderazgo y depende de esta para lograr los objetivos organizacionales. Al respecto de este tema se busca conocer si los gerentes o autoridades de las PYMES utilizan alguna forma de liderazgo, lo que implicaría el uso de algún tipo de direccionamiento en estas empresas. El resultado (ver figura 1) arroja que el 80,5% de los funcionarios de alto rango si conocen que exista alguna clase de liderazgo, punto positivo para las PYMES ecuatorianas.

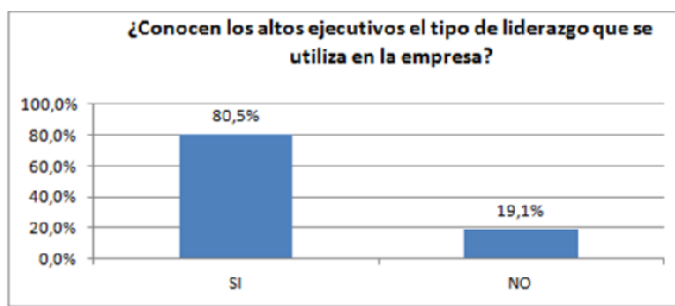


Figura 1 - Liderazgo

Fuente: Encuestas de este trabajo,

Sin embargo, haber optado por un tipo de liderazgo no quiere decir que llegue ese direccionamiento a todos los empleados de una empresa, por tal motivo, se necesita conocer si existen canales de comunicación internos instituidos visiblemente en las PYMES. El saldo de nuevo es favorable a las PYMES (ver figura 2). Con un 82,4% de utilización de estos canales, lo que indica una proximidad, aunque ligeramente superior al punto anterior.



Figura 2 – Canales de Comunicación

Fuente: Encuestas de este trabajo,

Para contrastar la aseveración anterior se preguntó de forma inversa si los empleados tienen quejas sobre ese sistema de comunicación, y el resultado obtenido (ver figura 3) fue que solamente el 17,2% tenía quejas de no existir canales de comunicación, lo que se concuerda con la afirmación del punto anterior

Sin embargo, existe un 36,37% de empleados que tienen ciertos reparos sobre la calidad de estos canales de información implementados. Particularidad a tomar en cuenta, debido a que no basta con tener estas herramientas si no cumplen a cabalidad su objetivo.

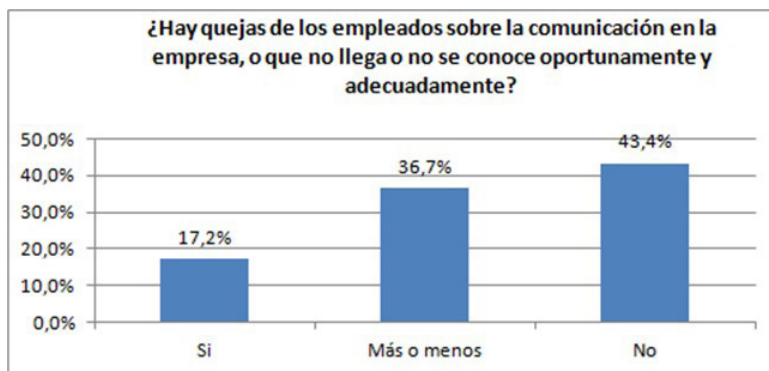


Figura 3 – Opinión empleados sobre los canales de comunicación

Fuente: Encuestas de este trabajo,

Otro aspecto a tomar en cuenta dentro de la dirección es la motivación a los empleados. En este punto solamente el 40,8% tiene identificado sus formas de motivar en forma esquemática, el 42,7% motiva de modo aislado a sus empleados, y el 16,5% de ninguna manera (ver figura 4).

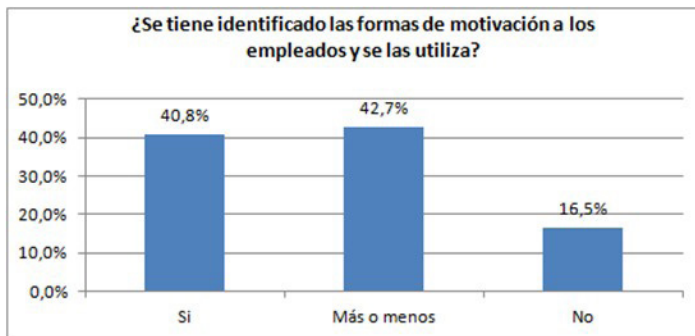


Figura 4 - Motivación

Fuente: Encuestas de este trabajo,

Por último, pero no menos importante, es la utilización de la toma de decisiones estructuradas y no estructuradas, formas administrativas que todavía constituyen un tema pendiente entre las PYMES, respaldando lo anterior (ver figura 5) se observa que solamente el 56,2% de estas empresas tiene delineado este tipo de decisiones, porcentaje muy similar al estudio efectuado por (PALACIO-FIERRO ET AL., 2018)., en lo relacionado a la utilización de procedimientos en las operaciones de las PYMES.

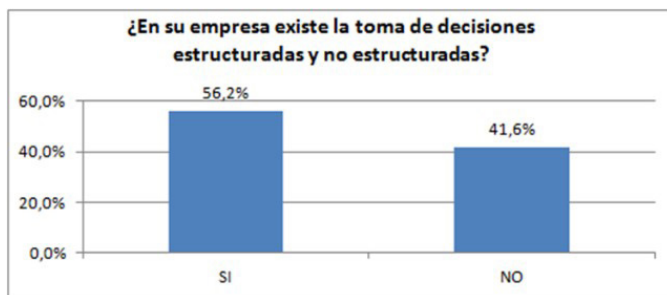


Figura 5 – Toma de decisiones

Fuente: Encuestas de este trabajo,

4 | CONCLUSIONES

Se aprecia que la gran mayoría de los directivos de las PYMES tienen muy claro los componentes de la dirección. Sin embargo, conocer su existencia e inclusive implementarla en las empresas, no quiere decir que sus líderes necesariamente logren sus objetivos organizacionales, principalmente debido a la deficiencia en la utilización de canales de comunicación y de sistemas motivacionales que no logran comprometer a sus empleados.

No obstante, por un lado, solamente con tener identificados y aplicados los componentes de la dirección es un primer paso esencial para la mejora de gestión en las PYMES. Por otro lado, inadecuadas implementaciones o inexistentes acciones, como la falta de una toma de decisiones estructuradas y no estructuradas podrían perjudicarlas seriamente. Así, su adaptabilidad se vería afectada en un entorno global cambiante, situación que expone a estas empresas a nuevos riesgos y limita la actuación para aprovechar oportunidades.

Por último, esta primera aproximación al universo de las PYMES muestra a que existen gerentes capacitados en un país catalogado como en desarrollo. Adicionalmente, abre las puertas para realizar otros estudios más específicos sobre sus aciertos y problemas, investigaciones que serán beneficiosas tanto para el contexto académico como el empresarial.

REFERENCIAS

BOLAND, Lucrecia et al., **Funciones de la Administración**, Buenos Aires: EDIUNS, 2007.

LUNA GONZÁLEZ, Alfredo Cipriano, **Proceso Administrativo**, México: Editorial Patria, 2014.

PALACIO-FIERRO, Andrés., Guadalupe, Jorge e Mantilla, Diego, "Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES", *Revista CienciaAmérica*, N° 7, pp. 84-97, 2018.

EKOS, **Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar**, Disponible en: <<<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloConte>> Acceso el: 31 de octubre de 2018.

VÁZQUEZ, Alatorre, "Interdependencia entre el liderazgo transformacional. La cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión", *REICE*, N° 11, pp. 73-91, 2013.

BASS, Bernard & Avolio, Bruce, "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, N° 14, pp. 21-27, 1990.

REYES, María de los Ángeles de la Rosa, **El Desarrollo de Competencias Comunicativas: uno de los Principales Retos de la Educación Superior a Distancia**. In. Primer Congreso Latino Americano de Educación a distancia. Latin Educa. Acatlán. México. 2004.

ARGUETA, José David & Martel, Justa Rufina, "¿Es la comunicación en la empresa una competencia que debe desarrollarse?", *Revista Economía y Administración*, N° 5, pp. 26-64, 2014.

STEERS, Richard, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, N° 22, pp. 46-56, 1977.

MICHAELS, C. & Spector, P., "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffet, Hand and Meglino Model", *Journal of Applied Psychology*, N° 67, pp. 53-59, 1982.

MARCANO AULAR, Yelitza, & Talavera Pereira, R., "Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales". *Opción*, N° 23, pp. 104-118, 2007.

FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR

Data de aceite: 01/02/2021

Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo

<http://lattes.cnpq.br/1997599556765340>

Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima

<http://lattes.cnpq.br/7596605068538253>

Irene Reis

<http://lattes.cnpq.br/2124955081583986>

Kellen Crystina Pereira dos Reis

Vanessa Teles dos Santos Dias

<http://lattes.cnpq.br/8697299852193572>

RESUMO: O sistema de franquias volta-se para o desenvolvimento de um negócio com controle e potencial de expansão rápida da produção, comercialização de produtos e/ou serviços notáveis pelo mercado, dispensando assim o uso de capital próprio significativo, apresentando riscos reduzidos (Maricato, 2006). O presente estudo buscou identificar as características da franquia e analisar as particularidades da franquia empresarial em Goiânia – Goiás, através da verificação de questões importantes no olhar do franqueador. A pesquisa enquadra-se como descritiva com abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada durante os anos de 2018 e 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados expressam que além da disposição em empreender a maioria das marcas tem a intenção de começar pequeno

e depois expandir. Para expansão o empresário precisa de avaliações de franqueabilidade, detalhando riscos e oportunidades. Quanto ao perfil de franqueado ideal, destacam-se o conhecimento sobre o mercado, empatia pelo negócio e comprometimento. Verificou-se que os franqueadores realizam a análise dos fatos com base na vulnerabilidade das críticas que são apresentadas, desta forma acredita-se que existe controle para garantir a proteção da marca e da qualidade dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de franquias, Franqueador, Franqueado.

ABSTRACT: The franchise system focuses on developing a business with control and potential for rapid expansion of production, commercialization of remarkable products and/or services by the market, thus dispensing with the use of significant equity capital, presenting reduced risks (Maricato, 2006). This study sought to identify the characteristics of the franchise and analyze the peculiarities of the business franchise in Goiânia - Goiás, through the verification of important issues in the eyes of the franchisor. The research fits as descriptive with qualitative approach, the data collection was performed during the years 2018 and 2019, through semi-structured interviews. The results express that in addition to the willingness to undertake most brands intends to start small and then expand. For expansion the entrepreneur needs franchisability evaluations, detailing risks and opportunities. As for the ideal franchisee profile, the knowledge about the market, empathy for the business and commitment are highlighted. It was verified that

the franchisors perform the analysis of the facts based on the vulnerability of the criticisms that are presented, in this way it is believed that there is control to guarantee the protection of the brand and the quality of the processes.

KEYWORDS: Franchise system, Franchisor, Franchisee.

1 | INTRODUÇÃO

O mercado de franquias tem recebido apoio de investidores e empresários possibilitando a evolução cada vez mais ágil da marca/patente, no entanto, ao que tudo indica os custos e riscos são menores. Maricato (2006) relata que o sistema de franquias volta-se para o desenvolvimento de um negócio com controle e potencial de expansão rápida da produção, comercialização de produtos e/ou serviços notáveis pelo mercado, dispensando assim o uso de capital próprio significante apresentando riscos reduzidos.

De acordo com o art. 2º da Lei nº 8.955/94, a franquia pode ser definida como a venda do direito de uso de uma marca/patente de um franqueador a um franqueado com o intuito de gerar crescimento em escala, por meio de aparatos de suporte para se criar uma unidade tal qual os moldes da primeira. Corroborando, Lima (2012) o sistema de franquias apresenta qualidade em seus produtos, devido à padronização e controle, destacando-se ainda o sistema eficiente de distribuição, a reputação e a imagem de marca confiável.

A atualidade do tema sobre franquias, a representatividade do setor para a econômica, bem como a rápida expansão e adesão do mercado, são questões que justificam parte da relevância desse cenário. Um estudo prévio realizado pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2020) relata que houve melhora em alguns dos indicadores de mercado, em especial, o índice de confiança empresarial e do PIB no ano de 2019, considerando esses dados, verifica-se que pelo segundo ano consecutivo, o setor teve uma expansão, principalmente no número de unidades franqueadas. Segundo (QUADROS, 2015) o mercado de franquias dinamiza a economia sendo uma estratégia de expansão e fortalecimento de uma marca, podendo ela ser implementada pelas empresas que identificam uma oportunidade dentro do seu ambiente mercadológico. Cabe destacar ainda a relevância científica do estudo frente as pesquisas que vem sendo desenvolvidas, bem como pela disponibilização futura dos resultados aos empreendedores que atuam com franquias ou que desejam iniciar um negócio.

O estudo tem como objetivo identificar as características da franquia e analisar as particularidades da franquia empresarial em Goiânia – Goiás, através da verificação de questões importantes no olhar do franqueador, analisando o nível de satisfação do modelo de negócio. Importante registrar que o sistema de franquia é um contrato entre dois agentes onde um vende o direito de uso de uma marca/produto a outro agente em troca de remuneração e com o foco, o olhar do franqueador, considerado como “a pessoa, física ou jurídica, proprietário da marca e detentor de conhecimento, que concede a franquia. Por sua vez, “franqueado” é aquele que compra a concessão (GIGLIOTTI, 2010, p. 3).

A problematização que orienta o estudo está alicerçada nas seguintes questões: Quando foi estruturado o modelo de franquias? Quais as expectativas no sistema de franquia? Qual o perfil do franqueado que a marca busca? O franqueado recebe acompanhamento, sistemas para a gestão e operação da unidade? Como estrutura-se o relacionamento franqueado e franqueador? Como se estabelece o plano de negócios, definição de novos franqueados, concorrências, contrato e critérios para renovação? Qual a percepção do franqueador sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio?

O estudo está estruturado em cinco sessões, a primeira apresenta a fundamentação teórica, com breve abordagem sobre o sistema de franquias e seu mercado, e as vantagens e desvantagens do sistema. A segunda sessão, descreve a metodologia, indicando os caminhos e procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Em seguida, apresenta-se o capítulo de coleta de dados detalhando as entrevistas realizadas com os franqueadores e os indicadores que serão sistematizados na quarta sessão, em que se apresenta a análise e discussão dos resultados, e por último, a quinta sessão elucida as considerações finais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Sistema de franquias e seu mercado

É muito comum escutarmos as expressões *franchising*, franquia, franqueado e franqueador em meio a atividade econômica e população em geral no Brasil, ainda mais depois da expansão ágil do modelo de negócio em questão. Ribas (2006) descreve que em meados de 1850 uma empresa americana, fabricante de máquinas de costura, chamada *Singer*, propôs para alguns comerciantes independentes a possibilidade de seguirem algumas regras para terem suas lojas beneficiadas comercialmente na extração de seus produtos, nomeadas como *Singer*. A estratégia foi espetacular pois em pouco tempo a indústria teve um crescimento escalonado, com um baixo investimento, além de propagar e padronizar seus canais de distribuição. Com a implantação dos métodos de controles sugeridos pelo fabricante os comerciantes passaram a ter resultados financeiros melhores.

Segundo Maricato (2006), empresas americanas (de veículos, de petróleo, drogarias, cursos de idiomas, dentre outras) começaram a distribuir licenciamentos, permitindo a abertura de réplicas e de outras formas de comercialização. O autor acima, acrescenta que as diversas práticas industriais e comerciais, os contratos, o relacionamento, o fornecimento e a cessão de direito de uso da marca, formam as bases teóricas e práticas que alicerçam o sistema de *franchising*.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) a franquia refere-se a um acordo contratual entre duas partes (franqueador e franqueado), que entre si celebram por meio de instrumento contratual as bases do negócio, em que ambos terão contrapartidas a serem realizadas.

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2019) define franquia como um negócio cujo modelo de operação é copiado e transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos ou que criou aquele modelo inicial. Ribas (2006) destaca que a franquia é o clone de uma empresa de sucesso, que desenvolve caminhos de compartilhamento gerando direitos ao franqueador sobre a sua criação e/ou uso dela e possibilitando rendimentos ao franqueado. Conforme destaca a Associação Internacional de *Franchising* (IFA, 2018) o franqueador é a pessoa ou empresa que concede ao franqueado o direito de fazer negócios com sua marca comercial ou nome comercial. Corroborando, Cherto e Rizzo (1990) relatam que o franqueador é aquele que permite a venda da franquia, seja para pessoa física ou jurídica.

Outra definição importante a registrar é o que se entende por franqueado, ou seja, é a pessoa ou empresa que obtém o direito do franqueador de fazer negócios sob a marca comercial ou nome comercial, seja ele pessoa física ou jurídica (IFA, 2018; CHERTO; RIZZO, 1990). Segundo Maricato (2006) a formação engenhosa do sistema de *franchising* contribuiu para a expansão com grande rapidez do modelo de negócio em que a empresa a ser desenvolvida e trabalhada (franqueadora) não precise dispor-se de capital próprio, sendo ainda uma oportunidade de negócio que comprovadamente demonstra menor risco ao empresário (franqueado).

As pesquisas realizadas revelam que segundo a (ABF), no segundo trimestre do ano de 2019 o setor de franquias cresceu 5,9%, atualmente o volume de unidades de franquias em operação no Brasil chegaram a 159.656 (ABF, 2019). Neste contexto, cabe destacar que a representatividade de franquias presentes no território brasileiro equivale a 45% e a participação em número de unidades por estado se mantiveram constante na faixa dos 5% em relação ao ano de 2018, com crescimento de 1,4% no 2º trimestre de 2019 ao analisar o quantitativo de contratos de empregos diretos (ABF,2019).

Percebe-se, portanto, que mesmo com o cenário econômico de instabilidade que o Brasil vivencia, a *franchising* continua sendo uma estratégia rentável para o empresário que busca recursos avançando com um crescimento moderado. Identifica-se que houve um aumento no total de marcas de franquias preexistentes no Brasil, considerando o primeiro trimestre de 2018, neste cenário o número de lojas abertas foi de 2,2% já no primeiro trimestre de 2019 a quantidade representou 3,7% ou seja, observa-se que o índice de mortalidade das franquias no ano de 2019 se manteve estável em relação ao ano de 2018 ocorrendo ainda um leve aumento (ABF, 2019).

O Brasil possui um modelo de franquias maduro e significativo, como reflexo atualmente a quantidade de marcas franqueadoras existentes aqui é a mesma dos EUA, considerado o maior mercado do mundo (o berço da *franchising*). Contudo quando o assunto é escala o Brasil fica atrás, uma vez que temos uma média de 40 franquias por rede, já nos EUA são cerca de 200 unidades por marca (ABF, 2019).

Considerando o crescimento escalonado da *franchising* no Brasil existem considerações realizadas por Gigliotti (2010) que confirmam a ocorrência desse crescimento expressivo: o primeiro aspecto a ser considerado é a questão da análise de risco, ela é menor se comparada a abertura de um negócio “sozinho” por conta da estrutura dos modelos previamente testados. Outro exemplo é o fato de o franqueado ter o “olhar de dono” sendo ele um empresário e proprietário da franquia e não empregado dela, isso promove um desempenho melhor na obtenção de resultados positivos. Vale ressaltar que a transferência de conhecimento e relacionamento que é estabelecido entre ambas as partes, após a criação desse vínculo, fortalece na questão da valorização da marca e satisfação com o investimento realizado. O mercado também aponta crescimento significativo para o setor de alimentação, sendo que este, segundo a ABF (2019) está em primeira colocação no ranking de segmentos de franquias no Brasil.

Um estudo realizado pelo Sebrae (2019) a partir de dados da ABF, destaca os 10 (dez) segmentos mais procurados para abertura de franquias no estado, dentre essas o segmento de alimentação lidera com cerca de 31% do total de franqueados. Em seguida, destaca a área de saúde, beleza e bem-estar com 20%, moda e serviços educacionais ambos com 12% de representatividade. Atualmente tem-se 415 redes de franquias em atuação no mercado goiano, somando um total de 2.531 unidades.

Sabe-se que em todos os tipos de negócios existem benefícios e malefícios, tendo em vista esse cuidado e importância, a sessão a seguir apresenta as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, fatores esses que devem ser considerados no processo de decisão, tanto pelo franqueador quanto pelo franqueado.

2.2 As vantagens e desvantagens do sistema de franquias

Existe uma relação integralizada entre franqueador e franqueado, onde o sucesso de um depende do outro, desta forma, a fim de sintetizar as vantagens e desvantagens do sistema de franquias, analisa-se cada um deles a seguir.

Segundo, Gigliotti (2010) e Mauro (2007), o modelo de franquia encurta a curva de aprendizagem, pois o franqueador já superou várias barreiras do negócio, de forma que suas experiências e o modelo de gestão implantado gera vantagem competitiva frente aqueles que ainda vivenciarão desafios básicos para inserção e manutenção no mercado altamente competitivo. O sistema de franquia permite ao franqueado sua entrada ao mercado, com acesso a escala de redes como um todo, com força da marca/produto já existente.

Sebrae (2019) faz alusão as vantagens do franqueador, dentre essas, cabe destacar: rapidez na expansão do negócio, com baixo investimento próprio; aumento da disponibilidade de tempo e recursos para ações de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços; fortalecimento da marca e penetração de mercado; economia de escala, com redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos; equipe reduzida;

lealdade do canal de distribuição; disponibilização de tempo para desenvolvimento de produtos e serviços; expectativa de maior eficiência na gestão das unidades e redução de riscos trabalhistas.

Ao franqueador há uma série de vantagens, dentre essas, a rápida expansão com capital de terceiros, além de uma receita contínua oriunda da venda de insumos/materiais ao franqueado. O franqueador obtém ainda uma taxa de franquia pelo uso da marca e do sistema, juntamente com os *royalties* proveniente das vendas (GIGLIOTTI, 2010).

Com relação as vantagens que o sistema proporciona ao franqueado, dentre as quais podem ser destacadas: uso de marca testada e reconhecida no mercado, reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes; participação em rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores; menor risco; utilização de *know-how* do franqueador; economia de escala; orientação e assistência na administração do negócio e maior concentração nas vendas (SEBRAE, 2019; DEGOBBI, 2013).

O quadro 1 corrobora com o exposto e apresenta as vantagens do sistema de franquias, tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

VANTAGENS	
Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na expansão; • Cobertura mais eficiente de mercado; • Alta motivação dos administradores dos pontos de varejo; • Fortalecimento da marca; • Menor envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos-de-venda de varejo; • Menos problemas de natureza trabalhista relacionados diretamente ao franqueador; • Crescimento com capital de terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maiores chances de sucesso; • Marca conhecida e boa reputação; • Conceito mercadológico já testado e aprovado; • Facilidade na instalação da unidade e no início da operação em função da orientação do franqueador; • Publicidade com custo compartilhado entre franqueadores; • Economias de escala; • Desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas; • Feedback constante do franqueador.

Quadro 1 – Vantagens do sistema de franquias

Fonte: Elaborado pelos autores *apud* Rodrigues (2010, p. 44).

Embora uma rede de franquias tenha inúmeras vantagens, é preciso destacar que toda atividade empresarial envolve ameaças. Diante o exposto, Sebrae (2019) evidencia alguns desafios que o franqueador pode enfrentar, dentre esses, a divisão de poderes; administração de conflitos na rede; definição do perfil ideal do franqueado; manutenção dos padrões operacionais; acompanhamento constante do desempenho dos franqueados, e transmissão de informações que implica em perda relativa de sigilo empresarial. Corroborando, (OLIVEIRA; SCARINCI, 2018 p. 133) afirmam que “uma administração ruim, aliada a uma perda de padronização, faz com que a imagem da rede, como um todo, possa ficar prejudicada, reduzindo assim, no longo prazo, os lucros de todos os franqueados”.

Os autores acrescentam ainda que existe risco de descumprimento do contrato e de desistência do franqueado, o que pode ocorrer caso haja dificuldades ou diminuição na rentabilidade da franquia, de modo que, o franqueado venha desistir da parceria.

Por outro lado, como em toda parceria, também existem algumas desvantagens para o franqueado, o Sebrae (2019) resalta os desafios mais comuns do sistema, dentre esses, o controle permanente para manutenção dos padrões; gestão de certa forma “dependente” do franqueador, ou seja, deve consultar a franqueadora e obter sua autorização toda vez que desejar realizar ações que não digam respeito às decisões gerenciais de responsabilidade exclusiva do franqueado; pagamentos de *royalties* e taxas pela cessão do direito de uso da marca; é uma empresa sujeita às incertezas do ambiente externo ou a erros de gestão da franqueadora; dificuldade na transferência do negócio, e obediência à determinação de localização.

Devido à influência do franqueador no sucesso ou insucesso de uma franquia, Sales e Oliveira (2019), descrevem que a principal limitação do franqueado está no poder de decisão, por entender que a franqueadora limita as realizações particulares dos franqueados, tendo como intenção a conservação dos padrões determinados para toda a rede, o que pode afetar diretamente o espírito empreendedor do franqueado que busca por independência.

O quadro 2 consolida o exposto e apresenta as desvantagens do sistema de franquias, tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

DESVANTAGENS	
Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Inadequação do franqueado • Controle reduzido • Perda do sigilo • Elevação dos custos de supervisão • Possível perda de padrão • Risco de desistência • Risco de seleção de franqueados • Alto custo com treinamento • Risco de descumprimento do contrato • Perda parcial do controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia parcial • Pagamento de taxas • Localização forçada • Risco atrelado ao franqueador • Riscos de insucesso do franqueador • Delimitação de mix de produtos • Seleção ineficiente • Limitação da venda do negócio • Localização forçada • Distribuição calculada • Desamparo na insolvabilidade

Quadro 2 – Desvantagens do sistema de franquias

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Oliveira (2018), Scarinci (2018); Padilha (2011).

3 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada no estudo, evidencia natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e as técnicas utilizadas para analisá-los. Segundo Lima e Miotto (2007) a pesquisa bibliográfica é um procedimento

metodológico importante na produção do conhecimento científico, uma vez que ele envolve um conjunto prescrito que procuram por soluções, atentando-se ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. Podendo ela ser realizada por meio de manuais, banco de arquivos digitalizados, livros, publicações periódicas, documentos entre outras fontes.

A pesquisa documental, segundo Gil (2008) é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, a diferença principal está no universo das fontes, ao passo que a pesquisa bibliográfica é baseada em contribuições de vários autores e a pesquisa documental apoia-se em materiais que não possuem tratamento analítico.

A presente pesquisa, caracteriza-se no como descritiva, pois consiste na exposição das características de determinada população ou fenômeno, tendo em como princípio a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, nomeadamente a observação sistêmica, o intuito dela é instituir correspondências entre circunstâncias diferentes, de maneira prática, cuja principal finalidade é a análise das particularidades dos fatos (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com relação a abordagem, enquadra-se como qualitativa, ao passo que conforme Oliveira (2008) diz a pesquisa qualitativa é subjetiva e não objetiva, uma vez que não opera com dados matemáticos que permitem descobrir relações de causa e efeito no tratamento estatístico. Complementando o exposto acima a abordagem consiste no pensamento que há uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto pesquisado, não sendo possível ser traduzido por números, visto que as particularidades do ser devem ser respeitadas. O instrumento utilizado para a coleta de dados, foi a entrevista, cuja finalidade é obter informações sobre determinado assunto ou problema. Optou-se pela entrevista padronizada/estruturada, com roteiro previamente elaborado (SILVA, 2005).

Para a coleta de dados, contatou-se os franqueadores por telefone e por *e-mail* para serem informados sobre os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 01 novembro 2018 a 01 novembro de 2019, gravadas e transcritas.

As franquias foram selecionadas diante da preocupação da escolha de empresas goianas, no universo de 18 franquias associadas a ABF, utilizando o critério de acessibilidade na seleção das 4 franqueadoras participantes, tais como: A **Fast Açai** atua no segmento de alimentação saudável e seus produtos são de base natural, suas receitas são desenvolvidas preocupadas em reunir vitaminas e nutrientes que o corpo precisa. A **Hiperfesta** é um grupo de franquias que trabalha no varejo e atacado de produtos para festas. A **Junin Autosom** atua no segmento automotivo comercializando acessórios, linha de produtos e serviços. A **Goiás Odonto** executa e atende todas as especialidades da odontologia, com o que há de mais moderno no mercado, proporcionando aos pacientes tratamentos dentários de qualidade.

4 | COLETA DE DADOS: A FRANQUIA NA VOZ DOS FRANQUADORES

4.1 Fast Açaí

Na entrevista realizada em novembro de 2018, foi questionado ao franqueador quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e a quantidade de lojas preexistentes no mercado, o entrevistado respondeu que a primeira loja foi aberta em 2012 e “começamos a franquear em 2014. Hoje nós temos 60 unidades em Goiânia e 182 unidades no Brasil, nós estamos em Angola, Miami, em 12 estados da federação, Brasília e Distrito Federal”.

Sobre as principais expectativas e oportunidades em relação a franquear, o entrevistado esclarece que a partir da “necessidade de se criar uma franquia dentro da área de açaí (...) com o nome “Fast Açaí”, a gente partiu para esse ramo de franquia (...) com custo baixo, enxuto e de uma proporção pequena”. Sobre o perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que é o “engajamento (..) aquele que vê a coisa como um dono mesmo, porque o que engorda o boi é o olho do dono”. Assim, fica claro que além do potencial empreendedor, é necessário administrar a loja mais de perto, disponibilizando treinamentos, fornece “as melhores ferramentas do mercado, sistema; consultoria; treinamento e curso de gestão” e ainda, disponibiliza “um curso para nossos consultores da área comercial, do pessoal de arquitetura (...) formatação de uma loja, informações técnicas” e assim, informa que ao fornecer a consultoria ao franqueado, disponibiliza pessoas para ajudar com visão de gestor e a formação técnica sobre o negócio.

Sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, ele respondeu que “qualquer franqueado que chegar um dos diretores vai acolher e ouvir as sugestões e reclamações (...) temos também um SAC que é o serviço de atendimento ao franqueado”. Ao tempo de contrato e os critérios para renovação o entrevistado diz que “são 5 anos o tempo de contrato e para ter renovação a gente tem que analisar o perfil do franqueado”. Percebe-se na entrevista que esse perfil tem ênfase na atitude de engajamento, presença física nas lojas, acompanhamento do colaborador e se o franqueado “realmente veste a camisa da Fast Açaí”.

Sobre a possíveis desistências da franquia foi analisado que quando o franqueado não quer dar continuidade ao negócio, por motivos diversos, a área comercial é acionada e há a possibilidade de “ser absorvida por um outro franqueado que já tem uma, duas ou três lojas (...), quando é uma operação boa (...) com menos de 30 dias você vende essa operação”.

No quesito concorrência entre franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o CEO deu a seguinte resposta “não existe como se diz ‘canibalismo’ entre as unidades, (...) nós temos a determinação de uma área, em torno de 1km. A gente faz um estudo de impacto naquela área (...) se tem oportunidade de abrir a segunda

unidade, você muitas vezes fala com o franqueado se tem interesse, caso contrário, no momento que ele desistiu, a gente abre para um novo adquirir essa unidade”.

Com relação a quais são os principais concorrentes e o diferencial da franquia, evidenciou a existências de vários concorrentes mas que, “a diferença é que nós somos a única empresa de franquia que tem indústria própria (...) produto é de qualidade, se tomar ele aqui ou fora do Brasil é o mesmo produto, (...) temos um laboratório dentro da indústria para fazer uma análise do produto (...) temos 2 engenheiros de alimentos na produção, outro engenheiro de desenvolvimento de novos produtos, uma terceira engenheira do laboratório e um analista de qualidade”.

Importante registrar que a Fast Açai se prima pela qualidade de seu produto gerando a confiabilidade do cliente e assim, o entrevistado acrescenta que “é um trabalho de muito anos, desde 98 quando nós montamos o primeiro restaurante. A gente vê que quem quer crescer, tem que ter qualidade, (...) no ano passado 10 empresas conseguiram o selo do alimento confiável, nós somos uma dessas 10 empresas (...) imagina em um universo de 1500 industrias de alimento, só 10 empresas fiscalizadas pela ANVISA (...) o nosso consumidor (...) ele pode ter certeza que (...) tá recebendo um produto de primeira qualidade”.

Quanto a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele diz que o início foi aberto lojas em supermercado e shoppings e “nesse contexto a gente foi crescendo e chegou as 5 unidades (...) fomos buscar um modelo de franquia, através de uma formatadora de São Paulo, que é a Bittencourt, ela que formatou pra nós, (...) gente viu o que realmente eles falavam “o negócio de vocês é franqueável, é bacana, é legal, tem todo um aspecto rápido no que vocês propõem a fazer” então isso fez um diferencial muito grande”.

4.2 Hiperfesta

Na entrevista realizada em agosto de 2019 foi indagado ao franqueador quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e qual a quantidade de lojas preexistentes no mercado, o entrevistado respondeu que a “primeira unidade franqueada foi inaugurada no final de 2010”, entretanto a empresa denominada como Hiperfesta só surgiu em 2013 através de uma empresa familiar “fundada (...) em 1993. Hoje a gente tem 104 lojas, (...) em 10 estados no Brasil” ele diz que sua maior concentração de lojas está em Goiás, “mais ou menos 50 lojas” dentre as lojas próprias e franqueadas, eles possuem franquias parceiras “que é montada pela própria franqueadora e passada para um parceiro posteriormente”

Questionado sobre as principais expectativas em relação a franquear, o entrevistado ressalta que não imaginavam que o negócio teria tamanha proporção e abrangência territorial, afirmando que “o modelo de franquia, foi uma opção a partir da ideia de montar lojas para as pessoas que estão dentro da empresa (...) hoje estamos com mais de 100

lojas, (...) percebemos o potencial que tem um modelo de franquias. A capacidade que você tem de aplicar um *know-how*, numa operação é muito maior do que você faria num outro modelo”.

Referente ao perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que atualmente não estão fazendo captação de franqueados externos, pois “hoje o nosso principal meio de expansão é a franqueadora montar lojas, próprias e transformar os funcionários em proprietários”. O entrevistado diz que não é exigido formação acadêmica, eles buscam operadores que realmente “tenham o coração no negócio”, tais como “gerentes e funcionários”, devido as condições para arcar com os investimentos “é a própria franqueadora quem monta a loja e financia para o funcionário” a melhor atividade exercida pela pessoa “é potencializada pelo franqueado ideal, é de fato a gestão do negócio a barriga no balcão” é ele quem potencializa o negócio dele operando “no dia a dia da loja”.

Sobre o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades, afirma que é constante com “uma equipe que conta com analistas comerciais, com pessoas de TI, de gestão financeira, departamento jurídico, trabalhista etc., fornecemos suporte para todas essas áreas (...) temos as visitas periódicas, feitas pelo nosso gerente administrativo, para acompanhamento padrão”.

Quando questionado sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, o mesmo diz que existe acesso para contato direto dos franqueados com os sócios, um dos meios mais frequente para comunicação é através do *WhatsApp* “onde comunicamos constantemente as negociações, novos processos, novas ideias nós disseminamos o conhecimento através principalmente das lista de transmissão” a outra opção é o “e-mail e o escritório (...) aberto 24hs, em todo o tempo que estivermos aqui estamos com a porta aberta para receber críticas.”

No que diz respeito ao tempo de contrato, critérios para renovação e sobre as possíveis desistências, o entrevistado relata que desde 2013 não houve ocorrência de nenhum caso de desistência e que “nosso tempo de contrato é de 5 anos é renovado automaticamente, nós já tivemos alguns contratos renovados e não tivemos nenhum problema”. Sobre a concorrência entre os franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o entrevistado evidenciou que acredita em uma concorrência saudável.

Com relação a quais são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia, o CEO responde que a marca passou por um processo de *branding* identificado o diferencial da marca, ela “é muito forte e inclusive antiga”. Ele relata que “somente atendimento bom” e “exclusividade de mix” não basta é necessário ter o “diferencial de localidade”. O que a Hiperfesta tem é o que as outras tantas concorrentes, lojas de festas do Brasil não tem, “se nós não fossemos tantas lojas e não estivéssemos presentes em tantos territórios diferentes, nós não teríamos a força que temos”.

No tocante a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele destaca que “o modelo de franquia foi muito importante para nós (...) crescemos exponencialmente. (...) encontramos o modelo de franquia uma forma muito eficaz de propagar nossa cultura organizacional (...) de fato nós não teríamos chegado aqui, somente com lojas própria”.

É interessante registrar que a Hiperfesta acredita que o grupo é feito por pessoas, elas são seu maior patrimônio, por isso prioriza o seu funcionário gerando oportunidades para eles, sendo assim o entrevistado acrescenta “nós buscamos um franqueado que opere o negócio, (...) que desenvolva um trabalho de gestão de acompanhamento da unidade (...)”. Posteriormente complementa dizendo que “a empresa nasceu dessa vontade de ter mais um posto de promoção para os nossos funcionários, retirar da gerência da loja e passá-los a proprietários e empresários”.

4.3 Junin Autosom

A entrevista foi realizada em outubro de 2019 a princípio questionou-se sobre quando surgiu o interesse em estruturar o modelo de franquias e a quantidade de lojas pré-existentes no mercado, o franqueador respondeu que “iniciou o modelo de franquia de 2001 até 2015” e com o objetivo de crescer exponencialmente estudou para descobrir se a marca era franqueável, portanto somente “em janeiro de 2016 começou as franquias Junin AutoSom aqui em Goiânia”. Atualmente “são 20 lojas, sendo 18 franquias e 2 lojas próprias”.

Sobre as principais expectativas em relação a franquear, o entrevistado relata que foi muito interessante “a transferência de *Know-how*”, pois de certa forma é possível desenvolver um determinado franqueado para que ele “tenha um negócio Juninho” pois essa troca de conhecimento proporcionou sua evolução através de algumas particularidades consideradas características da marca “dentre elas o atendimento, acompanhamento combo cliente, a busca dos produtos de qualidade, serviço de qualidade, pós venda de qualidade”, entre outros.

Referente ao perfil ideal do franqueado que a marca busca e quais as habilidades que melhor são potencializadas nele, o CEO explica que “é fundamental ter características de comercial na “veia”, (...) que tenha bons relacionamentos com pessoas (...) que seja ativa, que olhe no olho do cliente, que tenha um bom relacionamento com ele. (...) além do perfil comercial ele tem que ter um pouco de gestão”.

Sobre o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades, o entrevistado afirma que o franqueado recebe assistência em “todo o período que ele tiver com a marca” o franqueador proporciona aos franqueados “uma vez por mês treinamentos (...) entre a área de vendas, a área técnica e a área de gestão”. O mesmo diz que a marca possui um consultor que “avalia dentro da empresa tudo que ocorre (...) nós temos um auditor para contar o estoque do franqueado e no fim entregamos

para ele um relatório completo” essa auditoria de estoque é realizada para identificação de falhas. Segundo ele “existe um sistema padrão dentro do sistema de gestão” para controle de estoque onde é avaliado mensalmente a “quantidade máxima de compra que ele pode ter na empresa”.

É pertinente evidenciar que a Junin AutoSom realiza treinamento de novos funcionários das franquias nas duas lojas próprias, o franqueado pode solicitar o treinamento através do consultor comercial, a partir de então, o novo funcionário é encaminhado para a capacitação, visando manter o padrão dos serviços realizados, no entanto o CEO relata que existe custos para o franqueado obter esse recurso, mas que é um valor justo.

Quando questionado sobre a abertura da franqueadora para o recebimento de críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios, o mesmo diz que realizam uma reunião geral todos os meses e temos uma equipe para cuidar da “área administrativa, temos um diretor e o consultor comercial que passa nas lojas e (...) temos uma agência de Marketing atendendo diretamente ao franqueado”.

No que diz respeito ao tempo de contrato, critérios para renovação e sobre as possíveis desistências, o entrevistado relata que os contratos têm “validade máxima de 5 anos” a princípio a franqueadora disponibiliza a COF (Circular de Oferta de Franquia) para verificar se o franqueado realmente tem interesse em prosseguir com o contrato, ele “pode estar sendo renovando pelo mesmo tempo”. O CEO denota sobre a necessidade de ter uma reunião antes do término da vigência para verificar como o franqueado está se “sentindo dentro do negócio e também para que ele possa nos apresentar a intensidade de estar continuando conosco” cada caso é analisado de uma forma, “pode acontecer de ter uma renovação por parte da franqueadora por entender que aquele franqueado não estava bem assistido no negócio”. Até hoje não foi registrado nenhum tipo de desistência.

Quando questionado sobre a concorrência entre franqueados, exclusividade de território e definição dos novos franqueados, o entrevistado evidenciou que “existe sim concorrência entre as franquias, (...) o que fazemos é tentar estabelecer um preço compatível de uma loja para a outra, uma negociação que seja igual, ter um atendimento diferenciado de uma para a outra (...) o restante é padrão”.

Com relação a quais são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia, o CEO responde que os “principais concorrentes eu diria que estão na internet, (...) que vende com preço muito abaixo da média, (...) para conseguirmos um diferencial nós montamos uma empresa, criamos uma marca (...) e temos em torno de 47 produtos com marca própria, a intenção é de que praticamente 95% dos nossos produtos sejam marca própria”.

No tocante a percepção sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, ele destaca que o índice de mortalidade das empresas atualmente é muito alto, cerca de “70% a 80% fecham em menos de 3 anos” sendo assim ele considera que “a franquia você vai buscar errar menos, tem um acompanhamento maior e um *know-how* de quem já fez

e deu certo”. É imprescindível para o sucesso de uma franquia o bom o relacionamento entre franqueador e franqueado, arraigado nisso ele relata “eu costumo dizer que a responsabilidade de uma franquia dar certo tem que ser 50% do franqueador e 50% do franqueado, se esse relacionamento estiver (...) bem formatado é sucesso. Portanto, em na sua percepção esse segmento de negócio “é muito bom, pois você já entra ali, com pelo menos com 50% do caso ganho”.

4.4 Goiás Odonto

A entrevista foi realizada em novembro de 2019 com o franqueador da Goiás Odonto, questionou-se sobre o plano de abertura da empresa e como foi estruturado o modelo de franquia, obteve-se a informação de que em janeiro de 2017, surgiu a ideia da criação da Goiás Odonto e relembra que “vindo de Anápolis para Goiânia eu falei e o nome? Como vai chamar? Tem que ser um nome forte, tem que ser um nome que demonstre grandeza, eu vou começar pequenininho, eu quero vender franquia, eu quero ser grande, falei GOIÁS, Goiás o cara já remeti que é um estado inteiro, né?! Aí eu pensei Goiás Odonto (...) a marca vai ser verde, então (verde a esperança)”.

Trabalhar como consultor na área de franquia permitiu uma ampliação de conhecimentos que o fez ter a capacidade de empreender e não hesitou em dizer que dizia ao possível cliente “eu tenho uma rede de franquia (...) você vai pôr a minha marca aqui ‘Goiás Odonto’ e eu vou te dar toda a assessoria, apoio comercial e administrativo”. Percebe-se assim, que começa o processo de expansão da franquia quando foi necessário preparar toda a estrutura de comunicação, treinamentos, marketing e contrato. A realidade hoje é explicada com o crescimento significativo da franquia em 4 anos e o franqueador explica que “98% das minhas 50 franquias foram indicação, eu fechei 50 franquias em menos de 2 anos sem fazer propaganda, só indicação de franqueado (...) hoje nós somos a maior rede de clínicas do estado de Goiás e (...) estamos com 50 lojas a nível Brasil, só dentro de Goiânia são 30”.

Perguntado sobre o que a franquia pode oferecer ao franqueado ele responde, “o dentista quer paciente, ele não quer saber do sistema, obviamente que ele precisa ter. O grande foco da franquia é o negócio ter fluxo, ter movimento, (...) o negócio tem que se pagar, o negócio tem que ser bom...267 contratos pagos em um dia(...) então eu inventei um negócio que traz resultado”. Assim, complementa, “o franqueado compra para ter suporte, não compra só para ter marca ...franqueado quer ganhar dinheiro, no meu caso das clínicas ele quer ganhar pacientes”, e complementa sobre os dados atuais da franquia que hoje tem “55 vendidas, em operação 40, em obras 7, distribuídas no Brasil, só dentro de Goiânia e Aparecida são 19 lojas... tenho no Para, Maranhão, Paraíba, Paraná, Mato Grosso e Minas”.

Sobre o perfil do seu franqueado ele refere-se à disponibilidade e força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.

Como é feito o acompanhamento do franqueado ele relata que “são 14 consultores me ajudando, tanto da área administrativa, comercial, equipe de obras, departamento jurídico, contábil, *controler*, tudo. Eu tenho todo o suporte operacional de tudo da franquia. (...) Hoje um estudo feito pela ABF a Goiás Odonto tem o metro quadrado mais rentável da odontologia.”.

Sobre os benefícios obtidos pelo franqueado além de todo o trabalho de assessoria, detalha a informação de que o franqueador faz um investimento e em 10 meses tem o retorno desse investimento afirmando que “eu duvido e desafio, que tenha um *payback* mais rápido (...) assistência na escolha do ponto, a planta, departamento de marketing, jurídico, contrato de aluguel, (...) na inauguração tem um gerente administrativo para contratar e treinar a recepcionista passar cronograma manual, gerente do comercial para treinar e contratar os vendedores e tenho um funcionário que é o captador (...) cada clínica que você for inaugurar você tem a obrigação de pôr 100 pacientes no primeiro mês)”. Complementa dizendo que “o grande problema de muitas marcas é que eles não pensam no franqueado, eles só pensam como franqueador, por isso que o nosso foco é (...) gerar carteira, estabilidade, equilibrar com o faturamento, pagar as contas, por isso que nós atendemos todas as especialidades só que 18 meses é o período de foco na ortodontia”.

Sobre o processo de constituição da franquia quando o franqueado vai abrir a clínica dele “vai uma equipe minha lá fazer a implantação da clínica, treinamos todo mundo, ensinando os franqueados a fazer relatórios”.

Como ocorre o relacionamento com os franqueados ele esclarece que todos os anos realiza duas Convenções e na oportunidade discute-se e realiza treinamentos “desde a parte administrativa, comercial (...) o tema da última foi a parte administrativa, a parte de gestão de pessoas (...). A próxima agora vai ser para área comercial focar no 100% na área de gestão e na área de vendas”.

No que se refere ao tempo de contrato e os critérios para renovação o entrevistado diz que “Dez anos, se ele (franqueado) quiser” denotando os aspectos relevantes para renovação ele diz que “se ele for assíduo nos pagamentos, não somente com os fornecedores (...) ser idôneo e ter uma boa relação com a franqueadora, relação que eu digo é seguir os padrões”. A relação com os franqueados é de muita proximidade e troca, o acompanhamento é de perto.

Sobre os concorrentes da Goiás Odonto informa que conhece todos seus concorrentes e que tem informações de que os mesmos fecham clínicas muitas vezes porque não dão suporte aos franqueados, ele denota que “todos os meus concorrentes fecharam clínicas nos últimos anos, eu não fechei nenhuma, eu não deixo a Goiás Odonto falir”.

Quando perguntado sobre o espaço dos franqueados de dar sugestões ou fazer críticas, ele responde “lógico que tem, tanto que teve um caso de um franqueado que fez

uma mídia que eu não gostava e não aprovava, mas ele fez deu certo, deu resultados e a gente botou isso na rede (...) acredito que 90% dos meus franqueados são felizes”.

Ressalta que o segredo para crescer é trabalhar, buscar informações, não ficar contando com o dom que possui, mas com o trabalho que pode realizar, ter a participação do franqueador na escolha do ponto, disponibilizar o suporte pós inauguração e o acompanhamento. Ele explica que “não adianta eu pegar uma criança recém-nascida colocar ela de pé e dizer para ela andar...vai cair”, então, o acompanhamento é constante e reforça, “todas as lojas que não bateram meta eu ligo, uma por uma, afim de mostrar aonde errou, o que está acontecendo, traçar soluções e crescer junto”.

Por fim, sobre o planejamento das ações da Goiás Odonto o franqueado informa que “fiz uma estratégia (...) quando eu cheguei agora em 50 lojas eu falei eu vou aumentar o preço da minha franquia e vou vender menos, com mais qualidade, então eu parei nas 50 lojas (...) eu não quero volume eu quero qualidade (...) estou à frente de todo suporte da minha empresa, estabilizar para o negócio crescer”.

5 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seção a seguir busca analisar e discorrer sobre as questões levantadas na problematização deste estudo, tendo como base para a discussão os dados obtidos por meio das entrevistas e do aporte teórico. Por fim, visa identificar características da franquia a partir do olhar do franqueador, analisando o nível de satisfação com relação ao seu modelo de negócio.

As entrevistas realizadas com os franqueadores apresentam-se como acervo de informações relativas às franquias em estudo, com isto, a análise e discussão dos resultados, foi realizada em duas etapas. A primeira, apresenta a compilação das informações extraídas das entrevistas (Quadro 1). Na identificação das empresas franqueadoras, consta as seguintes nomenclaturas: **F1=FAST AÇAÍ**; **F2= HIPERFESTA**; **F3= JUNIN AUTOSOM** e **F4= GOIÁS ODONTO**. A segunda etapa, buscou comparar as percepções dos pesquisados (franqueadores) em face do aporte teórico do estudo.

<i>PERGUNTA</i>	<i>RESPOSTA</i>
Quando foi estruturado o modelo de franquias?	F1. A primeira loja foi aberta em 2012 e “começamos a franquear em 2014. F2. A primeira unidade franqueada foi inaugurada no final de 2010. Entretanto a empresa denominada como Hiper festa só surgiu em 2013, resultado de uma separação societária. F3. Iniciou em 2016 com o modelo de franquia. F4. Em 2017 a partir de uma empresa de consultoria e captação de pacientes, para clínicas odontológicas no Brasil

<p>Quais eram as principais expectativas em relação a franquear?</p>	<p>F1. Criar uma franquia dentro da área de açai, com custo baixo, enxuto e de uma proporção pequena. F2. Não imaginavam que o negócio teria tamanha proporção e abrangência territorial, mas percebemos o potencial que o modelo tem, principalmente pela capacidade de aplicar <i>know-how</i>. F3. A transferência de <i>Know-how</i>. F4. Vender franquia, ser grande.</p>
<p>Qual o perfil do franqueado ideal que a marca busca e quais as atividades que melhor são potencializadas no franqueado ideal?</p>	<p>F1. Engajamento e ver o negócio como dono. F2. Nosso principal meio de expansão é a franqueadora montar lojas próprias e transformar os funcionários em proprietários. F3. É fundamental ter características de comercial na “veia” e ter um pouco de gestão. F4. Disponibilidade, força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.</p>
<p>O franqueado recebe acompanhamento?</p>	<p>F1. Sim, por meio do processo de capacitação dos franqueados. F2. Sim, nosso suporte é constante. F3. Sim, tem assistência em “todo o período que ele tiver com a marca”, com treinamentos na área de vendas, a área técnica e a área de gestão. F4. Sim, e esclarece que todos os anos realiza duas convenções e na oportunidade discute-se e realiza-se treinamentos, desde a parte administrativa, comercial, jurídica, gestão (...).</p>
<p>São fornecidos sistemas para a gestão e operação da unidade?</p>	<p>F1. Sim, oferecido consultoria ao franqueado, e disponibilizado pessoas para ajudar com visão de gestor e incrementando a formação técnica sobre o negócio. F2. Sim, A franqueadora tem uma equipe que conta com analistas comerciais, pessoas de TI e de gestão financeira. F3. Sim, uma equipe com analistas comerciais, pessoas de TI, de gestão financeira. F4. Sim, além de acompanhamento ao franqueado ele relata que são vários consultores, tanto da área administrativa, comercial, equipe de obras, departamento jurídico, contábil, <i>controler</i> (...).</p>
<p>O franqueado recebe alguma abertura para fazer críticas ou sugestões a respeito do plano de negócios?</p>	<p>F1. Sim, hoje qualquer franqueado que chegar um dos diretores vai acolher, ouvir as sugestões e reclamações (...) temos também um SAC. F2. Sim, existe acesso para contato direto dos franqueados com os sócios, um dos meios mais frequente para comunicação é através do <i>WhatsApp</i>. F3. Sim, tivemos durante muito tempo uma reunião geral todos os meses (...), mas ele tem abertura sim F4. Sim, lógico que tem, teve um caso de um franqueado que fez uma mídia que eu não gostava e não aprovava, mas ele fez, deu certo, deu resultados e a gente botou isso na rede. (...)</p>
<p>Qual o tempo de contrato e critérios para renovação?</p>	<p>F1. O tempo de contrato é de 5 anos e para ter renovação a gente tem que analisar o perfil do franqueado. F2. Nosso tempo de contrato é de 5 anos, renovado automaticamente. F3. Os contratos têm “validade máxima de 5 anos”, a princípio é disponibiliza a COF para verificar se o franqueado realmente tem interesse em prosseguir com o contrato. F4. O tempo de contrato é 10 anos (opcional). Primeiro se ele for assíduo nos pagamentos, não somente com os fornecedores etc., ser idôneo e ter uma boa relação com a franqueadora.</p>

<p>Quem são os principais concorrentes e qual o diferencial da franquia?</p>	<p>F1. Nós temos vários concorrentes hoje, a diferença é que nós somos a única empresa de franquia que tem indústria própria. F2. Não relatou sobre os principais concorrentes. Quanto ao diferencial, destaca a marca, ela “é muito forte e inclusive antiga” e o diferencial de localidade e o numero de lojas. F3. Os principais concorrentes eu diria que estão na internet, (...) que vende com preço muito abaixo da média. Os diferenciais é a marca e o grande mix de produtos com a marca própria. F4. Informou que conhece seus concorrentes e que o diferencial é o suporte, o acompanhamento, saber como está o dia a dia do franqueado.</p>
<p>Como é a definição de novos franqueados?</p>	<p>F1. Nós temos a determinação de uma área, em torno de 1km. A gente faz um estudo de impacto naquela área (...) se tem oportunidade de abrir a segunda unidade. F2. Temos uma cultura de gamificação no aspecto de faturamento, resultado e crescimento. F3. É a seriedade da pessoa, (...), tem que estar dentro do negócio, gostar de carro, de assessórios do carro, se ele se identifica com o negócio. F4. A maioria são dentistas que apenas sabem atender, clinicar digamos assim, ele não sabe vender/administrar. Quando esse profissional entra na franquia acaba não vivendo da profissão odontologia e sim do negócio odontologia.</p>
<p>Existe concorrência entre eles?</p>	<p>F1. Sim, mas não existe como se diz ‘canibalismo’ entre as unidades. F2. A gente inclusive não apoia nenhum tipo de competição, temos uma concorrência saudável. F3. Existe sim concorrência entre as franquias, (...) o que fazemos é tentar estabelecer um preço compatível, uma negociação que seja igual e ter um atendimento diferenciado de uma para a outra. F4. A relação com os franqueados é de muita proximidade e troca.</p>
<p>Qual a percepção do franqueador sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio?</p>	<p>F1. A gente viu o que realmente eles falavam (Consultoria Bittencourt) “o negócio de vocês é franqueável, é bacana, é legal, tem todo um aspecto rápido no que vocês propõem a fazer”. F2. O modelo de franquia foi muito importante para nós (...) crescemos exponencialmente. A principal vantagem no mercado que é a captação de candidatos capitalizados para investir dinheiro no negócio. F3. Com a franquia você vai buscar errar menos, tem um acompanhamento maior e um <i>know-how</i> de quem já fez e deu certo”. É imprescindível para o sucesso de uma franquia o bom relacionamento entre franqueador e franqueado. F4. O segredo para crescer é trabalhar, buscar informações, não ficar contando com o dom que possui, mas com o trabalho que pode realizar. Não quero volume eu quero qualidade (...).</p>

Quadro 3 – Entrevista com os franqueadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as entrevistas dos franqueadores, identifica-se o engajamento e disposição em empreender, em especial pelo fato das franquias em estudo terem no máximo 10 (dez) anos de mercado. Constata-se que entre as principais expectativas dos franqueadores, estão o desejo de um negócio de baixo custo, que ganhe proporção e abrangência territorial (expansão da marca) e a possibilidade de transferência de *know-how*.

Essas expectativas alinham-se com outros estudos, como exposto pelo Sebrae (2019); Rodrigues (2010) e Gigliotti (2010) que entre as vantagens para os franqueadores está a maior rapidez na expansão, o fortalecimento da marca e a utilização de *know-how*.

A ABF (2019) enfatiza que o franqueado deve ter o “olhar de dono” sendo ele um empresário e proprietário da franquia e não empregado dela. Diante do exposto, verifica-se que as percepções dos franqueadores estão alinhadas com essa afirmação, para eles, o perfil ideal de franqueado é aquele que têm engajamento, que “vê a coisa como um dono mesmo”, disponibilidade, força de trabalho e a liderança de equipe com capacidade de gestão.

Em conformidade com o aporte teórico, cabe destacar que o Brasil possui um sistema de franquias maduro e significativo, como comparação, a quantidade de marcas franqueadoras existentes aqui é a mesma dos EUA, considerado então o maior mercado do mundo “o berço de *franchising*” (ABF, 2019).

O contexto exposto acima e comparando-o com as percepções dos franqueadores, em especial sobre o papel de franquia no desenvolvimento do negócio, infere-se que os pesquisados possuem um negócio franqueável, com capacidade de crescimento e candidatos capitalizados para investir. Compreende-se ainda que esse modelo de negócio é um meio de buscar errar menos, pois há um acompanhamento e *know-how* de quem “já fez e deu certo”. Corroborando, Ribas (2006) afirma que a franquia é o clone de uma empresa de sucesso, que desenvolve caminhos de compartilhamento gerando direitos ao franqueador sobre a sua criação e/ou uso dela, possibilitando rendimentos ao franqueado.

Ainda em discussão quanto o papel da franquia no desenvolvimento do negócio, um dos pesquisados, destaca que é imprescindível para o sucesso, desenvolver um bom relacionamento entre franqueador e franqueado, além do foco na qualidade. Essa percepção, reforça a afirmação da Associação Internacional de *Franchising* (IFA, 2018), ou seja, o franqueador é a pessoa ou empresa que concede ao franqueado o direito de fazer negócios com sua marca comercial ou nome comercial, portanto a necessidade de gerar vínculos e registros (contratos) que resguardem os interesses mútuos.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de franquias tem ultrapassado barreiras, apresentando riscos reduzidos e maturidade em sua performance, dado que os recursos de qualidade utilizados pelas redes de franquias exigem a formação de estruturas padronizadas que permitem controlar e potencializar a expansão rápida da produção e comercialização de produtos e/ou serviços, relevantes para o mercado, sem a necessidade do uso de capital próprio. Contudo, entende-se que existe uma relação de parceria entre franqueador e franqueado, onde o sucesso de um depende do outro (MARICATO, 2006; RIBAS, 2006; ABF 2019).

Consolidado nesta perspectiva, o estudo buscou compreender de forma mais clara o processo de franquia sob a ótica do franqueador goiano, analisando os fatores ligados ao nível de satisfação no sucesso do seu modelo de negócio. Além disso, a temática torna-se viável, pois explora por meio das pesquisas, fatores determinantes dessa troca de conhecimento, agregando valor e ampliando a linha de conhecimento dele no âmbito profissional.

Com a abordagem qualitativa através de entrevistas, identificou-se que além da disposição em empreender a maioria das marcas tem intenção de começar pequeno e depois expandir. Para expansão o empresário precisa de avaliações de “Franqueabilidade”, para detalhar os riscos e oportunidades, a fim de obter a melhor resposta possível no engajamento do sistema de franquia. Para o perfil de franqueado ideal que se busca, destacam-se o conhecimento sobre o mercado, empatia pelo negócio e comprometimento.

O processo de avaliação revela que os franqueadores realizam a análise dos fatos com base na vulnerabilidade das críticas que são apresentadas, desta forma acredita-se que existe controle para garantir que a marca e a qualidade dos processos (operacionais e serviços) se mantenham padronizados. Neste contexto, o suporte fornecido ao sistema de gestão e o acompanhamento da operação das unidades servem para evitar problemas na rede de franquias decorrentes de casos isolados de um único franqueado.

Diante do exposto a presente pesquisa atingiu seu objetivo, identificando as características da franquia empresarial através da verificação dos aspectos relevantes no olhar do franqueador goiano, observou-se que existe grande satisfação do mesmo no êxito do negócio constituído. Todas as informações obtidas foram importantes, sendo denotadas conforme o ponto de vista dos franqueadores. Compreendeu-se que a chave para o sucesso é o conhecimento sobre o mercado em que irá atuar e a verdadeira empatia pelo negócio, tanto do franqueador quanto do franqueado.

Evidentemente, este trabalho apresentou limitações, principalmente, em razão à quantidade de informações disponíveis sobre a *franchising* em Goiás, ao tamanho da amostra e disponibilidade dos entrevistados para realização do estudo. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra, aliada à adoção de procedimentos mistos de pesquisa - qualitativo e quantitativo – visando ampliar os resultados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Notícias – ABF em ação. 2020. Disponível: <<https://www.abf.com.br/previa-da-abf-mostra-crescimento-das-franquias/>>. Acesso em 29 mar. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Notícias**. 2013. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/abf-participa-da-feira-de-franquias-de-goias/>>. Acesso em 29 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Números do setor**. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em 03 set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Opinião**. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/melhor-franqueado-do-mundo/>>. Acesso em 15 set. 2019.

CHERTO, M.; RIZZO, M. Franchising: **Como comprar sua franquia passo a passo**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DEGOBBI, A. F. **A percepção do franqueado às interações formais e informais com o franqueador: um estudo exploratório na região de Osasco**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP, São Paulo, 2013.

GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUETTA, Alain et al. **Franchising: Aprenda com os especialistas**. Prime Books Brasil, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ISAAC, V. R.; MELO, P. L. R.; BORINI, F. M. Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, art. 3, pp. 46-69, jan./fev., 2018.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). **What are common franchise terms?** Disponível em: <<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-are-common-franchise-terms>>. Acesso em 02 nov. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Método dialético: Fundamentos de metodologia científica**. 5th ed. São Paulo: Atlas, p. 100-6, 2003.

LIMA, A. S.; LUNA, R. M.; DE SOUSA, A. R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 1, p. 94-112, 2012.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. *Revista Katálysis*, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: NOBEL, 2007.

MARICATO, P. **Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-food e similares**. São Paulo: Senac, 2006.

OLIVEIRA, J. C.; SCARINCI, R. D. **Análise da evolução do mercado de franquias no Brasil entre 2003 e 2017**. *Estudos do CEPE*, p. 131-144, 2018.

BRASIL, **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8955.htm>. Acesso em 29 set. 2019.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Travessias, v. 2, n. 3, 2008.

QUADROS, P. M. **Estratégias de operacionalização de franquias Devorata trufas artesanais**. Santa Catarina, 2015.

RIBAS, S. A. J; **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco, 2006.

RODRIGUES, R. C.; **Desafios do modelo de franquias no setor de perfumaria e cosméticos brasileiro, sob o ponto de vista de franqueados e franqueadores**. Biblioteca digital FGV, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8293/68080200008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 29 set. 2019.

SALES, V.L.; OLIVEIRA, I.C. **Sistema de franquias como uma oportunidade empreendedora: vantagens e desvantagens**. 2019. Disponível em: <<https://unifasc.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Artigo-prof.-Isabel-e-Vanessa-Contabilidade.pdf>>. Acesso em 17 de nov. de 2019.

SEBRAE. **Mercado e Vendas: Tendências e Oportunidades de Negócios em Goiás**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/GO/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Caderno%20Estudo%20de%20Tend%C3%AAncias%202019.pdf>>. Acesso em: 17 de nov. de 2019.

SEBRAE. **Franquias: Vantagens e desafios do sistema de franquias**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 17 de nov. de 2019.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO

Data de aceite: 01/02/2021

Jorge Luiz Cabral Nunes

Universidade Federal de Sergipe – UFS,
Aracaju
<http://lattes.cnpq.br/6900137061090039>

Jonas Pedro Fabris

Universidade Federal de Sergipe – UFS,
Aracaju
<http://lattes.cnpq.br/1744258408524503>

RESUMO: O presente artigo tem o objetivo de analisar o cenário industrial sergipano, que aponta para um desaquecimento orgânico, motivado, dentre várias razões, pela falta de investimentos na área. Segundo Castells (1999), o entendimento para as forças incentivadoras do uso das redes de tecnologia é do Estado, que funciona como impulsionador da economia, demandando sua produção e lucro. Porém, num horizonte pessimista não é observado a promoção dessa máxima. Diante dessa perspectiva, as pesquisas em inovação não permitem resultados satisfatórios para as indústrias contemporâneas, panorama agravado pela baixa interação universidade-empresa, conforme assegura Andreassi (2007). Utilizamos como metodologia da pesquisa a análise de dados da Sudene, PIB, além de relatórios governamentais e literatura sobre o tema. Podemos concluir que uma solução exitosa poderá surgir através de uma aproximação maior entre os setores públicos, privados, envolvendo as universidades e os

centros de pesquisa e desenvolvimento, para a criação de ecossistemas mais inteligentes e colaborativos para a inovação das indústrias sergipanas.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria 4.0, Industrialização, Economia, Inovação, Competitividade.

ABSTRACT: This article aims to analyze the industrial scenario in Sergipe, which points to an organic slowdown, motivated, among several reasons, by the lack of investments in the area. According to Castells (1999), the understanding for the forces that encourage the use of technology networks is the State's, which works as an economic driver, demanding its production and profit. However, in a pessimistic horizon, the promotion of this maxim is not observed. Given this perspective, innovation research does not allow satisfactory results for contemporary industries, a scenario aggravated by the low university-company interaction, as Andreassi (2007) assures. We used as a research methodology the analysis of data from Sudene, PIB, in addition to government reports and literature on the subject. We can conclude that a successful solution may emerge through a closer relationship between public and private sectors, involving universities and research and development centers, for the creation of more intelligent and collaborative ecosystems for innovation in Sergipe's industries.

KEYWORDS: Industry 4.0, Industrialization, Economy, Innovation, Competitiveness.

1 | INTRODUÇÃO

A indústria, de uma forma geral, passa por transformações e fazer uso da criatividade e da inovação, nesse contexto, será uma forma de se antever ao que virá e não ficar para trás a exemplo de várias empresas que pediram falência. Em 1998, a maior empresa de fotografia do mundo, a Kodak, tinha 170 mil funcionários e vendeu cerca de 85% de câmeras e 90% de filmes fotográficos em nível mundial, mas em 2012 decretou falência. Ela nem imaginava que em menos de vinte anos depois, teríamos plataformas que possibilitariam incentivar as pessoas publicarem registros fotográficos digitais, a exemplo do facebook, instagram, etc¹. Outras empresas de segmentos diferentes também tiveram o seu auge e depois declinaram, possivelmente pela falta de inovação, ou seja, não acompanharam as tendências.

As ferramentas de softwares nos próximos anos irão eliminar boa parte dos empregos e dos serviços que hoje são prestados pelos humanos. O que dizer das impressoras 3D? Com ela é possível montar uma mini-indústria em sua própria casa, pois hoje é possível montar uma impressora 3D com apenas 400 dólares. As fábricas mais conhecidas de calçados já estão trabalhando com impressoras 3D, a exemplo da Adidas. As indústrias estão em processo de aperfeiçoamento e nos parece que utilizarão as impressoras 3D praticamente em tudo.

Na indústria do agronegócio, a tendência é que cada vez mais tenhamos a inserção de robôs substituindo os trabalhos braçais e até mesmo de máquinas guiadas fisicamente por humanos. Estes robôs ficarão cada vez mais acessíveis, com um custo de investimento menor, mais rápidos e inteligentes, sobrarão ao agricultor se tornar gerente de seu negócio.

O que diríamos, por exemplo, da indústria automobilística, que no passado sequer imaginaria que o homem fosse capaz de inventar veículos autodirigidos, autônomos, elétricos, sem a necessidade da presença física de um motorista? Estamos vivendo uma era do exponencial, das inovações disruptivas, de uma economia que visa eticamente o compartilhamento de bens, que mais do que nunca, convida a geração Y e demais gerações a compartilhar o bem e não a comprar um bem.

Qual a função, por exemplo, do Departamento de Trânsito - DETRAN nas próximas décadas? Certamente terá cada vez menos jovens querendo obter uma carteira de motorista. Então para onde irão tais motoristas? Talvez uma boa parte trabalharão na empresa Uber ou empresas que oferecem o mesmo tipo de serviço. E as empresas de seguros? Terá que rever seu modelo de negócio para baratear os serviços e de alguma forma sobreviver nesse novo mercado que se descortina. Estamos assistindo isso, as empresas de seguros ajustando seus processos e inovando, recentemente lançaram o seguro de veículos mensal, e esse é apenas um dos vários exemplos.

1. Informações disponíveis em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/corporate/34647/kodak-como-ela-foi-de-uma-das-empresas-maisinovadoras-ate-falencia>. Acesso em 25 jul 2019.

A Uber é um exemplo real do que o homem vivencia. Ela nada mais é que um conceito, que se transformou em um modelo de negócio, dando tangibilidade em uma ferramenta de software. Em pouco tempo se transformou na empresa de taxis do mundo, dentro de um novo modelo de negócios e o modelo de negócio tradicional, pautado no paradigma do passado não gostou nada disso. Essa marca nos faz refletir e ao mesmo tempo nos questionar: para que comprar um carro se podemos pagar para termos um motorista, bem como um veículo a nossa disposição a um preço justo e compatível com o orçamento das pessoas? Para que contratar um táxi no modelo tradicional e pagar mais caro pelo serviço prestado? Agora a Uber já avança em suas inovações para prestar serviços aéreos compartilhados e em breve prestará serviços de transporte aéreo urbano.

Em relação às indústrias sergipanas, o que verificamos é que ainda não houve uma efetiva mudança de paradigma ou de transformação digital. Quando utilizamos a tecnologia como ferramenta na busca de informações, iniciamos um processo que tende a criar crises e contradições entre o ser humano e a rede informacional. Essa tensão foi abordada por Manuel Castells (1999), quando conciliou a revolução da tecnologia da informação à complexidade da nova economia, sociedade e cultura.

Esse mix de possibilidades, na visão do sociólogo Zygmunt Bauman, trouxe “o mundo que chamo de “líquido” porque, como todos os líquidos, ele jamais se imobiliza nem conserva sua forma por muito tempo” (BAUMAN, 2011, P. 6). Logo, as inovações que significam a força motriz de uma indústria, precisam estar em consonância com o seu tempo, para que possam assumir um papel de vanguarda na sociedade de consumo, a qual estamos todos inseridos.

Nesse caso, o poder da definição da propriedade intelectual é de definição do seu papel na liquidez do conhecimento e do progresso. Alguns modelos de negócios, muito provavelmente, precisam ser refeitos, revisados ou reelaborados pela própria dinâmica do tempo. Para resumir a história: esse mundo, nosso mundo líquido moderno, sempre nos surpreende; o que hoje parece correto e apropriado amanhã pode muito bem se tornar fútil, fantasioso ou lamentavelmente equivocado (BAUMAN, 2011, p. 6).

Podemos ainda considerar o processo da globalização como precursor desse movimento que originou o mundo líquido preconizado por Bauman (2011). Stuart Hall (2006) se refere à globalização como processos atuantes que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades além-fronteiras. Talvez num texto que escreveu alguns anos depois, Bauman (2011, p. 90) tenha conseguido atribuir o processo da globalização ao da cultura, pois destaca que “a cultura se torna um armazém de produtos para consumo” (NUNES, 2019). É dentro dessa concepção que compreendemos o conceito aqui inaugurado de industrialização líquida. Ele não é concreto, é dinâmico, é fluido e mutável. A indústria precisa estar submersa nesse contexto para que possa avançar diante das incertezas do futuro.

Baseado na necessidade de conhecimentos amplos e interdisciplinares, a universidade, enquanto geradora desses insumos, precisa abrir de uma vez por todas o espaço para o diálogo com a indústria ou com a empresa. Esse é um problema antigo e irrestrito. É interessante notar que a baixa interação universidade-empresa também se verifica em países desenvolvidos, uma vez que a OCDE tem enfatizado a ausência e/ou inadequação de análises qualitativas e quantitativas sobre essa interação (ANDREASSI, 2007, p. 39).

2 | METODOLOGIA

Utilizamos como metodologia a pesquisa bibliográfica e a análise de dados, a partir do PRDNE Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste da Sudene, além de relatórios governamentais, a exemplo como dos dados do PIB Produto Interno Bruto de Sergipe, da Contas Regionais (2016) da Secretaria de Estado do Planejamento.

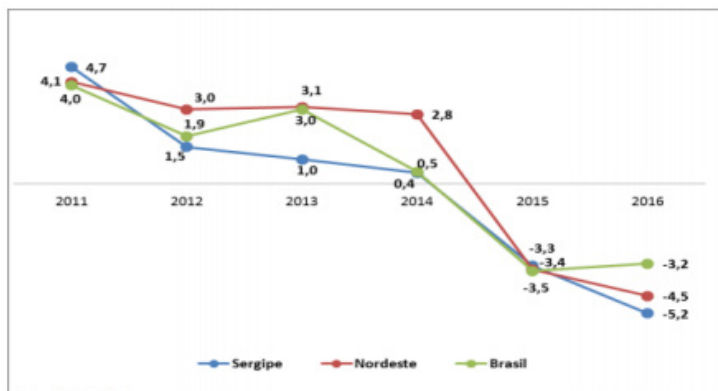
3 | OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO

A pesquisa identificou dados do Produto Interno Bruto PIB do estado de Sergipe, bem como do Brasil e do Nordeste com o objetivo de focalizar no grau de evolução da economia Sergipana, sobretudo na indústria e suas inovações.

Para compreender os números do Produto Interno Bruto PIB sergipano, em 2016, a Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPLAG, por meio da Superintendência de Estudos e Pesquisa – SUPES, criou um documento, onde divulga os números do PIB em nível nacional e vai desdobrando até a obtenção de dados do PIB sergipano. O trabalho demonstra os números da economia do estado à época, oriundo de uma parceria estabelecida entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e os órgãos de estatística das unidades da federação. A parceria assegura a utilização da metodologia e a condução do estudo pelo Instituto, bem como a comparação dos resultados das Contas Nacionais com os demais estados.

Os estudos apontam que ocorreu um declínio de 3,2% da economia brasileira em 2016, com retração de 5,2% na agropecuária, 5,3% na indústria e 1,9% nos serviços. O que contribuiu para elevar o número de desemprego, a queda na renda impactou na desaceleração do consumo das famílias que historicamente já colaborou com o país em nível de crescimento. A região Nordeste ainda sofreu com a mais ampla estiagem das últimas décadas, resultando em um PIB de R\$ 898,083 bilhões, que evidencia um declínio real de 4,5%. O PIB de Sergipe, em 2016, ficou em R\$ 38,87 bilhões, o que representa um declínio em volume de 5,2% em relação ao ano anterior. Devido a alta ocorrência da estiagem, que afetou o setor agropecuário, associado a crise econômica nacional, Sergipe pelo segundo ano consecutivo, apresentou uma queda em todos os setores econômicos. A

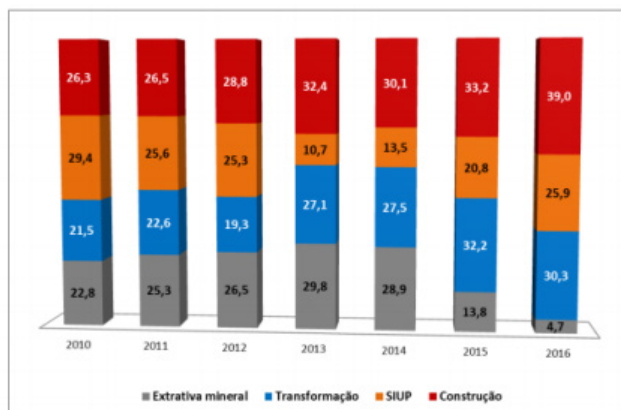
maior delas foi registrada na Agropecuária (-20,9%), seguida pela Indústria (-7,5%) e pelo setor Serviços (-2,9%).



Taxa Real de Crescimento (%) – Brasil, Nordeste e Sergipe – 2011-2016

Fonte: IBGE; SEPLAG.

Apesar desses estudos apontarem os números do PIB de uma forma geral, ou seja, Brasil e Nordeste, o foco dessa investigação se voltou para a economia sergipana. O trabalho publicado pela SEPLAG no ano de 2016, aponta a Indústria com R\$ 6,972 bilhões, a contração de 7,5% na indústria sergipana ocorreu de maneira geral, em todas as atividades, em decorrência da crise econômica em nível nacional, com baixas na extrativa mineral (-9,2%); transformação (-6,7%); gás, esgoto, eletricidade, água, e gestão de resíduos (-7,2%) e construção civil (-7,7%).



Composição da Indústria – Sergipe – 2010-2016

Fonte: IBGE; SEPLAG.

Com base no documento da SEPLAG, identifica-se que em 2016, as atividades que obtiveram maior participação na economia foram: ‘administração, educação, saúde, pesquisa e desenvolvimento públicas, defesa, seguridade social’ (28,4%), ‘comércio, manutenção e reparação de veículos automotores e motos’ (13,0%), ‘atividades imobiliárias’ (9,7%), ‘indústria da construção’ (7,8%) e ‘indústria de transformação’ (6,1%).

O desempenho da Indústria sergipana acompanhou o resultado verificado nacionalmente, uma vez que houve retração de 7,5% em volume do setor. Além da variação em volume negativa, o setor reduziu sua participação no valor adicionado bruto total da economia do estado, saindo de 22,7% em 2015 para 20,1% em 2016.

A queda de 9,2%, em volume, em Indústrias Extrativas e a perda de 2,2 pontos percentuais de participação, em valor, é decorrente da falta de interesse em nível de investimento pela Petrobrás no estado, com redução na produção de petróleo e gás e diminuição de poços.

A indústria de transformação obteve uma redução em volume de 6,7%. Ela que representa 30,3% do setor industrial sergipano, Destaque para o segmento de “fabricação de minerais não metálicos”, que encolheu 9,7% com o encerramento das atividades da fábrica de cimento Itaguassu do grupo João Santos, além de menor produção das demais fábricas. Além disso, a preparação de couros e fabricação de calçados e pelo segmento têxtil; atividades em que além da redução de produção das fábricas espalhadas pelo estado, houve encerramento das atividades de algumas empresas de porte. Eletricidade e gás, água e esgoto, gestão de resíduos e descontaminação e Construção, corroboraram para a baixa de produção do setor.

As atividades relacionadas a preparação de couros e fabricação de calçados diminuiu 18,5% com a menor produção nas unidades de sapatos da West Coast e Dakota Calçados. No segmento têxtil a queda de 11,0%, foi decorrente do fechamento da Santista Têxtil, bem como a diminuição da produção por parte de outras fábricas. A produção de alimentos, o maior segmento com 23,8%, encolheu 5,0%. Houve também menor produção de bebidas (-4,5%) e produtos químicos (-6,1%).

A estiagem afetou bastante o segmento que diminuiu sua produção em 7,2% e se deu em função da redução da vazão de Xingó para 750m³/s, impactando numa produção e distribuição de energia elétrica 5,1% menor que o ano anterior. Houve menor produção também de água e esgoto (-10,5%), distribuição de gás natural (-0,7%) e gestão de resíduos (-21,8%).

Responsável por 39% do setor, a construção passou a ser o maior segmento industrial sergipano, mesmo com queda de 7,7% na sua produção, resultado da recessão econômica por que passa o país.

Esses são relevantes, pois evidencia a indústria sergipana como uma indústria que possivelmente parou no tempo, que não vem acompanhando a evolução do que está acontecendo na atualidade.

Diante dessa recessão econômica experimentada, sobretudo em 2016, o Brasil busca emergir desta fase difícil. Segundo as diretrizes do Plano regional de desenvolvimento do Nordeste PRDNE, documento feito pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste SUDENE, ora instituída pela Lei Complementar 125/2007, o Nordeste se prepara para um desenvolvimento econômico sustentável, dispondo da Ciência, Tecnologia e da Inovação (CT&I) como eixo central a serviço de uma política de desenvolvimento regional que pretende aproveitar melhor as oportunidades em áreas de fronteiras tecnológicas, minimizando as fragilidades e os ciclos viciosos.

Perante os desafios postos pelo século XXI, novos padrões de gestão, produção, distribuição e consumo, novos padrões estão sendo criados para atender os diferentes setores da economia. Estes padrões exigem redes de conhecimento mais inteligentes para o financiamento e ampliação de competências e infraestruturas científicas e tecnológicas capacitadas a gerar soluções – criando e moldando mercados por meio de parcerias público privadas.

A inovação é um dos principais pilares para que ocorra o crescimento sustentável, pois impulsiona as estratégias e ações com vistas a vantagens competitivas e tecnológicas. A região Nordeste possui um incrível potencial a ser explorado com a inserção de tecnologias inovadoras que possam promover ciclos virtuosos para a indústria, a exemplo da apropriação da internet das coisas (IoT) e indústria 4.0.

A agenda do PRDNE propõe uma reestruturação industrial, cujas metas são: reestruturação da indústria no Nordeste com aumento da produtividade das atividades tradicionais e ampliação da base industrial da região; elevação da renda e do emprego da região; contribuição para elevação da receita pública dos Estados e Municípios (PRDNE, 2019).

Da mesma forma, os projetos para um plano de ação está assim especificado: adensamento das cadeias produtivas industriais – indústria siderúrgica e Metalmeccânica, químico-petroquímica, óleo e gás, indústria automotiva, têxtil e calçados; fortalecimento dos APLs - Arranjos Produtivos Locais da Indústria – minério e rochas ornamentais, calçados, vinicultura, têxtil e confecções, madeira e móveis; promoção da inovação na indústria com estímulo à interação da indústria regional com as universidades e Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico para o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos e a introdução de novos produtos; estímulos à exportação da indústria nordestina com apoio técnico e incentivos à participação em feiras.

Atualmente Sergipe possui um programa denominado Inova + Sergipe. Desenvolvido pela Câmara Empresarial de Tecnologia e Inovação da Fecomércio, em parceria com diversos agentes do setor produtivo sergipano, dentre eles o SEBRAE (ROCHA, 2018). O objetivo é de transformar a realidade econômica do Estado de Sergipe, aumentando a competitividade do estado, gerando emprego e renda para a população, por meio do desenvolvimento tecnológico.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir da pesquisa ora realizada, que os estudos apontam uma desaquecida na indústria sergipana nos últimos anos, por questões estruturais e de falta de investimentos. Ao contrário do que se espera, um Estado que tivesse uma indústria cada vez mais crescente e pujante, onde por exemplo, pudessem existir incentivos para que agentes do setor privado suportasse investimentos e financiamentos de recursos para as universidades realizarem pesquisas capazes de resultar em inovações que resolvessem problemas reais e que pudessem entregar esses resultados para as indústrias tornando-as mais competitivas em suas respectivas áreas mediante a criação de patentes consistentes e úteis.

Os estudos também demonstram o interesse do Governo por meio da Câmara Empresarial de Tecnologia e Inovação da Fecomércio em promover um plano de desenvolvimento regional nordeste, capaz de reduzir as desigualdades regionais. Também a existência de um programa denominado Inova + Sergipe, cujo objetivo é de transformar a realidade econômica do Estado de Sergipe, aumentando a competitividade do estado, gerando emprego e renda para a população, por meio do desenvolvimento tecnológico.

Certamente uma aproximação maior entre os setores públicos, privados, envolvendo as universidades e os centros de pesquisa e desenvolvimento. Criando ecossistemas mais inteligentes e colaborativos, gerando mais conexões, mais oportunidades e mais possibilidades, será um possível caminho para a inovação das indústrias sergipanas.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Tradução Vera Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GALLO, Carmine. **A arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade**. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

ITO, Joichi. **Disrupção e inovação: como sobreviver ao futuro incerto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MDIC/SECEX. **Radar do Comércio Exterior de Sergipe**. Edição Especial. Janeiro, 2019.

NUNES, Cristiane Tavares Fonseca de Moraes. **História & Memória da educação digital em Sergipe: o caso CDI – Comitê para Democratização da Informática (1998-2011)**. São Cristóvão: Editora UFS, 2019.

PIB Produto Interno Bruto de Sergipe - **Contas Regionais** - Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016.

PRAHALAD, C.K. **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRDNE **Plano Regional de Desenvolvimento do Nordeste**. Recife: Sudene, 2019.

ROCHA, Márcio. **Inova + Sergipe quer transformar realidade econômica do estado**. Sergipe: Agência Comércio Fécomercio, 2018. Disponível em: <http://www.fecomercio-se.com.br/noticias/inova-sergipe-quertransformar-realidade-economica-do-estado>, acesso em 25 jul 2019.

INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI

Data de aceite: 01/02/2021

Rozali Araújo dos Santos

Universidade de Cruz Alta, CCHS
<http://lattes.cnpq.br/1403080696600463>

Everson Franklin Dambroz Ribas

Universidade de Cruz Alta, CCHS
<http://lattes.cnpq.br/6194996218477690>

Jaciara Treter Sippert

Universidade de Cruz Alta, CCHS
<http://lattes.cnpq.br/9042494500243071>

RESUMO: Considerando a importância das empresas familiares para a economia nacional e a necessidade da busca constante por inovação, o objetivo deste estudo é analisar os tipos de inovação que a empresa Sorvdeli (uma empresa familiar) implementou, bem como, quais os impactos dessas inovações na empresa. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo, com estudo de caso único e entrevista semi-estruturada *in loco* na empresa. Para a análise dos dados, recorreu-se ao método da análise de conteúdo. Como resultados, foi possível identificar que o tipo de inovação predominante na empresa é a incremental e de processos, na qual, salientam-se investimentos em máquinas, equipamentos, criação de mural de estoque e implantação de placas solares. Percebe-se também que existem ainda, inovações em produto, marketing e organizacional, no entanto com uma menor recorrência. Adicionalmente,

aponta-se algumas sugestões de inovações para implementação na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas Familiares, Inovação, Tipos de inovação.

FAMILY BUSINESS INNOVATION: THE CASE OF SORVDELI

ABSTRACT: Considering the importance of family businesses for the national economy and the need for constant search for innovation, the objective of this study is to analyze the types of innovation that the company Sorvdeli (a family business) implemented, as well as the impact of these innovations in the company. The methodology used was of qualitative character, with a single case study and semi-structured interview *in loco* in the company. For the analysis of the data, we used the content analysis method. As a result, it was possible to identify that the type of innovation predominant in the company is the incremental and processes, in which investments in machinery, equipment, creation of inventory mural and implantation of solar panels are emphasized. It is also noticed that there are still innovations in product, marketing and organizational, however with less recurrence. In addition, some suggestions for innovations for implementation in the company are pointed out.

KEYWORDS: Family Business, Innovation, Types of innovation.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas familiares sempre foram destaques na esfera econômica do país, grandes empresas que hoje predominam nas mais diversas atividades, são oriundas desse modelo familiar. Do ponto de vista econômico e social, essas empresas contribuem de maneira significativa para a geração de emprego e renda (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014), pois elas representam 65% do Produto Interno Brasileiro (PIB) o que se torna um número expressivo, por se tratar de mais da metade dos empregos formais do país (OGAWA, 2017).

No Brasil, essas empresas familiares representam 90% das empresas constituídas, que são responsáveis por 75% da força de trabalho (OGAWA, 2017). Para Tidd & Bessant (2015), o segredo destas empresas está na inovação, que é fundamental, pois as empresas inovadoras normalmente atingem um crescimento maior ou são mais bem sucedidas que aquelas que não inovam.

Nesse sentido, Valen (2014) coloca que a inovação é fundamental para as empresas familiares, uma vez que, é ela quem vai garantir seu diferencial no mercado. Se por um lado essas empresas são inovadoras e conseguem através da inovação vantagem no mercado, por outro, ainda sofrem com a má administração de seus empreendedores e com a competitividade desleal das grandes indústrias, assim como, as elevadas cargas tributárias aplicadas pelo Governo Federal. É por fatores como esses que cerca de oitenta por cento dessas empresas falem antes do seu segundo ano no mercado (VALEN, 2014).

Ainda, considerando a importância do processo de inovar, é necessário que as empresas familiares estejam conscientes que a inovação pode ser tanto incremental, onde se pode reformular algumas de suas estratégias, produto, ou radical, quando a empresa se reinventa e lança algum produto inédito no mercado (GONÇALVES; SUGUHARA, 2015). Dessa forma, podem ocorrer por meio de inovação de processos, de marketing, inovação organizacional ou de produtos e/ou serviços.

Essas colocações revelam que é imprescindível quebrar o paradigma que reporta à ideia de que inovar é apenas para empresas de base tecnológica, de grande porte ou multinacionais. Ao mesmo tempo, que denotam a importância das empresas familiares no cenário nacional e mundial e trazem à tona a necessidade do estímulo para que as mesmas busquem diferenciar-se em seus contextos.

Com base nos diversos tipos de inovações existentes, e pensando a respeito da importância desse processo para as empresas familiares, este artigo busca desvendar: Quais os tipos de inovação existentes em uma empresa familiar? O objetivo principal do artigo é analisar os tipos de inovação implementados pela empresa Sorvdeli.

De maneira mais específica, buscou-se descrever os fatores que levam à empresa familiar Sorvdeli a inovar; mapear as inovações existentes na empresa Sorvdeli; e propor melhorias nas práticas de inovação. Sendo que o artigo justifica-se pela necessidade

de pesquisas da temática inovação, em empresas familiares. Além do mais, Gonçalves e Suguhara (2015) salientam a importância que as empresas familiares tenham focos de teorização, uma vez que suas particularidades, de natureza estratégica, gerencial e organizacional, revelam um tipo de empresa que merece uma maior compreensão por parte da academia.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Tipos de inovação

De acordo com o Manual de Oslo, a inovação pode ser dividida em quatro principais tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional.

Em relação à inovação de produtos, salienta-se que estes estão cada vez com o tempo de vida mais curto, o que leva as empresas a questionarem - se a respeito do plano de ação de cada produto. O que muitas vezes, induz a abandono de produtos, modificações dos existentes ou lançamento de novos (SILOCCHI, 2002). Ainda segundo Silocchi (2002), é preciso ter coragem para abandonar produtos, mesmo quando eles ainda têm bom desempenho, em nome de inovação constante.

Para Gonçalves e Suguhara (2015), a inovação de produto pode ser dividida em duas partes: a inovação de produto novo, que tem como características ser diferente significativamente de todos os produtos anteriores. E a inovação contínua de produto, que se caracteriza por aperfeiçoar um produto já existente. Ainda segundo os autores, os novos produtos podem ser melhorados por meio da utilização de variáveis técnicas como: o uso de novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, diferente de tudo até então, e novas funções fundamentais. Pode-se dizer que o mesmo se aplica na inovação em serviços.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), inovação de produto é a apresentação de um novo bem ou serviço, ou ainda, um melhoramento significativo no produto que afete as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras funcionais.

As inovações de processo têm características semelhantes às da inovação de produto, porém com a aplicação em processos. Isto é, faz modificações técnicas nos métodos de produção, mudando a maneira como é feito os principais processos operacionais, com o intuito de aumentar a eficiência e produtividade do sistema (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016). As inovações de produto e processo podem ser incrementais ou radicais. O desenvolvimento de um novo produto pode funcionar como estímulo à inovação de processo, que por sua vez, pode viabilizar a inovação do produto (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016).

Já as inovações de *marketing*, são mudanças que não afetam características funcionais dos produtos, mas mudam a impressão de como o produto chega até o cliente, seja por meio da concepção do produto ou em sua embalagem. Constituem-se em inovações necessárias para atender as necessidades dos clientes, abrir novos mercados ou reposicionar o produto (IBGE, 2011).

Retomando as colocações de Valen (2014), são consideradas como inovações de *marketing*, as alterações significativas no design ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços. Tem-se, como exemplos de inovação dessa característica, qualquer método de marketing (design/ embalagem do produto, distribuição de produto, política de preços e promoção de produtos) desde que utilizados pela primeira vez na empresa.

O Manual de Oslo (2005), afirma que estabelecimento da marca, como o desenvolvimento e a introdução de um símbolo, fundamentalmente novo, para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o produto de uma empresa em um novo mercado, ou dar-lhe uma nova imagem, pode ser entendida como inovação de Marketing.

Enquanto que, a inovação organizacional, ocorre quando a empresa implanta métodos organizacionais não utilizados anteriormente, com o objetivo de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A inovação organizacional tem caráter administrativo, sendo mais utilizada na gestão de pessoas. Em prática, se refere à implantação de novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A inovação organizacional, também pode ser utilizada para estabelecer relações externas da empresa, como parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas (VALEN, 2014).

Entretanto, há casos em que a inovação pode ocorrer em dois ou mais tipos, mas é sempre possível optar pelo que melhor a caracteriza a organização (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011)

No entanto, a classificação exata, na maioria das vezes, não é de extrema importância. Normalmente, a implantação de uma inovação não ocorre de forma isolada, há um desencadeamento de outras inovações associadas a uma principal. Mas se deve ter atenção e definir com exatidão o tipo de inovação e dessa forma, ter clareza de que se trata realmente de uma inovação (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

As inovações de produtos, processos, organizacionais e de *marketing* podem ser subdivididas em radicais, quando cria algo totalmente novo ou incrementais, quando melhora um processo ou produto (LEIFER; O'CONNOR e RICE, 2002) como se pode no Quadro 1.

	INCREMENTAL	RADICAL
TEMPO DOS PROJETOS	Curtos períodos – seis meses a dois anos.	Longos períodos – usualmente dez anos ou mais.
TRAJETÓRIA	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas descontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas etc.
GERAÇÃO DE IDÉIAS E RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES	Geração de ideias[<i>sic</i>] e o reconhecimento e oportunidades ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados.	Geração de idéias[<i>sic</i>] e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta às descontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, <i>marketing</i>) na trajetória do projeto.
PROCESSOS	Processo formal aprovado caminha da geração de idéias[<i>sic</i>] através de Desenvolvimento e comercialização.	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo, frequentemente [<i>sic</i>] com desdém. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento.
PARTICIPANTES	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento.	Os participantes principais vão e vem ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências.
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios.	O projeto frequentemente [<i>sic</i>] inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa.

Quadro 1 – Inovação Racional e inovação incremental.

Fonte: FONTANINI; CARVALHO e FONTANINI (2005, p.4)

Ishizaka e Lizarelli (2016) ainda salientam que a inovação incremental é aquela que tem um grau de novidade moderado e gera ganhos relevantes, sendo uma continuidade de algo existente, direcionada para um mercado preexistente. Leifer; O'Connor & Rice (2002), apontam que a inovação radical é um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas, que promovem melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados.

3 | METODOLOGIA

O método é utilizado para esclarecer quais as metodologias a serem aplicadas com o objetivo de alcançar os resultados esperados pelo trabalho, sendo que este deve estar de acordo com a problemática a ser resolvida (MARCONI; LAKATOS, 2017). Dessa forma, ainda conforme pontuam os autores, o método pode ser compreendido como um conjunto de técnicas, que empregam meios, a serem reunidos e desenvolvidos, visando o levantamento de dados, que por sua vez, compilados, gerem informações de confiabilidade, podendo encontrar soluções para a problemática requerida.

Em relação à problemática, de acordo com Lakatos; Marconi (2001) “o problema é a maneira explícita, clara, compreensível e operacional, de dizer à dificuldade que se pretende alcançar”. No caso desse estudo, a problemática tem como objetivo analisar os tipos de inovação na empresa Sorvdeli. Ou seja, este estudo é classificado como qualitativo em relação ao seu problema de pesquisa.

De acordo com Chizzotti (2001), a pesquisa qualitativa tem como base os dados agrupados nas interações pessoais e na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que esses dão aos seus atos. Além disso, a pesquisa qualitativa se mostra como um método mais adequado para se apreender as particularidades de empresas familiares e para aprofundar o entendimento existente sobre a inovação nesse tipo de empresas (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Em relação aos objetivos, este estudo se classificou como descritivo, uma vez que visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, neste caso, dos tipos de inovação. O estudo de caso foi de caráter único, realizado na empresa Sorvdeli por ser uma empresa familiar que possui destaque no cenário de sorvetes na cidade de Cruz Alta. E atendida pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) – UNICRUZ, que é destinado às indústrias de pequeno e médio porte, participantes de setores econômicos priorizados pelas comunidades regionais e pelos dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDE (SDECT, 2018).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso pode ser definido como o ato de realização de uma investigação empírica que procura estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em relação a coleta de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturada com os gestores os quais estão caracterizados no Quadro 2. Sendo que a entrevista semiestruturada se caracteriza como uma técnica pela qual o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando-lhe perguntas, com o objetivo de obter dados pertinentes à investigação (GIL, 1999), cabe destacar que as perguntas foram elaboradas conforme o referencial teórico.

PARTICIPANTE	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO
P 1	48	Masculino	Ensino Médio	Produção
P 2	47	Masculino	Ensino Médio	Vendas/ Contabilidade
P 3	47	Feminino	Ensino Superior (Bacharelado em Economia)	Vendas/ Contabilidade

Quadro 2 – Identificação dos Participantes

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da entrevista foi realizada uma análise de conteúdo, que consistiu em verificar o que foi coletado e desenvolver os resultados e discussões com base nas respostas dos entrevistados. Ou seja, fez-se uma leitura sobre a entrevista, identificando os aspectos principais como: palavras-chave, parágrafos e frases mais importantes e transformando os dados brutos coletados em dados devidamente organizados (SILVA, 2012). Onde se realizou a inferência e interpretação do referencial teórico de forma prática.

Também foi utilizado o método de observação, que consiste em “apenas observa algo que acontece ou já aconteceu.” (GIL, 2008, p. 16) onde se observou inovações que a empresa implementou, tais como o mural de stock, a nova embalagem e a ampliação da praça.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista o objetivo da presente pesquisa que é de investigar as inovações existentes na empresa Sorvdeli, esta seção apresenta os resultados e discussões a partir da pesquisa aplicada.

4.1 Inovações na Sorvdeli

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, buscou-se conhecer a empresa e a sua relação com a inovação. Nesse sentido, houve uma preocupação em evidenciar, com base nas respostas advindas dos empresários, o tipo de inovação que se destaca na organização. Considerando este âmag, ficou evidente que na busca pela sobrevivência e crescimento, sendo consciente da escassez de recursos, a empresa em questão concentra suas forças em inovações incrementais, pois, está sempre na busca constante por inovações que possam contribuir para melhorar os produtos, os processos, a organização e o *marketing* que já existente.

Em relação as inovações radicais e incrementais, observou-se que a empresa têm um direcionamento para inovação incremental. De acordo com Fontanini; Carvalho & Fontanini (2005), uma vez que os projetos de inovações em geral possuem curto ou médio prazo, as oportunidades são reconhecidas e implantadas com inovações pontuais a

fim de evitar eventos críticos, sendo ainda que, cada membro da equipe tem definida sua responsabilidade dentro do seu setor.

Sob a ótica empreendedora o P1 avalia “inovações incrementais bem planejadas e desenvolvidas são mais eficazes”, considerando o contexto em que a empresa está inserida, pois a família ainda destaca que as mudanças ocorrem de maneira pontual, “inovamos naquilo que é necessário”, visando a prevenção à riscos. Corroborando então com Santos (2017), que afirma que, se uma empresa superar os riscos, uma inovação bem-sucedida resultará na sobrevivência, na rentabilidade e em um posterior crescimento da empresa.

Ainda na mesma linha de pensamento, os dirigentes revelam que antes de implementar as inovações é realizado um planejamento, de modo que a empresa nunca tenha que dar um passo atrás para revisar estratégias adotadas, dessa forma as inovações que são implementadas na empresa geram retorno significativo.

Tendo em vista que a empresa inova em sua essência de forma incremental, ela inova em diversas áreas, tais como, produtos, processos, no *marketing* e até mesmo na própria organização. O que está de acordo com o do Manual de Oslo lançado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o qual afirma que inovação é o enriquecimento de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho (VALEN, 2014).

Em relação à inovações de produtos, Carvalho (2011) conceitua essa afirmação que é a introdução de um bem novo ou expressivamente melhorado no que diz respeito a suas peculiaridades ou uso previsto. Assim sendo, a empresa buscando inovar em produtos está sempre atenta ao mercado, acompanhando as tendências da estação, pois, P3 destaca “participamos periodicamente de fóruns e eventos relacionados a sorvetes para manter a qualidade e incrementar os produtos existente observando produtos novos para implementação na empresa”.

Cabe salientar ainda que, a empresa tem o hábito de planejar no inverno, quais os novos produtos que serão inseridos no verão (estação de maior demanda), de maneira que a cada temporada esteja disponíveis, pelo menos, dois novos sabores de sorvete no bufê. Além disso, a empresa observa quais os sabores que venderam menos na última temporada e retira, ou modifica a maneira como é apresentado para que possa, em uma nova reintrodução, obter sucesso nas vendas.

Outra alternativa que a empresa utiliza em relação a produtos são as taças, pois, P1 revela “estamos sempre apresentando novas alternativas de taças, o que é um atrativo, além do serviço clássico de bufê que dispomos”. Porém, existem algumas taças específicas que permanecem de uma estação para outra devido à alta demanda pelo produto.

Através de mudanças organizacionais e acompanhamento do mercado a empresa conseguiu aumentar suas vendas no inverno, que é o período em que as vendas reduzem significativamente, de acordo com P2 “estamos inserindo na cultura local o gosto pelo

sorvete nesta estação”. Ainda, com o objetivo de aumentar a produtividades e a eficiência, a empresa utiliza inovações em processos com frequência, este tipo de inovação se revela em virtude dos investimentos em equipamentos e máquinas para produção dos sorvetes. Segundo P1 “os maquinários que utilizávamos há 20 anos não se encontram mais na linha de produção, o que mostra o esforço que é empregamos em maquinário”.

O que foi colocado pelos gestores está de acordo com a visão de Deitos, (2012), que revela que inovações em processos ocorrem quando afeta a forma de fazer ou de organizar, tanto do processo produtivo, como das atividades complementares. Podendo efetuar-se através da renovação das máquinas e equipamentos para aumentar o desempenho, podendo também passar pela reorganização da cadeia produtiva, a descentralização e subcontratação de algumas tarefas do processo produtivo e a gestão de stock. A compra desses novos maquinários e equipamentos possibilitou a empresa uma maior quantidade de produto acabado, impactando diretamente nos processos de como era fabricado o sorvete e como passou a ser fabricado depois do investimento.

Uma mudança de processo que a empresa implantou recentemente é em relação à energia elétrica que consome para a produção dos produtos, pois, está em fase de implantação do sistema de placas solares o qual reduzirá o custo com energia, P2 “com a troca da fonte de energia iremos reduzir os custos de produção e aumentar nossos ganhos”. O que conseqüentemente, impactará positivamente nos custos de fabricação. Ainda em relação aos processos, outra mudança é em relação aos estoques, pois, para evitar estar abrindo com frequência a câmara fria, a empresa desenvolveu um mural (espécie de mapa), o qual dá a localização de cada produto dentro do refrigerador, sem ter que estar a todo instante abrindo a mesma, P1 afirma “antigamente perdíamos tempo e nosso gasto com energia era consideravelmente maior por estar abrindo a câmara fria a todo momento”. Com essa inovação a empresa obteve redução de custos e tempo.

O resultado da implantação de inovações incrementais nos processos fez aumentar a eficiência e a eficácia da empresa. Segundo Mattos (2008), inovar os processos torna a empresa mais competitiva, reduz custos, aumenta a qualidade, melhora as condições de trabalho e a preservação do meio ambiente natural, bem como a produtividade como um todo. Em resumo, as inovações de processos têm características semelhantes às da inovação de produto, porém com a aplicação em processos, com o intuito de aumentar a eficiência e produtividade do sistema (ISHIZAKA e LIZARELLI, 2016).

Pensando em inovações de *marketing*, a empresa desenvolveu um novo ambiente, ainda que no mesmo terreno, modificou significativamente sua praça, pois o espaço foi ampliado o que, proporcionou aos clientes, um amplo espaço para consumir os produtos vendidos pela empresa.

Continuando a análise em relação à inovação de marketing, a empresa inovou ao trocar a embalagem que entrega e comercializa o produto. De acordo com P1 “Anteriormente, entregávamos os produtos em baldes retornáveis o que gerava bastante preocupação,

pois, para manter a qualidade do produto tinha que esterilizar muito bem os baldes antes da próxima reutilização”. Visando solucionar esse problema, a empresa está desenvolvendo o sistema de entrega em caixas de papel térmicas, as quais são descartáveis. Além de não precisar esterilizar mais as embalagens que eram usadas, ainda proporcionou um ganho em espaço do produto dentro dos refrigeradores, pois reduziu o espaço que sobrava entre os baldes de modo que consegue incluir mais sabores nesses espaços vagos.

A empresa está mudando também sua forma de divulgação, que antes era quase que exclusivamente através do *marketing* boca – boca, hoje está começando a divulgar através das sociais a fim de agregar mais clientes, acreditando ter um alcance maior do público. Ainda sobre às inovações de *marketing*, existe uma constante busca em novas formas de apresentação do produto ao consumir final, seja ela através de taça novas, ou na disposição dos produtos.

Essas inovações que a empresa desenvolveu tem forte ligação com o que aponta Gonçalves (2000), em relação à inovações de *marketing*, pois ele salienta que são consideradas as alterações significativas no *design* ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços.

Em relação às inovações organizacionais, a empresa investe em parcerias com fornecedores, empresas do mesmo setor e universidade. Quanto à parceria com fornecedores, a empresa compra por lote alguns produtos junto ao fornecedor, o que diminui o custo de fabricação. Em relação às empresas do mesmo setor a Sorvdeli revende seus produtos à elas, o que aumenta indiretamente sua fatia de mercado, pois, além de vender em seu varejo, revende por atacado a seus concorrentes. E ainda realiza atividades em parceria com universidade através troca de experiências com acadêmicos e professores, com o intuito de captar novas ideias que sejam lucrativas e positivas para a empresa.

Como provocação de inovação organizacional para a empresa sugere-se cultivar o sentimento de desafio, apresentando projetos exigentes a seus funcionários, mas garantindo sempre que as tarefas sejam coerentes com suas habilidades e recursos, identificar a pessoa certa para cada tarefa, mantendo equipes estimuladas a cumprirem o que foi proposto (SEBRAE, 2018).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, procurou-se compreender os tipos de inovação existentes em uma determinada empresa familiar de Cruz Alta - RS e quais os impactos dessas inovações na mesma, bem como, descrever os fatores que levam empresas familiares como a Sorvdeli à inovar, mapeando as inovações existentes na empresa e propondo práticas de melhoria. Como principais resultados foram identificadas diversas inovações de diferentes tipos, entre elas, as inovações que possuem maior destaque são as incrementais e as inovações em processos, porém outros tipos de inovações foram encontrados na empresa, no entanto, em menor ocorrência, tais como, em produto, *marketing* e organizacional.

Pode-se salientar, que algumas inovações que a empresa implantou em relação aos processos ligados à produção, como: a substituição das máquinas antigas, troca da fonte de energia elétrica, implantação do mural de localização, de estoque e troca de praça. A partir dessas inovações mapeadas a empresa tem conseguido avanços positivos no mercado em que atua.

Como barreira à inovação, no cenário de empresa familiar, constatou-se que um dos principais fatores limitantes é a resistência à inovações, por parte dos proprietários mais velhos, além disso, a cultura utilizada pela empresa pode ser considerada de cunho protecionista, pois, no momento que existe resistência à entrada de colaboradores externos ao círculo familiar a empresa se retrai, em vezes por “medo”.

Neste momento faz-se conveniente ressaltar que, durante a realização da pesquisa surgiu a questão das barreiras existentes para a sucessão, uma vez que os gestores da empresa pretendem construir um legado para as gerações vindouras, mas assim muitas vezes tornam-se demasiado conservadores nas suas decisões, pois têm medo de perder a riqueza familiar (SANTOS, 2017). Para que esse cenário se transforme a empresa terá que ter maior flexibilidade a mudanças operacionais, pois, terá que designar funções, dividir tarefas e confiar em novos colaboradores, pois dessa maneira se pode começar a construir uma base para a sucessão na empresa. De modo que as gerações sucessoras poderão manter e até mesmo superar os níveis de empreendedorismo das gerações predecessoras, oferecendo novas ideias, renovando e criando novas perspectivas para empresa (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Por fim, há que se mencionar que este trabalho apresenta as limitações intrínsecas aos métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, isto é, a impossibilidade de generalização estatística. Ciente dessas limitações acredita-se que o desenvolvimento deste trabalho pode servir como contribuição para a discussão e disseminação da temática, inovação, no contexto de empresas familiares. Deste modo, sugerem-se estudos futuros sobre o processo sucessório na empresa, bem como estudos similares em outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS

BELMONTE, Victor Antonio Barros; FREITAS Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas. **Revista de Administração da UFSM**. Rio Grande do Sul. V.6, nº 1, p.71-90, 2013.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga; ANDRADE, Daniela Meirelles. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo na Administração**. Rio de Janeiro. V. 08, nº3, 2014.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Sousa. **A gestão da tecnologia nas pequenas e médias empresas: Fatores limitantes e formas de superação**. Eudioneste, Cascavel, 2002.

DINIZ, Francisco José Lopes de Sousa; DUARTE, Nelson. Estratégia de Inovação, Risco e Proatividade: Empresas Familiares VS Não Familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. São Paulo. V.10, nº1, p.127-157, 2014.

FONTANINI, José Italo Candêo; CARVALHO, Hélio Gomes de; FONTANINI, Carlos Augusto Candêo. Inovação incrementais em processos e seus principais fatores em um ambiente industrial. **XII SIMPEP**. São Paulo, 2005.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Fábio Luiz Papaiz; SUGUHARA, Cibele Roberta. Inovação de Produtos, Processos, Organizacional e de Marketing nas Indústrias Brasileiras. **Anais do XX Encontro de Iniciação Científica e V Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação**. PUC Campinas, 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000.

ISHIZAKA, Artur Yuiti; LIZARELLI, Fabiane Leticia. Mensuração da Inovação Incremental e Radical de produtos e Processos: Uma Revisão Bibliográfica Sistemática. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Paraíba, 2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação 2011**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extrativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_de_Inovacao_Tecnologica/2011/pintec2011.pdf.>. Acesso em: 20 maio. 2018.

LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. Implementação de Inovação Radical em Empresas Maduras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V.42, nº 2, p. 17-30, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMÁRCIO, Thiago; ALVES Luciane; LEITE, Cesar Eduardo; ANTUNES, Marcos Aurélio; DANIEL, Andre Lacerda. A Importância da Gestão em Empresas Familiares. **XII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2015.

Manual de Oslo: **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. FINEP, 3. ed. p. 55 – 69, 2005

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTOS, Fernando et al. **Kit Metodológico Para Inovação Empresarial**. Brasília: movimento competitivo, 2008.

OGAWA, Luciano Martins. **Sucessão em empresas familiares**. 2017.

SANTOS, Guilherme de Matos. **Inovação em Empresas Familiares no Setor Primário: Caso do Setor Vinícola**. 239 p. Dissertação de Mestrado, Faculdade do Porto: 2017.

SANTOS, Rozali Araujo dos; NETO, Manoel Pereira de Almeida; MOURA Gilnei Luiz de. Gestores de Empresas inovadoras: Características e Singularidades. **XIII SEMEAD – Seminário em Administração**, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Passos. São Paulo, 1982.

SEBRAE <<https://www.destakjornal.com.br/seu-valor/detalhe/inovacao-organizacional- como-aliar-corte-de-despesas-a-renegociacoes>>. Acesso em: 04 de novembro de 2018 SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Projeto extensão produtiva e inovação**, 2018. Disponível em <www.sdect.rs.gov.br/extensao-produtiva-e-inovacao>. Acesso em 19 jun 2018.

SILOCCHI, Paulo Roberto, **Motivação a Inovação de Produtos**. 100 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2002.

SILVA, Andressa Hennig. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares**. 59 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria: 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VALEN, Lais Nogueira Ver. **Gestão das Micro e Pequenas Empresas Familiares – Inovação: A chave para o sucesso Empresarial**. 36 p. Monografia de Bacharel em Administração, Faculdade do Pindamonhangaba: 2014.

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

CAPÍTULO 10

INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO

Data de aceite: 01/02/2021

Adelcio Machado dos Santos

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Rubens Luis Freiburger

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Daniel Tenconi

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Danielle Martins Leffer

Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

Alisson Andre Escher

Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

RESUMO: Este artigo projeta luz sobre escola do empreendedorismo, porquanto ele estimula a que os indivíduos estabeleçam oportunidades de criação, introduzindo inovações na maneira de administrar, provocando o surgimento de valores adicionais. Trata-se de introdução teórica, elaborada à luz do método dedutivo. Observou-se

que muitas vezes a palavra empreendedorismo esteve associada a políticas de combate ao desemprego; entretanto, ela é muito mais do que isso, porquanto a necessidade de aumentar a capacidade empreendedora não é apenas uma resposta à retração do nível de emprego, mas decorrência direta de novos padrões de relações sociais e políticas que se incluem no mercado, e não se limitam a ele.

PALAVRAS-CHAVE: Introdução, Empreendedorismo, Conhecimento.

INITIATION TO ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT: This article provides light over the School of Entrepreneurship, which stimulates individuals to the establishment of creation opportunities, introducing innovations in the managing way, causing the surging of additional values. It's about the theoretical introduction, elaborated under the light of the deductive method. It's been observed that, many times, the word entrepreneurship was associated to policies of fighting unemployment; however, this words means much more than that, for the need to raise entrepreneurship capacity is not only an answer to the retract of the level of employment, but a direct result of new patterns of social and political relations which are included in the market and do no get restricted to it.

KEYWORDS: Introduction, Entrepreneurship, Knowledge.

1 | INTRODUÇÃO

A origem da palavra empreendedor (*entrepreneur*) é definida por Dornelas (2001, p. 27) da seguinte forma: “tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Dolabela (1999) diz que o significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época.

No final do século XVII, empreender era tido como a firme resolução de qualquer coisa, já no século XIX e início do século XX o termo designava os grandes capitães da indústria, tais como Ford nos Estados Unidos, Peugeot na França, Caldbury na Inglaterra, Toyota no Japão. Nos dias atuais, significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa, desde o franqueado, um dono de oficina mecânica, até aquele que criou e desenvolveu uma multinacional. O autor destaca, ainda, que Jean-Baptiste Say (1927) é considerado o pai do empreendedorismo, e o economista austríaco Schumpeter (1934) relançou as idéias sobre o empreendedor e seu papel no desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios.

Entretanto, ainda se verificam controvérsias a respeito, uma vez que muitos dirigentes alcançaram sucesso sem lançar algo verdadeiramente novo. Para Gimenez e Tóffolo (2005), o fenômeno do empreendedorismo não é recente, visto que, desde que o homem passou a conviver em grupo, criaram-se empreendimentos para permitir a realização de tarefas sociais. Este artigo, em última análise, consiste em introdução teórica à escola do empreendedorismo.

O método a ser seguido na elaboração do artigo é o dedutivo. Conforme Gil (1994), esse método parte do geral e, na seqüência, desce para o particular. Parte de determinados princípios, tidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, ou seja, em virtude unicamente de sua lógica. Sua ordem obedece a seqüência de duas premissas, das quais se infere uma conclusão logicamente implicada, ou seja, baseia-se num silogismo lógico.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996), o método dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas e, para tanto, parte de uma abordagem geral para a abordagem específica. Em outros termos, no método dedutivo, parte-se de premissas verdadeiras para formular uma conclusão que, de certa maneira, já estava contida implicitamente nas premissas. Assim, se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira também.

A abordagem desse estudo é qualitativa, uma vez que se pretende analisar em profundidade a relevância da Escola do Empreendedorismo no seio da teoria organizacional.

A pesquisa qualitativa objetiva esclarecer os fenômenos da realidade, seus significados e trabalha com o que não pode ser quantificado como valores, interesses, atitudes, crenças, motivações. No método qualitativo se enfatiza as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. Roesch (1999, p. 156)

sustenta que “é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade social empírica”.

Quanto aos fins da pesquisa, a mesma é caracterizada como exploratória. A pesquisa exploratória tem a finalidade de esclarecer conceitos e idéias, para formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1994).

A coleta de dados será realizada a partir da pesquisa bibliográfica e documental. Lakatos e Marconi (1995) afirmam que toda pesquisa implica levantar de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

Há dois processos por meio dos quais se pode chegar aos dados necessários: são a documentação direta e a indireta.

A técnica da documentação direta, que não será adotada no presente estudo, compreende a pesquisa de campo ou a pesquisa de laboratório. Por sua vez, a técnica de documentação indireta faz uso de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material elaborado ou não. Divide-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 1995).

A pesquisa documental consiste em consultar fontes primárias, como determinações legais, documentos oficiais, programas de políticas públicas, relatórios, fontes estatísticas, etc. A pesquisa bibliográfica compreende a coleta de informações com base em material já elaborado e condizente ao tema da pesquisa, isto é, recorre-se à bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, principalmente, livros, artigos, teses, etc. (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Conforme Gil (1994), o método de estudo bibliográfico compreende o estudo teórico. É efetuado com a finalidade de obter o conhecimento com base em informações já publicadas, ou seja, levantar dados e analisar o que já foi produzido sobre certo assunto.

Destarte, esse naipe de pesquisa engloba o exame das produções humanas registradas em livros, artigos, revistas, etc.

Lakatos e Marconi (1995) acrescentam que o estudo bibliográfico possibilita não somente a resolução de problemas já conhecidos no meio científico, mas também a exploração de novas áreas, na qual os problemas ainda não foram totalmente esclarecidos.

Assim, este estudo não se limita à recapitulação dos conceitos contidos nas fontes bibliográficas. Pretende-se oferecer alguma contribuição adicional ao tema em questão.

Entretanto, um aspecto importante a ser observado refere-se ao fato de que as fontes bibliográficas podem apresentar dados equivocados, comprometendo, com isso, a qualidade da pesquisa.

Portanto, é essencial assegurar-se das condições em que os dados foram obtidos, analisando em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências (GIL, 1994).

2 | EMPREENDEDORISMO

O estudo do empreendedorismo é considerado um tema novo para a área da organização. A investigação sistemática e continuada desse fenômeno tem uma vida de pouco mais de 50 anos. Na área da Gestão, principalmente no Brasil, os estudos sobre esse tema são bastante recentes.

Os autores destacam ainda que as transformações, tanto em nível local quanto global, mostram um aumento do número de pessoas que investem em um negócio próprio, ou de terceiros, utilizando uma administração diferenciada e dinâmica.

Quanto ao empreendedor pode ser considerada aquela pessoa que é capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade em uma empresa viável, é aquele que não fica esperando que os outros venham resolver seus problemas, pois ele gosta de começar as coisas, de ter iniciativa, capacidade para resolver qualquer problema, além disso, sente-se motivado com o que faz.

Cunha e Ferla (1997) destacam que o empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas adquiram estas características sem precisar frequentar cursos, faz-se necessário destacar que empreendedor não é o mesmo que empresário. Empresário é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa, e desta tira lucros. Acrescentam os mesmos autores que apenas uma parcela de empresários se constitui de legítimos empreendedores, porquanto de fato disputam e sabem vencer o jogo. Distinguem-se, pois apresentam dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores, sendo que as virtudes de apoio são importantes e necessárias, enquanto as superiores são privativas apenas aos grandes empreendedores. As virtudes de apoio são comuns a outros grupos, como bons administradores, por exemplos. São consideradas virtudes de apoio, a visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão/concentração. Enquanto que as virtudes superiores são privativas apenas aos grandes empreendedores.

É com as virtudes superiores que se pode ver a diferença do empreendedor em relação aos outros participantes do jogo. É através dela que o empreendedor consegue construir impérios e modificar o mundo. Essas virtudes são a criatividade, independência e entusiasmo-paixão. Dornelas (2001) também destaca que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontra-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceitando dessa maneira assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Na opinião de Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 03), “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”.

Todavia, nos derradeiros tempos, os empreendedores são aqueles que com muita energia assumem riscos necessários dentro de uma economia em desenvolvimento. Na mesma perspectiva, Schumpeter (apud DORNELAS, 2001) traz a definição do empreendedor como sendo aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, através da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Diferentes motivos que levam as pessoas a implantar seu próprio negócio.

Os motivos mais comuns são à vontade de ganhar muito dinheiro, o desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, a necessidade de provar a si e aos outros de que é capaz de realizar um empreendimento (auto-satisfação) e a vontade de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade (DEGEN, 1989). As características dos empreendedores variam de acordo com as atividades que o empreendedor executa em uma dada época em função da etapa de crescimento da empresa.

Dolabela (1999) diz que isto explica porque os pesquisadores apresentam resultados diferentes em suas pesquisas, já que as características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas, desde que se aprenda a agir adotando comportamentos e atitudes adequadas.

Para Malheiros, Ferla e Cunha (2003), três importantes fatores gerais militam o sucesso dos empreendedores: em primeiro lugar, figuram os valores associados à pessoa do empreendedor, ou seja, às virtudes que são características fundamentais de quem quer iniciar seu próprio negócio.

Em segundo estão as habilidades gerenciais, que incluem estratégias de nicho, gerenciamento do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples, mais eficiente, experiência anterior, educação e estrutura organizacional simples e, em terceiro, estão as habilidades pessoais que incluem um bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e boas relações com os empregados.

Tais fatores são determinantes para que o empreendedor tenha condições de atingir seus objetivos e metas. Para Salim et al. (2004, p. 01), “a decisão de abrir o próprio negócio muitas vezes vai amadurecendo a partir de acontecimentos pessoais e circunstâncias que resultam na abertura da empresa”.

Portanto, o verdadeiro empreendedor, primeiramente, identifica uma oportunidade, para, então, administrar, organizar, e gerenciar todas as atividades necessárias no intento de fazer uso dessa oportunidade, abrindo um novo negócio.

O empreendedor entende que suas chances de obter sucesso em um novo negócio aumentam quando ele procura conhecer e se informar sobre a oportunidade identificada.

O empreendedor apresenta como características fundamentais o espírito criativo e pesquisador, através do qual mantém constante busca por novas aberturas e novas soluções sempre auxiliando na identificação das necessidades (satisfações) das pessoas (clientes) (DORNELAS, 2001).

E a verdade, o sucesso de um empreendimento depende mais do trabalho do que de algum traço da personalidade, estando, de certo modo, acessível a todos. Para que o empreendedor obtenha sucesso, deve estar disposto a fazer algo novo, depois de determinar o que pretende fazer, deve trabalhar para fazer essa idéia acontecer.

Se não houver comprometimento pessoal com os valores da idéia, os esforços necessários não se sustentarão. Pode-se dizer que há uma grande diferença entre idéias e oportunidades de negócio, já que a maior parte das idéias é alcançada por informações e conhecimentos criativos.

Idéias surgem por parte de negócios já existentes, ou em criação, ou mesmo numa exposição, palestras, nos empregos antecedentes, amigos de outras profissões, e também na transformação de um problema. As oportunidades estão envolvidas com outros fatores como: ter conhecimento sobre o ramo de atividade, sobre o mercado e a concorrência.

Hashimoto (2006) destaca que empreendedores nem sempre são bem vistos nas organizações, porquanto aqueles que não conseguem aplicar fundamentos empreendedores em suas organizações acabam saindo em busca de seus próprios sonhos.

Os empreendedores são vistos como reacionários, rebeldes e visionários.

Dentro da organização são considerados tomadores de risco, não medem esforços para ver suas idéias aprovadas e são capazes de qualquer coisa para tocar seus empreendimentos. São direcionados por visões tão fortes que são capazes de dedicar suas próprias vidas a despeito dos problemas que podem enfrentar.

Aqueles que são motivados pela força do dinheiro, da promoção, do status ou reconhecimento não possuem a persistência de conduzir um projeto até o final. Somente o compromisso de superar os desafios para transformar uma idéia em realidade é que pode caracterizar o verdadeiro intra-empendedor.

Outro fator que gera rejeição ao intra-empendedor é a sua ansiedade pela ação, pois age quando deveriam esperar. Com alguma freqüência, não se sujeitam às regras impostas pela burocracia e normas organizacionais, e invadem áreas que não estão nos limites definidos em sua descrição de cargo e função (HASHIMOTO, 2006).

Tal fato é bastante observado nas pesquisas de mercado, quando se faz necessário uma pesquisa sobre um novo produto ou serviço, o intra-empendedor acredita que apenas ele tem condições de elaborar as perguntas corretas, que o pessoal do marketing não saberá fazê-las, já que o mercado não sabe o que quer, e por isso as pesquisas não refletem a necessidade do cliente ou a expectativa de demanda real do produto.

Tais confusões acontecem em muitas situações, conforme destaca de Hashimoto (2006), e o empreendedor freqüentemente não se vê como um empreendedor, assim como

um funcionário tradicional pode ter rompantes que o leva a se ver como empreendedor naquele momento.

Em corolário, os empreendedores acabam se tornando péssimos treinadores, suas habilidades são naturais e sempre acreditam que precisam aprender mais, pois não se julgam, em última instância, empreendedores de fato.

Na busca pelo constante aprimoramento, adquirem conhecimentos para se tornarem administradores profissionais, passando por uma fase difícil que os obriga a esquecer o que foram para valorizar os gerentes profissionalmente treinados e com bons currículos, independentemente do espírito empreendedor.

Por conseguinte, ao invés de formar outros empreendedores, os fundadores acabam contratando gerentes que matam o espírito empreendedor da organização com suas fórmulas prontas e burocráticas.

Hashimoto (2006) salienta ainda que as empresas possuem mais funcionários empreendedores do que elas podem imaginar. Podem ser identificados pelas suas realizações, pelos sinais que demonstram, pela sua história dentro e fora da organização.

Dadas as devidas condições de motivação intrínseca a esses funcionários, podem ser observados muito empenho, energia e entusiasmo do que se recebessem apenas recompensa financeira.

O ponto positivo reside em que as organizações têm melhores condições de oferecer atrativos aos intra-empreendedores do que os tradicionais capitalistas de risco para os empreendedores. Capital tem menos a ver com intra-empreendedores do que com estrutura física e intelectual.

O conceito de intra-empreendedor nem sempre se aplica a quem inicia um novo negócio dentro da organização. No entanto, tal qualificativo pode ser dirigido, muitas vezes, a pessoas cuja maneira de resolver os problemas do dia-a-dia se revestem de grande criatividade.

De Mori (2004) destaca também que os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente, Podendo ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas condições de recursos (através das funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto.

Em relação a tais fatores, as principais funções de um empreendedor em relação à organização são: procurar e descobrir novas informações; traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens; procurar e descobrir oportunidades; avaliá-las; levantar recursos financeiros necessários para a empresa; desenvolver cronogramas e metas; definir responsabilidade de administração; desenvolver o sistema motivacional da empresa; gerar liderança para o grupo de trabalho; definir incertezas e riscos.

A personalidade do empreendedor apresentará um impacto decisivo na organização.

Nas etapas iniciais de desenvolvimento, a debilidade e o vigor são também os do empreendedor. A personalidade desse configurará a imagem da empresa, os valores e o comportamento social da firma.

De Mori (2004) salienta que dada a imensa variedade de aspectos que envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, pode-se afirmar que não existe um protótipo de empreendedor ou de personalidade empreendedora.

O que pode ser observado é que, independentemente da região ou do contexto sócio-econômico, os empreendedores apresentam características comuns.

Por se tratar de um ser humano o seu comportamento obedecerá fundamentalmente um determinado processo comportamental, se tornando diferente pelas características peculiares de sua personalidade, além do fato de ter à sua disposição uma organização (ou futura) a ser utilizada para satisfazer as suas necessidades como qualquer outro instrumento.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A humanidade, desde o início dos tempos, passou por grandes transformações que trouxeram grandes benefícios e vantagens. As mutações ocorridas desde as primeiras eras foram de grande valia e nesse contexto destacou-se a figura do empreendedor, pelo seu arrojo e vontade de fazer melhor e diferente.

Afinal, a atividade de empreendedorismo compreende um importante campo dentro da ciência administrativa, sendo que a capacidade empreendedora ou o perfil empreendedor dos administradores é cada vez mais requisitado dentro do mercado de trabalho.

Em meio a uma realidade onde a concorrência entre as empresas é cada mais visível, a crescente complexidade dos mercados, condicionada tanto ao avanço tecnológico quanto a fenômenos como o da globalização, têm exigido das organizações profissionais com formação voltada para o espírito empreendedor.

Nas derradeiras décadas, estabeleceu-se uma realidade atrelada a grandes mutações que, de maneira contínua, vem influenciando os ambientes organizacionais, representação das constantes transformações no âmbito dos mercados, bem como da elevação no nível de exigência por parte da demanda.

Por conseguinte, evidencia-se também uma série de necessidades intrínsecas a toda e qualquer organização.

Uma delas refere-se aos recursos humanos os quais se têm constituído em um dos principais ativos da organização. Isso significa que, entre os diversos recursos que uma organização possui – tecnológicos, financeiros, materiais -, o humano representa, em muitas situações, como o diferencial competitivo, pois as empresas tornam-se cada vez mais semelhantes, considerando os demais recursos.

Existe uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso em sua empresa. O empreendedor possui como características fundamentais o espírito criativo e pesquisador, por intermédio do qual mantém uma busca constante por novas aberturas e novas soluções sempre auxiliando na identificação das necessidades dos clientes.

Um empreendedor necessita ser alguém com muita determinação e perseverança. A criatividade também é um aspecto indispensável, não apenas para iniciar um negócio, mas também para sustentá-lo ao longo do tempo.

Dessa maneira, o autor divide as características do empreendedor em virtudes de apoio e virtudes superiores.

Faz-se necessário também identificar a diferença entre oportunidade e o pensamento positivo, nesse contexto, a oportunidade é possível, realizável. À primeira vista, uma oportunidade pode não parecer possível, mas graças ao esforço de pensamento nela concentrado, sua possibilidade pode aumentar.

Se isso não acontecer, então não há oportunidade. A possibilidade deveria aumentar tanto do ponto de vista do curso de ação que pode ser tomado, quanto das vantagens que poderiam decorrer dele.

Transformar uma idéia em oportunidade real, requer tempo e esforço para pensar. O objetivo fundamental do pensamento é formular a idéia da oportunidade. O segundo é avaliar os resultados. O terceiro, elaborar um curso de ação que pode ser realizado.

Deve ficar evidente que quanto mais se pensa sobre a idéia, menos arriscada será a oportunidade.

Não existem atalhos para a busca de oportunidades e para o seu desenvolvimento. É necessário tempo dedicado especialmente para pensar. Diferentes empreendedores podem investigar um determinado ramo de negócios e chegar a diferentes resultados.

Cada pessoa tem sua maneira particular de observar uma mesma situação, dessa maneira, o que pode ser interessante para um, pode não ser para outro.

É preciso também que os empreendedores estejam preparados para lidar com diferentes situações, que por sua vez estarão em constantes mudanças.

O processo de empreendedorismo, também precisa ser estudado, os passos interativos de um processo de tentativa e erro na busca de idéias de produtos e serviços que apresentem um bom potencial de mercado. Tais passos representam a revisão, teste, re-teste, e a aplicação e reaplicação das idéias, até que a união lucrativa entre a idéia, necessidade do consumidor seja encontrada.

Quando um empreendedor encontra-se bastante comprometido com um esforço em nível pessoal, independentemente do potencial de lucros, as chances de sucesso aumentam consideravelmente.

Por conseguinte, saber onde focar e identificar com clareza a oportunidade certa permite que se utilize efetivamente o tempo na preparação do negócio.

Ainda nesse contexto, a existência de indivíduos conhecidos como empreendedores do conhecimento é a condição principal para o aparecimento de novos empreendimentos na sociedade do conhecimento. São os responsáveis pelo desencadeamento e condução do processo de criação e dispersão de conhecimento em suas novas unidades produtivas.

Assim, para acompanhá-los em sua tarefa, os empreendedores do conhecimento procurarão pessoas que tenham capacidade de aprender e dominar habilidades novas para responder à globalização e às mudanças tecnológicas.

Tais empreendedores outorgarão prioridade aos intra-empreendedores do conhecimento, isto é, àqueles que aprendem a remover as barreiras à inovação e à aprendizagem, que tenham interesse em aprender a aprender sempre mais e, também de crescer ao longo de suas carreiras.

O conhecimento é, por conseguinte, o recurso essencial para alavancar o sucesso de um empreendimento ou intra-empreendimento.

A capacidade de adotar decisões eficazes é cada vez mais determinada, frente a situações conflitantes, onde as perspectivas das empresas e dos funcionários nem sempre são compatíveis.

Por fim, os intraempreendedores do conhecimento podem encontrar grande espaço organizacional.

REFERÊNCIAS

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto (Orgs.). *Iniciando seu próprio negócio*. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DE MORI, Flávio (Org.). *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de Monografia*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; TÓFFOLO, Kátia da Silva. Empreendedorismo feminino rural: Jane Calamidade ou Scarlett O'Hara?. In. SOUZA, Eda Castro Lucas; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2005

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida (Orgs.) *Viagem ao mundo do empreendedorismo*. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, César S. et al. *Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DE BOUTIQUES À POP-UP STORES: NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 29/12/2020

Valdecir Babinski Júnior

Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
Jaraguá do Sul — Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/3236784093903342>

Mariana Moreira Carvalho

Universidade do Estado de Santa Catarina
(UDESC)
Florianópolis — Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/4716148298606671>

Dulce Maria Holanda Maciel

Universidade do Estado de Santa Catarina
(UDESC)
Florianópolis — Santa Catarina
<http://lattes.cnpq.br/4018987357297369>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo compreender a configuração das lojas de departamento bem como os novos formatos que o varejo de moda assume na perspectiva contemporânea. Para tanto, utilizou-se de levantamento bibliográfico e de análise interpretativa, o que torna este artigo passível de ser compreendido como pesquisa qualitativa, bibliográfica e básica/pura. A partir da literatura investigada, infere-se que: (i) as lojas de departamento têm cambiado de estratégia, do tripé moda-preço-qualidade com foco em produtos *commodities* para diferenciação pela qualidade e pelo volume de vendas; (ii) os novos

formatos que o varejo de moda assume abarcam *shopping centers*, lojas independentes, lojas *premium*, lojas multimarcas, grifes, franquias, pontas de estoque, *outlets*, lojas de desconto, lojas de fábricas, *flagship stores*, mercados e feiras livres, comércio por correio e por catálogos, *e-commerce*, quiosques, *pop-up stores*, vendas individuais, *fashion delivery*, *boutiques*, *co-branding*, lojas de rua, supermercados e desfiles *showroom*.

PALAVRAS-CHAVE: Lojas de departamento, Varejo de Moda, *Boutiques*.

FROM BOUTIQUES TO POP-UP STORES: NEW FASHION RETAIL FORMATS AND NEW STRATEGIES FOR DEPARTMENT STORES

ABSTRACT: This article aims to understand how the current department stores are configured and what are the new formats that the fashion retail takes on in the contemporary perspective. To this end, a bibliographic survey and interpretative analysis were used, which makes this article liable to be understood as qualitative, bibliographic and basic/pure research. From the investigated literature, it is inferred that: (i) department stores have changed their strategy, from the fashion-price-quality tripod with a focus on commodity products, to differentiate by quality and sales volume; (ii) the new formats that the fashion retailer takes on include shopping centers, independent stores, premium stores, multi-brand stores, designer labels, franchises, stock shops, outlets, discount stores, factory stores, flagship stores, free markets, mail and catalog sales, e-commerce, kiosks, pop-up stores, individual

sales, fashion delivery, boutiques, co-branding, street stores, supermarkets and showroom fashion show.

KEYWORDS: Department Store, Fashion Retail, Boutiques.

1 | INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 colocou em xeque o crescimento do varejo de moda. O fechamento de grandes lojas de departamento que, *a priori*, seria temporário para conter os avanços da doença, tornou-se decisivo para algumas empresas. Em publicação eletrônica, a revista *Exame* (2020) cita como exemplos de redes que temem não honrar futuros vencimentos as norte-americanas Macy's, JC Penney, Kohl's, Lord & Taylor e Nordstrom — que, segundo o Portal Mercado & Consumo (2020), já anunciou o encerramento definitivo das atividades de 16 unidades. Para a revista *Forbes*, o caso da varejista de luxo Neiman Marcus também ilustra a situação, uma vez que se encontra altamente endividada e em processo de falência, a empresa prevê o fechamento de 43 unidades (DEBTER, 2020).

Nesse cenário, cabe compreender como se configuram as lojas de departamento atuais e quais são os novos formatos que o varejo de moda assume na perspectiva contemporânea. Para tanto, este artigo estrutura-se a partir do corpo de conhecimento que contempla, fundamentalmente, as obras de Feghali e Dwyer (2001), Jones (2005) e Matharu (2011), escolhidas de modo não-sistemático e tendo-se como critério a adesão aos assuntos de interesse dos autores do estudo. Metodologicamente, empregou-se como meio de coleta de dados o levantamento bibliográfico e, como abordagem para análise de dados, as inclinações qualitativas e interpretativas. Mediante a classificação de Gil (2008), entende-se esta pesquisa como bibliográfica, qualitativa e básica/pura.

2 | LOJAS DE DEPARTAMENTO E NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA

A materialidade produzida na sociedade de consumo instaurada marcadamente após a Primeira Guerra Mundial, trouxe a necessidade de uma reorganização do sistema econômico vigente até então. Nessa reorganização, o acesso aos bens materiais e aos serviços precisou ser facilitado para que o indivíduo comum, agora encantado pelo sonho de felicidade comprável, pudesse factualmente obter seus objetos de desejo e saciar seu desejo de objetos. O caminho para este fim foi encontrado por meio das lojas de departamento. Para Gonçalves-Dias e Moura (2007, p. 3), elas surgiram no contexto do progresso tecnológico, do aquecimento econômico, da revolução citadina e do crescimento do sistema de transporte urbano:

Para a criação da cultura de consumo foi necessária a produção de certa materialidade, proporcionada pelo progresso tecnológico em vários setores da economia. Então, o surgimento das lojas de departamento não ocorreu por acaso. Elas demandaram uma revolução na cidade, no sistema de transporte em massa – para que a cidade pudesse ter compradores.

O progresso tecnológico e a revolução das cidades permitiram, conforme as autoras supracitadas, o acesso das massas às vitrines do consumo. As lojas de departamento dependiam de que os consumidores chegassem até elas fisicamente e, para isso, Matharu (2011) cita que não foram medidos esforços e recursos. No aspecto tangente à moda, o autor menciona a associação criada entre grandes nomes da Alta Costura¹ e do *prêt-à-porter*² (pronto para vestir, em livre tradução) com as lojas de departamento como forma de atrair, à galopes, mais e mais consumidores citadinos. Ainda conforme Matharu (2011), a primeira parceria desse modelo surgiu entre Pierre Cardin e a rede de lojas de departamento francesa Printemps, em 1959 (Figura 1). A parceria chocou tanto a sociedade da época que levou Cardin a ser expulso da *Chambre Syndicale de la Haute Couture* (Câmara Sindical da Alta Costura, em tradução livre) ainda que, pouco tempo depois, o criador de moda tenha sido reintegrado ao sindicato.



Figura 1 – Coleção de Pierre Cardin na vitrine da loja de departamento Printemps em 1959

Fonte: Cardin (2020).

Para Matharu (2011), as lojas de departamento seguiram o modelo de sucesso que as linhas de difusão de grandes marcas já dispunham, contudo, agregaram a ele um poder financeiro sem igual. Sobre o surgimento das lojas de departamento, Jones (2005) aponta

1. Adota-se aqui o conceito firmado por Matharu (2011, p. 66), que assevera que a Alta Costura pode ser compreendida como “[...] o negócio que envolve a criação, confecção e venda de roupas femininas exclusivas, feitas à mão e sob medida. O prestígio dessas roupas garante os preços mais altos da indústria da moda, o que coloca a alta-costura no topo desse mercado.”

2. Modelo de negócios similar à Alta Costura, porém, apresenta como diferença “[...] o fato de que as roupas do *prêt-à-porter* não são feitas sob medida para um consumidor específico. O *prêt-à-porter* proporciona ao cliente a liberdade de selecionar as peças diretamente na loja, em tamanhos e cartela de cores diversos” (MATHARU, 2011, p. 69).

para questões como arquitetura, decoração, endereço, acesso a outras facilidades da vida citadina e serviços.

As lojas de departamento oferecem uma enorme variedade de mercados em diferentes andares ou departamentos, e são planejadas para manter o cliente na loja o maior tempo possível. Quando surgiram pela primeira vez, no final do século XIX, distinguiam-se por sua arquitetura e decoração luxuosas e sua localização nos melhores pontos. Muitas lojas oferecem cartões de fidelidade que abastecem os varejistas com informações para seu banco de dados de consumidores e permitem atingir grupos específicos com informações promocionais. As lojas de departamento comercializam espaço para grifes (“concessões”) e permitem uma ampla escolha de mercadorias. Também oferecem outras facilidades, como banheiros, restaurantes, cartões de crédito, postos bancários e serviços como listas de casamento. Hoje em dia as lojas de departamento estão trabalhando duro para reposicionar uma imagem ultrapassada e transformar ambientes que são impopulares entre os compradores jovens (JONES, 2005, p. 66-67).

Além das lojas de departamento, Jones (2005) afirma que o varejo de moda contemporâneo também encontra-se composto por: (i) *shopping centers* (centro de compras, em livre tradução); (ii) lojas independentes; (iii) lojas multimarcas; (iv) grifes; (v) franquias; (vi) pontas de estoque e lojas de desconto; (vii) lojas de fábrica; (viii) mercados e feiras livres; (ix) comércio por correio; (x) *e-commerce* (comércio eletrônico, em tradução livre); (xi) quiosques; e, por fim (xii) vendas individuais.

Os *shopping centers* concentram lojas independentes, multimarcas, unidades de franquias, grifes, mercados e serviços do cotidiano, como lavanderia, chaveiro e manutenção de celulares. Trata-se de locais acessíveis, dinâmicos, protegidos e estimuladores: o objetivo é tornar a ida às compras um momento de lazer familiar. Por sua vez, as lojas independentes, também conhecidas nos Estados Unidos como *mom-and-pop* (mamãe-e-papai, em tradução livre), configuram-se a partir do atendimento pessoal e da especialização na oferta de uma categoria de produtos. Jones (2005, p. 66) diz que: “[...] as lojas independentes precisam ter um estoque de mercadoria diferente daquele das grandes lojas; como seus custos são mais altos, precisam de fortes inovações da moda, nomes de estilistas ou exclusividade para atrair os consumidores”.

Tal qual as lojas independentes, as lojas multimarcas podem também se especializar em uma categoria de produtos ou, em sentido oposto, investir em propostas diversificadas por meio de uma ampla gama de bens materiais, como itens para cama, mesa e banho ou para prática de esportes. Nessa forma de varejo de moda, segundo Jones (2005, p. 66), é comum observar cadeias de negócios nas quais “[...] a expectativa do consumidor é encontrar moda mediana com uma faixa de preços também média”. A autora cita como exemplos de lojas multimarcas globais a varejista e atacadista inglesa French Connection, com sede em Londres (UK), e a norte-americana Gap, que possui sede em São Francisco (EUA).

Com origem no termo francês *griffe* (garras, em livre tradução), as grifes podem ser compreendidas de modo similar às lojas multimarcas, contudo, baseiam-se na concessão de produtos licenciados ou assinados por um ou mais estilistas. Em ascensão na década de 1970, a partir do amadurecimento da febre das *boutiques* — a citar, como exemplos, as londrinas Biba, de Barbara Hulanicki, e Bazaar, de Mary Quant, a carioca Casa Canadá, a paulista Casa Scarlet e as novaiorquinas New Breed Clothing, focadas na cultura afro-americana, e Cheetah Discotheque, que combinava ambiente de compras com pista de dança —, as grifes tiveram seu surgimento associado ao deslocamento das estratégias de exclusividade da Alta Costura para o *prêt-à-porter* quando, em 1966, o estilista Yves Saint-Laurent inaugurou, na Rua de Tournon, número 21, em Paris (FR), sua grife: Yves Saint-Laurent Rive Gauche Prêt-à-porter. Ainda naquela década, o estilista abria outras três unidades: uma especialmente focada no público masculino, uma em Nova York (EUA) e outra em Londres (UK) (Figura 2) (BRAGA, 2007; GONÇALVES-DIAS; MOURA, 2007; BLACKMAN, 2012).



Figura 2 – Yves Saint Laurent (ao centro), cercado por Betty Catroux (à esquerda) e Loulou de La Falaise (à direita), na inauguração da unidade de sua grife em Londres (UK), em 1969

Fonte: Rogers (2019).

Quando Yves Saint-Laurent abriu caminho para a diversificação do varejo de moda, no fim da década de 1960, a era das *boutiques* estava em plena ascensão. Blackman (2012) assevera que, em 1967, havia em Londres (UK) aproximadamente duas mil *boutiques* em

atividade. O cenário era propício para que novas formas de negócio fundamentadas no *prêt-à-porter* proliferassem com base na proposta lançada por Saint-Laurent. Braga (2007, p. 87) cita que

[...] o *prêt-à-porter* já estava mais do que definido e assimilado e a indústria da moda, muito bem-estabelecida [*sic*]. A busca pela novidade era frenética e mal se lançava uma idéia [*sic*] para que todos logo aceitassem. As butikues, cada vez em maior número, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, estavam difundindo e democratizando as criações dos estilistas, tornando as idéias [*sic*] mais acessíveis financeiramente. Sem dúvida, foi o grande momento de consolidação do *prêt-à-porter*.

A partir da democratização do *prêt-à-porter* os novos negócios de moda puderam ampliar-se. Esses, acredita Jones (2005), podem ser compreendidos sob estratégias características que, segundo sua classificação, vão desde franquias até vendas individuais. O Quadro 1 apresenta a classificação da autora sobre tais formatos de varejo de moda.

Formato de varejo de moda	Estratégia característica
Franquias	Os franqueadores administram o estoque, distribuem mercadorias e fornecem materiais de propaganda às lojas franqueadas que, por sua vez, pagam taxas pelo direito sobre a venda das peças de vestuário da marca franqueadora em uma determinada área geográfica.
Pontas de estoque e lojas de desconto	Também chamadas de <i>outlets</i> , as lojas de ponta de estoque ou de desconto ofertam peças de vestuário por preços baixos de fornecedores desconhecidos (as etiquetas são retiradas dos produtos) que possuíam estoques encalhados como consequência de excesso de produção ou de cancelamento de ordens de compra.
Lojas de fábrica	Baseavam-se, até a década de 1980, no hábito de algumas empresas de venderem aos seus colaboradores os excessos de estoque ou as peças de vestuário reprovadas no controle de qualidade interno. Atualmente, a estratégia se diversificou e as lojas de fábrica passaram a ofertar produtos novos e de qualidade para consumidores a preços competitivos.
Mercados e feiras livres	Trata-se de espaços nos quais peças de vestuário com defeitos, recusadas ou “de segunda mão” são negociadas por preços baixos. Neles, de modo geral, podem-se encontrar consumidores jovens em busca de peças <i>vintage</i> ou boas barganhas.
Comércio por correio	Comum nos Estados Unidos, as compras por correspondência ocorrem sob o uso de catálogos mensais que são enviados para os consumidores ou apresentados individualmente por representantes. Como incentivo, neste formato de varejo, marcas de moda costumam oferecer formas de pagamento atraentes.
<i>E-commerce</i>	O comércio eletrônico pauta-se no ambiente virtual no qual a <i>homepage</i> cumpre a função da loja física. Entre as vantagens desse formato de varejo estão: (i) o ambiente de compra permanece aberto 24 horas; e (ii) amplia-se o número de possíveis consumidores, como aqueles que residem em outros países (o que seria inacessível em lojas físicas).
Quiosques	Localizam-se em locais de alta rotatividade de consumidores, como <i>shopping centers</i> , estádios, rodoviárias e aeroportos. A estratégia está em prover mercadoria rapidamente para consumidores transeuntes e possibilitar a demonstração das peças para aqueles que possuem tempo disponível, como quem aguarda para embarcar para seu destino ou quem passeia, despreocupadamente, entre lojas em um <i>shopping</i> , por exemplo.

Vendas individuais	Fértil para peças de vestuário confeccionadas sob medida, a estratégia das vendas individuais permite às marcas de moda um relacionamento próximo aos consumidores, que podem cocriar produtos e escolher detalhes únicos. Também chamado de <i>one 2 one</i> (um para um, em tradução livre), este formato possibilita a fixação de uma carteira de consumidores e pode, ainda, ocorrer de maneira eletrônica por meio de <i>homepages</i> ou aplicativos de comunicação.
--------------------	--

Quadro 1 – Formatos de varejo de moda e suas estratégias

Fonte: adaptado a partir de Jones (2005).

Adaptado a partir de Jones (2005), o Quadro 1 apresentou alguns dos formatos de varejo de moda e suas estratégias à época da obra da autora. Contudo, como efêmero e volátil, o varejo de moda continuou a se modificar e, atualmente, pode-se encontrar formatos novos, tais como *flagship stores* (lojas principais, em livre tradução), *pop-up stores* (lojas rápidas, em livre tradução) e *fashion delivery* (entrega de roupas à domicílio, em livre tradução).

Saddi e Magalhães (2010) compreendem as *flagship stores* como as lojas principais de uma determinada marca. Localizadas em grandes centros urbanos e em endereços de alto padrão, as *flagship stores* podem ser consideradas uma evolução do formato de lojas de fábrica, contudo, sob uma proposta arquitetônica diferenciada, que reflete o universo da empresa e o estilo de suas peças de vestuário. Os autores citam como exemplo as unidades novaiorquinas da Nike Inc., Nike Town New York³, inaugurada em 1996, e da Apple Inc., Apple Store, que abriu suas portas no ano de 2001.

Enquanto as *flagship stores* podem ser compreendidas como uma forma de evolução das lojas de fábrica, as *pop-up stores* podem ter se desdobrado dos antigos quiosques, que continuam a existir. Esse novo formato de varejo de moda se estabelece em espaços conceituais e lúdicos com o objetivo de aproveitar determinados modismos ou eventos de alta rotatividade – o que faz com que seu tempo de atividade seja rapidamente encerrado. Em publicação do Portal *e-Millennium*, Alcântara (2019) cita como exemplos as unidades de empresas como Mormaí, Riachuelo, Heineken, Puma, Sephora, Havaianas, Coca-cola Clothing e Adidas (Figura 3).

3. Segundo a publicação do Portal Mercado & Consumo, a unidade Nike Town New York fechou suas portas no começo do ano de 2018. Contudo, dois anos antes, a Nike Inc. já havia construído uma nova *flagship store* no bairro Soho, endereço nobre da capital novaiorquina. Tratava-se da unidade Nike House of Innovation que possui, hoje, 7.000m² de espaço, seis andares de ofertas de produtos e o maior estoque da marca no mundo (MARINHO, 2019).



Figura 3 – Unidade argentina da empresa Adidas no formato *pop-up store*

Fonte: Alcântara (2019).

Alcântara (2019) cita como vantagens das *pop-up stores*: (i) possibilidade de testar a aceitação de novos produtos; (ii) oportunidade de promover a marca em espaços físicos de grande circulação de consumidores; (iii) incremento no engajamento da empresa no ambiente virtual; (iv) lucro rápido advindo do sentimento de urgência criado nos consumidores; (v) escoamento e liquidação de estoque parado; e (vi) chance de gerar experiências de compra para novos consumidores ou mesmo consumidores regulares da empresa.

A relação entre lojas de fábrica e *flagship stores*, assim como entre quiosques e *pop-up stores*, também pode ser aplicada entre *fashion delivery* e compras individuais. Neste novo formato de varejo de moda⁴, os consumidores recebem em seus domicílios uma amostragem das peças de vestuário da empresa e as prova no conforto de seus lares. As peças escolhidas são pagas posteriormente e as peças rejeitadas voltam para a empresa. Em alguns casos, a seleção das peças a serem enviadas para os consumidores está a cargo de um *personal stylist* (consultor de estilo pessoal, em livre tradução) e as peças podem ser alugadas por um tempo determinado, em vez de serem, factualmente, adquiridas. Para Celaschi (2017), esse formato advém da transição de estratégias voltadas aos bens materiais para o setor de serviços — o que o autor chama de *servitisation* (“servitização”, em livre tradução). Entre os exemplos citados por Celaschi (2017) e outros,

4. Ressalta-se que, no Brasil, esse formato de varejo de moda já era comum desde meados de 1990, quando se popularizou o exercício das sacoleiras. Mulheres desempregadas surgidas na crise do governo Collor buscavam iniciativas criativas para assegurar a renda familiar. Entre as muitas atividades surgidas na época estavam as sacoleiras que, dia após dia, visitavam consumidores em seus domicílios e ofertavam produtos de toda sorte, desde painéis e enciclopédias até alimentos e peças de vestuário.

observados empiricamente, pode-se citar as empresas: (i) Rent the Runway, de Nova York (EUA); (ii) Same no More, de Florianópolis (BR); (iii) BeTrendy.Fashion, de São José (BR); (iv) Roupateca, de São Paulo (BR); e (v) Muda de Roupas, de Curitiba (BR).

Outro formato novo de varejo de moda surgido nas últimas décadas trata da parceria entre as lojas de departamento e os criadores de moda: o *co-branding*. Para Carvalho (2016), o *co-branding* ocorre quando artistas ou estilistas de grande prestígio, em especial aqueles oriundos da Alta Costura ou de grandes grifes internacionais, trabalham com coleções comerciais e assinam linhas de peças de vestuário e acessórios com a finalidade de reprodução técnica industrial. Conforme dispõe a autora, hoje, no mercado global, “[...] o *co-branding* entre redes de varejo popular e estilistas de grifes de luxo permanece como uma das estratégias mais exploradas [...]” (CARVALHO; 2016, p. 5).

Para Feghali e Dwyer (2001), figuram entre as redes supracitadas as empresas: Hennes & Mauritz (H&M), Bloomingdale’s, JC Penney, Macy’s, Marks & Spencer, Neiman Marcus, Body Shop, Disney Store, Express, Gap, Nike, entre outras. Cada empresa possui uma especificidade quanto ao montante de bens materiais oferecidos, seja ela perfumaria ou vestuário, contudo, todas possuem em comum: (i) a herança do modelo das linhas de difusão que grandes marcas de moda utilizavam no passado para promover seu alcance até as massas; e (ii) o formato de lojas de departamento.

Sobre tal formato, Feghali e Dwyer (2001) afirmam que as lojas de departamento consistiam e ainda consistem em um dos principais canais de distribuição da indústria global da moda. Tal qual Jones (2005), as autoras também descrevem como formatos de varejo: (i) os *shopping centers*; (ii) as pontas de estoque; (iii) as lojas de rua; (iv) as *boutiques*; (v) os supermercados; (vi) os desfiles, especialmente, aqueles no estilo *showroom*; (vii) os catálogos de vendas; (viii) as franquias; e (ix) o comércio eletrônico, tanto na modalidade *business to business* (em livre tradução, de empresas para empresas), quanto na modalidade *business to consumer* (em livre tradução, de empresas para consumidores).

Feghali e Dwyer (2001) também destacam que, ao perceber a potencialidade da indústria global da moda, no decorrer da década de 1990, muitos supermercados e lojas de departamento que não possuíam foco no vestuário, passaram a abrir espaço físico no interior de seus estabelecimentos para dispor de coleções masculinas, femininas e infantis. Exemplo disso ocorreu com a companhia norte-americana Walmart Stores Inc. Fundada em 1962, a multinacional, que chegou a ser eleita a maior do setor em 2010, passou por várias transformações para chegar ao atual número de 11 mil lojas.

Para estar presente, hoje, em 27 países e sob 55 nomes diferentes, a Walmart precisou modificar seus negócios e agregar o consumo de itens do vestuário entre suas gôndolas e fileiras. Em 2014, em entrevista para o Portal Mundo do Marketing, Adriana Costa, diretora da categoria de moda da Walmart, afirmou que, desde o começo da década de 2000, foi preciso focar no público das classes menos favorecidas (C e D, segundo a diretora) para agregar competitividade à companhia. Para Adriana Costa, a Walmart

sabidamente abriu espaço para vender em seus supermercados produtos casuais com destaque para camisetas, *jeans*, *lingeries*, meias e *underwear* — sendo estas últimas três consideradas *commodities*⁵ pela empresa — ao observar o comportamento de seus consumidores com relação à acessibilidade e à praticidade (OLIVEIRA, 2014).

À época da entrevista supracitada, a diretora de moda da Walmart também salientou as várias parcerias feitas entre a companhia e nomes importantes nas mídias sociais, com o objetivo de atrair consumidores jovens. Nesse sentido, Adriana Costa ainda afirmou que a estratégia da Walmart para a categoria estava definida pelo tripé moda-preço-qualidade (OLIVEIRA, 2014). Outras redes de supermercado seguiram o exemplo da Walmart: (i) a francesa Carrefour, hoje com mais de 10 mil unidades em 30 diferentes países, que incorporou o comércio de artigos do vestuário entre seus negócios sob o pretexto de facilitar a rotina de compras de seus consumidores; e (ii) a brasileira Extra, atualmente uma das maiores varejistas do país, que opera em múltiplos formatos, desde postos de combustível, drogarias e minimercados até supermercados, hipermercados e lojas *premium*⁶.

O tripé moda-preço-qualidade utilizado pela Walmart e que serviu como modelo para as redes Carrefour e Extra, pode ser também observado por meio do disposto por Feghali e Dwyer (2001) como a fórmula estratégica para a obtenção de estabilidade quando do trabalho concomitante com marcas *premium*. Segundo as autoras:

O fornecimento de peças de qualidade, em volume considerável e com preço final atraente para o consumidor, tem-se revelado uma ótima diferenciação para as lojas de departamentos e pode ser a fórmula que garantirá o funcionamento da estrutura básica da confecção, proporcionando a tranquilidade [*sic*] administrativa necessária para trabalhar estrategicamente marcas de maior prestígio (FEGHALI; DWYER, 2001, p. 126).

A forma de diferenciação por meio da qualidade do vestuário, do volume das vendas e do preço acessível à grande massa de consumidores, tal como sugerem nas entrelinhas Feghali e Dwyer (2001), ainda vigora como maneira eficiente pela qual se sustentam os negócios de redes de lojas de departamento. De modo similar, a diferenciação pela qualidade e pelo volume das vendas também passou a assumir posição central em lojas *premium*, que não ofertam preços acessíveis, mas possibilitam o câmbio rápido de modas efêmeras. Para Saddi e Magalhães (2010, p. 1736), esse é o caso da rede de lojas Zara, que foi fundada em 1974 por Amancio Ortega e Rosalía Mera, em Corunha, na Espanha (ES):

5. Compreende-se, aqui, produtos *commodities* no âmbito da moda por peças de vestuário produzidas em larga escala, sob ênfase industrial e cujo estoque se mantém ativo e em movimentação constante. Trata-se de produtos de alta circulação, com qualidade razoável e preço acessível aos mercados de massa.

6. Os autores deste artigo entendem por lojas *premium* negócios de moda cujo foco encontra-se na performance técnica do produto e na alta qualidade de sua matéria-prima, de seus acabamentos e de seus processos produtivos — não raro, estes tomam forma sob a condição das manualidades ou da artesanaria. Como consequência, as lojas *premium* podem ofertar bens materiais de maior valor agregado do que lojas que possuem como foco produtos *commodities* e mercados de massa.

[...] a espanhola Zara aplica uma estratégia que combina agilidade e baixo volume no abastecimento de mercadorias nos pontos de venda, considerando essa política menos nociva do que a de sustentar estoques obsoletos nas suas lojas [...] Assim, além de serem abastecidas frequentemente com produtos novos, tem seu tempo de permanência reduzido nos pontos de venda. Isso significa que ainda que seja difícil manter a estabilidade das empresas e das marcas em um mercado turbulento e veloz, ao mesmo tempo, a dinâmica das empresas de moda e varejo propicia e reforça essa efemeridade.

Assim, conforme os exemplos sobreditos, observa-se que as lojas de departamento têm substituído o tripé moda-preço-qualidade com foco em produtos *commodities* pela estratégia de volume de vendas e de diferenciação pela qualidade com produtos *premium*. A seguir, apresentam-se as considerações finais deste artigo.

3 | CONCLUSÃO

Muitos são os novos formatos que o varejo de moda assume na contemporaneidade: (i) lojas de departamento; (ii) *shopping centers*; (iii) lojas independentes; (iv) lojas *premium*; (v) lojas multimarcas; (vi) grifes; (vii) franquias; (viii) pontas de estoque, *outlets* e lojas de desconto; (ix) lojas de fábricas; (x) *flagship stores*; (xi) mercados e feiras livres; (xii) comércio por correio e por catálogos; (xiii) *e-commerce*; (xiv) quiosques; (xv) *pop-up stores*; (xvi) vendas individuais; (xvii) *fashion delivery*; (xviii) *boutiques*; (xix) *co-branding*; (xx) lojas de rua; (xxi) supermercados; e (xxii) desfiles *showroom*. As lojas de departamento, em especial, apontam para novas estratégias de varejo: do tripé moda-preço-qualidade, da Walmart, com foco em produtos *commodities*, para o modelo Zara, com base em diferenciação pela qualidade e pelo volume de vendas com ênfase em produtos *premium*.

Assim, a partir da literatura investigada, os autores deste artigo acreditam terem alcançado o objetivo proposto: realizar levantamento bibliográfico sobre novos formatos de varejo de moda com ênfase em lojas de departamento. Por fim, para futuros estudos, sugere-se a ampliação teórica e prática do corpo de conhecimento disposto na pesquisa, especialmente, no tangente à apresentação de formatos informais de varejo de moda.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Joyce. **Pop-up store**: muito além da experimentação. muito além da experimentação. 2019. Portal *e-Millennium*. Disponível em: <http://bit.ly/2MjSK3V>. Acesso em: 22 jun. 2020.

BLACKMAN, Cally. **100 anos de moda**: a história da indumentária e do estilo no século XX, dos grandes nomes da alta-costura ao *prêt-à-porter*. São Paulo: Publifolha, 2012. Tradução de: Mario Bresighello.

BRAGA, João. **História da Moda**: uma narrativa. 7. ed. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2007.

CARDIN, Pierre. **Pierre Cardin — Designer**. 2020. Disponível em: <https://pierrecardin.com/designer>. Acesso em: 21 jun. 2020.

CARVALHO, Priscila Rezende. Rituais de consumo na campanha *Close the loop*, da H&M: signos da hipermoda. In: COMUNICON — CONGRESSO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO E CONSUMO, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ESPM, 2016. p. 1-14. Disponível em: <https://bit.ly/2JtSnml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CELASCHI, Flaviano. *Advanced design-driven approaches for an Industry 4.0 framework: the human-centred dimension of the digital industrial revolution*. **Strategic Design Research Journal**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 97-104, 11 abr. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2WTA2SJ>. Acesso em: 22 jun. 2020.

DEBTER, Lauren. **Com crise do coronavírus e dívidas, Neiman Marcus pede falência**. [S. l.]: Revista Forbes, 7 maio 2020. Coluna Negócios. Disponível em: <http://bit.ly/3mZVAYk>. Acesso em: 12 jul. 2020.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER, Daniela. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2001.

FERNANDES, Fátima. **Crise muda o comportamento de compra de vestuário**. 2017. Diário do Comércio. Jornal das Associações Comerciais do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://bit.ly/3rNCgkW>. Acesso em: 17 fev. 2019.

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

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; MOURA, Carla. Consumo sustentável: muito além do consumo "verde". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2007. p. 1-13. Disponível em: <https://bit.ly/2MIRldj>. Acesso em: 03 nov. 2019.

JONES, Sue Jenkyn. **Fashion design: manual do estilista**. São Paulo: Cosac Naify, 2005. Tradução de: Iara Biderman.

MARINHO, Luiz Alberto. **Adeus, Niketown. Olá, House of Innovation**. 2019. Portal Mercado & Consumo. [S. l.]: Grupo Gouvêa de Souza, 2 jan. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/37VBwIB>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MATHARU, Gurmit. **O que é design de moda?** Porto Alegre: Bookman, 2011. Tradução de: Mariana Bandarra; Revisão técnica de: Camila Bisol Brum Scherer.

MERCADO & CONSUMO. **Lojas de departamento da Nordstrom serão fechadas permanentemente**. [S. l.]: Grupo Gouvêa de Souza, 11 maio 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3o06O0v>. Acesso em: 12 jul. 2020.

OLIVEIRA, Priscilla. **Venda de roupas cresce em supermercados, mas ainda incorre em erros**. 2014. Portal Mundo do Marketing. Disponível em: <http://bit.ly/3o2lYkO>. Acesso em: 17 fev. 2019.

REVISTA EXAME. **Macy's, JC Penney: lojas tradicionais dos EUA à beira do abismo financeiro**. [S. l.], 28 abr. 2020. Coluna Negócios. Disponível em: <http://bit.ly/3rwMcyW>. Acesso em: 12 jul. 2020.

ROGERS, Sam. **Yves Saint Laurent: 7 motivos pelos quais ele revolucionou o mundo da moda**. 2019. Vogue Internacional. Disponível em: <http://glo.bo/3psYXso>. Acesso em: 21 jun. 2020.

SADDI, Monica Saboia; MAGALHÃES, Cláudio de. Design para Lojas de Moda: gestão de marcas em projetos para PDV. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 2018, n. 2, p. 1733-1742, 2010. Disponível em: <http://bit.ly/37XczGA>. Acesso em: 22 jun. 2020.

ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO

Data de aceite: 01/02/2021

Daniel Andrei Rodrigues da Silva

Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões - URI

Luísa Marques

Faculdade CNEC de Santo Ângelo - CNEC

RESUMO: O presente artigo apresenta uma aplicação teórica e prática dos conceitos empregados na gestão custos e formação de preço de um empreendimento, ainda unindo com a descoberta do ponto de equilíbrio do mesmo. Demonstrando a eficácia de tal metodologia para o empresário, com uma análise de seus dados concretos baseados em faturamento, custos fixos e preço de compra de seus produtos vendidos. Através da pesquisa por teorias de renomados autores e a utilização de ferramentas de gestão, esta pesquisa buscou iluminar o caminho apropriado na gestão dos recursos financeiros e trouxe o empresário para mais perto do meio acadêmico e da ciência.

PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade, ponto de equilíbrio, contabilidade.

ABSTRACT: This scientific article presents a theoretical and practical application of the concepts employed in the management of costs and pricing of an enterprise, still uniting with the discovery of its equilibrium point. Demonstrating the effectiveness of such a methodology to the business owner with an analysis of their hard data

based on sales, fixed costs and purchase price of their products sold. Through research by theories of renowned authors and the use of management tools, this research sought to illuminate the appropriate path in the management of financial resources and brought the entrepreneur closer to academia and science.

KEYWORDS: Viability; equilibrium point, accounting.

1 | INTRODUÇÃO

A ciência e a Administração, estão unidas a cento e oito anos, desde a publicação do livro “Os Princípios da Administração Científica” em mil novecentos e onze, por Frederick Taylor. Passado mais de um século, as teorias, as técnicas, processos, organizações e pessoas se desenvolveram para além das premissas exatas e calculadas de Taylor. Cada vez mais abrangente, com mais recursos e diversas áreas de atuação, a Administração não pode mais ficar centrada apenas em si e teve que incorporar conhecimentos de outras áreas.

A Contabilidade, conforme explicado por Barros (2003), é a ciência por trás das atividades de controle, registros e contabilização dos atos e fatos de uma gestão ou administração, de uma organização privada ou pública. O controle patrimonial e financeiro é indispensável, sendo cada vez mais incorporado em cada departamento de uma entidade, tendo em vista que suas complexidades aumentaram exponencialmente com o passar dos anos e avanço das tecnologias.

A quantidade e velocidade de vendas, produtos e serviços está se acelerando a níveis quase que instantâneos, tornando descontrolado, tanto físico quanto informacional, um risco quase certo e não mais uma probabilidade. Tais riscos ensejam não somente no que é percebido a “olho nu”, mas principalmente em pequenos detalhes em diversos processos que podem acarretar a prejuízos as empresas.

É preciso reconhecer que nunca a análise de custos e formação de preço se tornaram tão imperativos como nesta era. Obter claro conhecimento sobre os diversos tipos de custos e como os mesmos se formam, é imprescindível para saúde econômica de uma organização. As tomadas de decisão estão em um ponto onde se considera inaceitáveis quaisquer tipos de erros por questões de malversação de informações.

O presente estudo através destas implicações, busca como objetivo geral, ter uma perspectiva das finanças de um pequeno empreendimento afim de que seja possível trazer à tona o como está sendo gerenciamento das informações contábeis e financeiros dos Microempreendedores Individuais. Trazendo também a necessidade do meio acadêmico de utilizar seu conhecimento e se aproximar daqueles que estão realizando a rotação econômica do mercado.

Outrossim, como objetivos específicos, buscou-se valores e projeções reais de um proprietário de minimercado, objeto de estudo. Afim de que seja possível verificar quais as margens de contribuição de 20 produtos, assim como encontrar a quantidade de vendas necessárias para atingir o lucro desejado pelo empresário. Ainda apurar os custos fixo e variáveis do empreendimento e encontrar o ponto de equilíbrio.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico se apresenta uma fundamentação teórica resgatando conceitos sobre Introdução a Administração, Tipos de Custos, Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio, Formação de Preço de Venda, Viabilidade Econômica e Financeira, assim como o Planejamento e Controladoria.

2.1 Introdução a administração

A Administração, à medida que os anos passam esta nobre ciência vem se dividindo cada vez em mais áreas, com subáreas dentro das mesmas; Marketing Logística, Finanças, Gestão de Pessoas, RH, Produção, Pública e cada dia surgem mais, sendo a mais contemporânea, a gestão da informação.

Ainda a Administração abrange três níveis, como faz lembrar Chiavenatto (2014), o nível operacional que enquadra diretamente as atividades ligadas a operações, produção, processos e prestação de serviço (como); O nível tático que está correlacionada a gerencia e coordenação das atividades operacionais (quando); O nível estratégico, responsável pelo direcionamento da organização como todo, definindo seus objetivos estratégico,

missão, visão, metas, quais mercados sair ou entrar, criando o senso de propósito do empreendimento (por que).

Cabe citar o trabalho de Michael Porter (1986, p. 50), onde definiu as três estratégias genéricas, sendo uma destas a liderança em custo total, “[...] uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais [...]”. Dessa forma se tornou ainda mais relevante os controles e métodos contábeis de análise de custos e formação de preço, alavancando a função do contador, de somente controlar para buscar informações precisas para a tomada de decisões a nível estratégico das organizações.

É imperdoável o descaso com a gestão apropriada dos elementos contábeis e financeiros envolvidos em uma organização, sendo que tais informações influenciam o nível estratégico que por fim atinge diretamente todos os níveis, tendo em vista que este é o amago da organização. Os empreendimentos que desejam de fato obter uma vantagem competitiva, precisam imperativamente, controlar seus custos e formar seus preços de acordo sua viabilidade econômica financeira.

2.2 Tipos de custos

De início, é interessante destacar a obra de Martins (2003) em que o mesmo especifica os tipos de custos atribuídos a uma organização, conforme quadro a seguir:

Tipos de Custos	Descrição
Custo	Despesa com bem ou serviço, na produção ou realização de outro.
Custos Diretos	Custo apropriado diretamente ao bem produzido;
Custos Indiretos	Custos que não podem ser apropriados diretamente ao produto.
Custos Fixos	Custos que independem de produção ou venda, não varia seu total.
Custos Variáveis	Custos ligados a produção ou vendas, podem variar seu total.

Quadro 1 – Tipos de Custos (MARTINS, 2003, p. 33)

Tendo em vista que o estudo aborda um empreendimento de comercialização de produtos prontos e não na produção industrial dos mesmos, o enfoque será mais voltado aos Custos Fixos e Variáveis que Martins (2003) enfatiza serem os mais importantes em relação as outras classificações.

Ao referir-se a estes dois vetores da classificação contábil, Martins afirma que “É de grande importância notar que a classificação em Fixos e Variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade” (2003, p. 33). O que norteia então as diferenças entre estes e os custos diretos e indiretos.

Os Custos Fixos se referem a valores que não se alteram devido influência de produção ou volume de vendas. Para exemplificar: Os salários dos funcionários são um Custo Fixo, mesmo com bonificações ou comissões, por motivo de que mesmo com a alteração do valor por uma séria de elementos, a despesa se realizara independentemente, o salário será pago no horizonte temporal legal.

Por outro ângulo, os Custos Variáveis que são influenciados a medida que a produção avança, quando maior a produção maior seu custo variável. A mesma pode ser exemplificada da maneira simples, cada vez que um produto for produzido, o mesmo precisa de uma quantidade "X" de material, se a produção do mesmo produto aumentar, logo ela demandara maior quantidade material e logo o Custo Variável irá atingir novos níveis de custo, tendo em vista a necessidade de aquisições mais pujantes.

Em outro momento para facilitar a visualização de tal conceito e também em uma abordagem mais atualizada, o mesmo Martins apresenta as seguintes imagens:

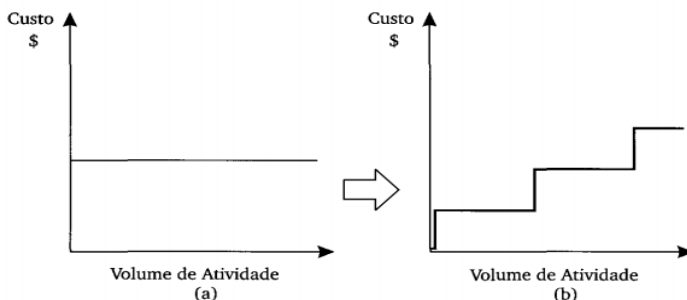


Figura 1 – Custo Fixo (Martins, 2003, p. 183)

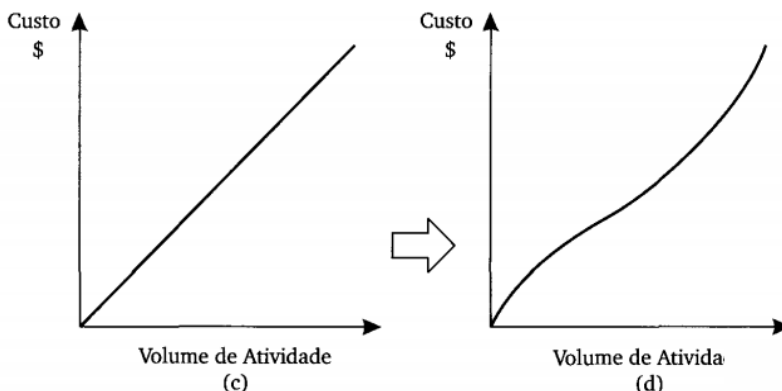


Figura 2 – Custo Variável (Martins, 2003, p. 184)

2.3 Margem de contribuição

A Margem de Contribuição (MC) é uma fórmula matemática que realiza a confrontação entre Preço de Venda (PV) e o Custo Variável (CV), junto com a Despesa Variável (DV) entre cada produto, que segundo destaca Martins, “É o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro” (2003, p. 128). Para que seja possível calcular tal resultado, segue a seguinte fórmula:

$$MC = PV - (DV + CV) \quad PV = \text{Preço de Venda}$$

Martins demonstra através do quadro que se segue como se é aplicado na prática busca por resultado:

	Custo Direto Variável	Custo Indireto Variável	Custo Variável Total	Preço de Venda	Margem de Contribuição
Produto L	\$ 700	\$ 80	\$ 780	\$ 1.550	\$ 770/un.
Produto M	\$ 1.000	\$ 100	\$ 1.100	\$ 2.000	\$ 900/un.
Produto N	\$ 750	\$ 90	\$ 840	\$ 1.700	\$ 860/un.

Quadro 2 – Cálculo da Margem de Contribuição (MARTINS, 2003, p. 128)

Através quadro acima é possível chegar a algumas conclusões a respeito da Margem de Contribuição dos produtos ali descritos. O produto que mais contribui por unidade é o “M”, o seguinte é o “N” e por fim o “L”. Resultado em análise clara que o produto “M” deveria ser alvo dos estrategistas de vendas, tendo em vista que o mesmo é o que mais contribui, mesmo com seus custos os mais elevados, de todos os produtos percorridos.

Esta análise através da Margem de Contribuição, entrega aos gestores informações gerenciais preciosas para a tomada de decisão. Ainda que sem estas informações muitos administradores se baseiam apenas no faturamento de seus empreendimentos e nada mais, o que enseja diretamente na falta de análise contábil de sua produção. Afim de aplicar uma melhor controladoria em sua organização o mesmo deverá estar de posse de tais conceitos, para assim de fato utilizar a tomada de decisão, baseando-se em fatos e informações precisas.

Na mesma linha de considerações Perez Jr, Oliveira e Costa reforçam que:

A margem de contribuição é, em outras palavras, a “sobra financeira” de cada produto ou divisão de uma companhia para a recuperação ou amortização das despesas e dos custos fixos de uma entidade e para o alcance do lucro esperado pelos empresários. (2005, p. 124)

Igualmente é importante ressaltar que a Margem de Contribuição não leva em consideração o Custo Fixo, tendo em vista que eles independem de produção e volume. Tal imputação faz com que tal informação dependa do critério de rateio, já que pode ser então apropriado de maneira diferente para cada unidade.

2.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, também chamado de *break-even point*, ocorre quando a receita total da empresa é exatamente igual à soma de custos e despesas, ou seja, os produtos vendidos pagam todos os custos e despesas fixas e variáveis, mas ainda não sobra nada para os empresários e sócios.

A figura abaixo demonstra, de forma resumida, as retas correspondentes à Receita Total e Custos Totais, podemos observar que elas têm um ponto de interseção. Este ponto é o Ponto de Equilíbrio Contábil, onde as receitas se igualam aos custos, que pode ser demonstrado da seguinte maneira:

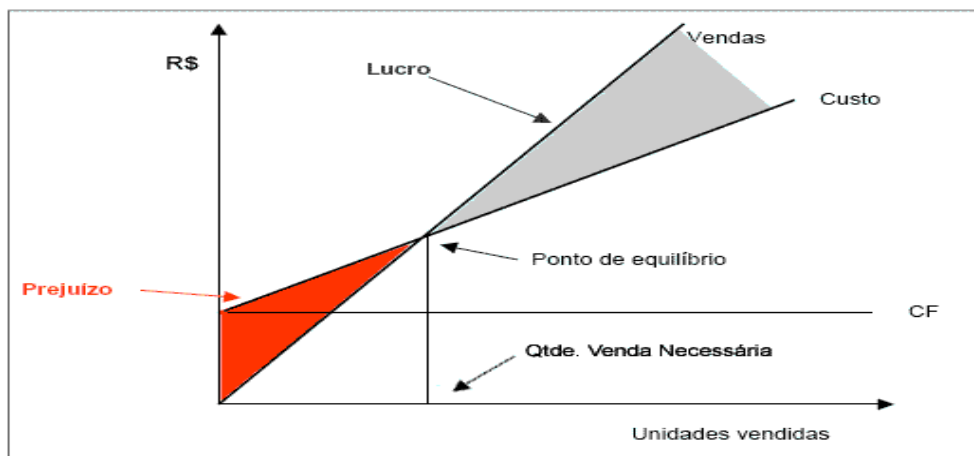


Figura 3 – Análise do Ponto de Equilíbrio (https://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan23.htm)

De acordo com Dal-Ry (2009) uma informação essencial que um administrador deve conhecer é quanto sua empresa precisaria vender para obter resultado positivo, como base nesta informação o ponto de equilíbrio mostra justamente o contrário, quanto seria vender para não obter prejuízo e cobrir todos os custos. A partir do momento que se conhece este valor, pode-se planejar quais ações necessárias para se alcançar o resultado necessário e aumentar então a lucratividade desta empresa.

2.5 Formação de preço de venda

De acordo com SEBRAE (2017) o preço de venda pode ser definido como:

Preço de venda é o valor que deverá cobrir o custo direto da mercadoria, produto ou serviço, as despesas variáveis (como impostos e comissões), as despesas fixas proporcionais (como aluguel, água, luz, telefone, salários e pró-labore), além de permitir a obtenção de um lucro líquido adequado.

O preço de venda adequado dependerá diretamente do equilíbrio entre o preço de mercado e o valor calculado referente aos seus custos e despesas. Sendo assim, o valor deverá cobrir o custo direto da mercadoria/produto, somando as despesas variáveis e fixas proporcionais, além disso, gerar lucro (estar acima do ponto de equilíbrio). Para isso, deverão ser considerados dois aspectos: o mercadológico (externo) e o financeiro (interno).

Considerando o aspecto mercadológico, o preço de venda deverá estar próximo do praticado pelos concorrentes diretos do mesmo ramo de produtos. No caso do minimercado e seus concorrentes, fatores como tempo de mercado e conhecimento da empresa também influenciam diretamente sobre o valor do produto.

A determinação correta de preços é importante, pois está diretamente relacionada ao volume de vendas. Quer dizer que ele “constitui a combinação entre a maximização do resultado do consumidor, a otimização da produção, a distribuição e a manutenção da qualidade dos produtos” (BEUKE, 2009).

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de cunho quantitativo e descritivo com estudo de caso, foi desenvolvido através da análise de um empreendimento do segmento de minimercado, realizando uma avaliação dos custos e receitas, buscando identificar sua capacidade de pagamento do investimento realizado e verificando sua viabilidade econômica e financeira. (GILL, 2019). A metodologia utilizada foi o levantamento de dados referentes ao empreendimento “*in loco*”, pesquisas bibliográficas e via internet, juntamente com a análise minuciosa dos resultados obtidos.

3.1 Apresentação e análise dos dados

3.1.1 Análise do Faturamento

De preambulo, fora compilado o faturamento do ano de 2018, mensalmente, constatando um total de R\$ 164.033,00.

ANALISE DAS VENDAS REALIZADAS POR VENDEDOR EM REAIS		
MESES	SEMENTO 1	TOTAL
jan/18	11.987,00	11.987,00
fev/18	13.630,00	13.630,00
mar/18	13.200,00	13.200,00
abr/18	13.112,00	13.112,00
mai/18	15.765,00	15.765,00
jun/18	16.456,00	16.456,00
jul/18	12.546,00	12.546,00
ago/18	14.562,00	14.562,00
set/18	13.200,00	13.200,00
out/18	14.320,00	14.320,00
nov/18	14.020,00	14.020,00
dez/18	11.235,00	11.235,00
TOTAL	164.033,00	164.033,00

Quadro 3 – Análise de Vendas – 2018

Por consequente foram analisados o faturamento real e o projeto para os meses ainda não fechados.

ANALISE DAS VENDAS REALIZADAS EM REAIS		
MESES	SEGMENTO 1	TOTAL
jan/19	11.200,00	11.200,00
fev/19	13.657,00	13.657,00
mar/19	15.332,00	15.332,00
abr/19	14.231,00	14.231,00
mai/19	15.645,00	15.645,00
jun/19	15.987,00	15.987,00
jul/19	10.325,00	10.325,00
ago/19	13.100,00	13.100,00
set/19	13.654,00	13.654,00
out/19	13.000,00	13.000,00
nov/19	13.000,00	13.000,00
dez/19	12.000,00	12.000,00
TOTAL	161.131,00	161.131,00

Quadro 4 – Análise de Vendas – 2019

Pode-se analisar no quadro acima, que houve uma diminuição nas vendas em reais. A diferença de 2018 para 2019 foi de R\$ 2.902,00. Esta diminuição por ora ocorre devido a projeção pessimista do empresário, que evita a ilusão de somente cogitar o lucro mais alto e por fim não se planejar em caso de prejuízo que pode se originar de riscos que este não pode controlar.

Interessante discorrer sobre um padrão encontrado na periodicidade das vendas. Os meses de janeiro, julho e dezembro, sofrem uma queda significativa na contribuição do faturamento. Tal evento ocorre devido este minimercado ter um público mais universitário devido a sua localização, no período de férias grande parte destes estudantes retornam as suas cidades natais e assim o faturamento diminui neste período, criando uma sazonalidade.

3.1.2 Análise da Despesa Fixa Administrativa e Comercial

Com base na análise das despesas fixas, podemos observar que o total de despesas fixas é menor que o total de vendas mensais. Isso significa que as vendas superam as despesas. Não havendo despesas com funcionários, um empreendimento somente operacionalizado pela família do empresário. Ainda um sendo um ponto comercial e edifício alugado. O faturamento ultrapassa o teto anual de R\$ 81.000,00 dos Microempreendedores Individuais (MEI).

DESCRIÇÃO	ANUAL	MENSAL
FOLHA PAGAMENTO	-	-
PRÓ-LABORE	R\$ 30.000,00	R\$ 2.500,00
13.SAL. E 1/3 FÉRIAS	-	-
ENCARGOS FGTS	-	-
ÁGUA – CORSAN	R\$ 614,28	R\$ 51,19
LUZ – RGE	R\$ 17.247,48	R\$ 1.437,29
TELEFONE	R\$ 690,60	R\$ 57,55
SEGUROS	R\$ 8.400,00	R\$ 700,00
MATERIAL EXPEDIENTE	R\$ 1.200,00	R\$ 100,00
TX LICENÇA ALVARÁ	R\$ 1.800,00	R\$ 150,00
IPTU	R\$ 2.400,00	R\$ 200,00
MANUTENÇÃO PREDIAL	R\$ 600,00	R\$ 50,00
INTERNET	R\$ 1.198,80	R\$ 99,90
ALUGUEL	R\$ 8.911,92	R\$ 742,66
IMPOSTO MEI	R\$ 598,80	R\$ 49,90
TOTAL DESPESA FIXA	<u>R\$ 73.661,88</u>	<u>R\$ 6.138,49</u>
VENDA TOTAL	<u>R\$ 161.131,00</u>	<u>R\$ 13.427,58</u>
% CUSTO FIXO S/VENDAS	45,72%	45,72%
% CUSTO FIXO PROJETADO	16,00%	16,00%

Quadro 5 – Custo fixo e faturamento total Fonte: Empresa Objeto do Estudo

3.1.3 Análise da Formação do Preço de Venda

Abaixo se apresenta a análise da formação do preço de venda, considerando o custo de compra, as despesas fixas, o imposto e ainda o seu lucro desejado, conforme segue:

DESCRIÇÃO	VALOR EM R\$	VALOR EM %
CUSTO DO PRODUTO	10,00	49,28%
DESPESA FIXA	9,28	45,72%
SIMPLES – MEI	0,00	0,00%
LUCRO DESEJADO	1,01	5,00%
PREÇO DE VENDA	20,29	100,00%

Quadro 6 – Formação do Preço de Venda

Descrição do Item	Custo em Reais	% Lucro Desejado	Preço Sugerido	Lucro em Reais	Preço Praticado	% Lucro Praticado	Resultado Atual
Pão Francês	1,00	10,0%	2,03	0,10	3,00	21,0%	0,63
Salgados (padaria)	2,50	10,0%	5,91	0,71	6,00	12,6%	0,76
Doces (confeitaria)	4,00	10,0%	8,12	0,41	8,50	7,2%	0,61
Detergente	1,00	5,0%	2,03	0,10	2,50	14,3%	0,36
Óleo de Soja	3,29	10,0%	8,17	0,82	6,50	3,7%	0,24
Pizza (caseira)	13,00	20,0%	30,74	6,15	25,00	2,3%	0,57
Pizza Sadia	5,90	5,0%	15,02	0,75	10,98	0,6%	0,06
Massa Espaguete	1,20	5,0%	4,10	0,20	2,70	9,8%	0,27
Tomate	5,56	25,0%	12,28	3,07	8,50	-11,1%	-0,95
Coca Cola 2,5	5,50	15,0%	12,15	1,82	8,50	-10,4%	-0,89
Coca Cola 2	4,00	15,0%	8,12	1,22	7,50	1,0%	0,07

Quadro 7 – Formação do Preço de Venda por Item

Podemos observar no Quadro 5, que existe diferença entre o preço sugerido e o preço praticado. Quando o preço praticado é maior que o preço sugerido, não existe problema, mas, como podemos observar os itens: óleo de soja, pizza (caseira), pizza Sadia, massa espaguete, tomate e refrigerantes estão com os preços praticados menores que os preços sugeridos. Essa diferença afeta o faturamento, com base nessa análise, podemos perceber que existem produtos que não estão trazendo lucro, como por exemplo o tomate.

Após a análise dos dados coletados verificou-se a viabilidade financeira do empreendimento bem como suas possibilidades de expansão e de aumento do faturamento baseado nas informações analisadas. De forma racional e matemática ficou evidente a capacidade de faturamento e crescimento do negócio de forma organizada e em bases sólidas, desde que haja um acompanhamento dos parâmetros fixados e as devidas correções.

4 | CONCLUSÃO

Excluindo qualquer exagero, torna-se perceptível a importância de possuir conhecimento dos diversos métodos de gestão de custos e formação de preço, muitas vezes ocorre que o meio da prática da gestão não cede espaço para os conhecimentos acadêmicos. Ressalta-se a necessidade de maior união da prática com o científico, buscando a criação e aplicação de soluções.

Importante analisar que a empresa objeto de estudo, mesmo com seu pequeno porte, alcança resultados positivos, mesmo com o local propriamente dito não pertencendo ao empreendedor. Outrossim, deve ser sugerido a este empresário a correção de seu enquadramento tributário, tendo em vista que seu faturamento já ultrapassa o teto anual dos MEI, o que pode acarretar em problemas legais, principalmente com a Receita Federal.

Os métodos empregados na pesquisa, trouxeram uma nova visão de como o negócio está sendo gerido, mesmo com o resultado positivo na maioria dos casos, a simples visualização sistemática de seus custos e formação de preço, trazem novas ideias para o empresário. As estratégias de venda devem aprimoradas, promoções, divulgações, assim como pequenos eventos podem melhorar o resultado do mesmo. Foi verificado que há uma sazonalidade no seu faturamento, devido as férias dos universitários que não residem na cidade, talvez seja interessante a criação de uma estratégia nos meses que antecede a queda do faturamento, para assim aumentar o lucro ou ainda reduzir o estoque nestes períodos diminuindo os custos das compras de produtos que não sejam consumidos com tanta frequência no período de férias.

A literatura academia, não muito bem inserida no meio prático do cotidiano dos empresários, acaba resultando em perdas para ambos os lados, lucro para o empresário e confiabilidade para o acadêmico. Este trabalho realizou uma união entre os dois que gerou uma nova perspectiva para o empreendimento.

REFERÊNCIAS

BARROS, Sidney Ferro. **Contabilidade Básica**. Coleção prática IOB, São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. São Paulo: Manole, 2014.

GILL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª. São Paulo: Ed. Editora Atlas. 2019

GITMAN, Lawrence J. **Princípios De Administração Financeira**. 7 ed. Editora Harbra, 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas S/A. 2003.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Luis Martins de et al. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7 ed. Editora Campus, São Paulo, 1986.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 7 ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1985.

CAPÍTULO 13

ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/02/2021

Nidelson Teixeira Falcão

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

Alexandre Teixeira Dias

Faculdade de Administração e Ciências Econômicas do IBMEC, Belo Horizonte.

Davi Rogério de Moura Costa

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

RESUMO: Este estudo aborda a estratégia organizacional de instituições cooperativistas que pertencem ao ramo agropecuário de leite de Minas Gerais e tem como foco as influências recebidas pelo ambiente externo caracterizado por intensa rivalidade. As mudanças ocorridas neste mercado, especialmente após a desregulamentação do setor, provocaram uma nova dinâmica competitiva imposta às cooperativas que foram estimuladas a responder adequadamente ao novo contexto concorrencial. Assim, esta pesquisa visa analisar fatores influenciadores que impactam a estratégia adotada num cenário com elevada rivalidade. E, desta forma, verificar se existem alterações significativas na tomada de decisão destas organizações que fundamentalmente se comportam mais aderentes à perspectiva da colaboração do que o conflito. Para tal, recorre-

se aos fundamentos da Teoria dos Jogos para elucidar a maneira como estas instituições estão se comportando diante destes desafios. Esclarece-se que esta teoria é muito utilizada, principalmente como mecanismo para delinear fenômenos sociais que retratam a interação entre dois ou mais agentes em situações que envolvem escolhas. A interação entre os tomadores de decisão leva a um determinado comportamento estratégico que, diante de um dado cenário, se fundamenta na maximização de recompensas particulares destes agentes. Assim, o jogo, enquanto modelo formal e esquematizado, expressa sua capacidade de modelar processos decisórios em situações de cooperação e competição. Em consonância com o objetivo da pesquisa, o estudo demonstra que o ambiente de rivalidade não altera os fundamentos que sustentam a estratégia das cooperativas. E, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, confirma todas as premissas preconizadas pelos jogos cooperativos, bem como valida os princípios do cooperativismo como norteadores estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de Coopetição, Teoria dos Jogos, Cooperativas Lácteas.

1 | INTRODUÇÃO

A adequação à dinâmica da competitividade por parte das organizações que tem como essência a cooperação fundamenta-se na constatação da crescente complexidade dos mercados globais, contínuas mudanças tecnológicas, agilidade para desenvolver e comercializar novos produtos e a possibilidade de acessar economias de escala (TIDD, BESSANT,

PAVITT, 2008). Segundo Wilkinson (2008), o agronegócio leite modificou significativamente a partir de 1991, principalmente pela desregulamentação do mercado com tabelamento de preços do leite exercido pelo governo federal desde 1945. Este controle abrangia toda a cadeia láctea e envolvia os produtores rurais, laticínios, distribuidores, varejistas e os consumidores.

Neste sentido, existe um consenso entre os especialistas que esse período contribuiu com o retardamento da modernização do complexo leiteiro brasileiro. Dentre as instituições mais afetadas, destaca-se o setor cooperativista que foi duramente impactado pela recessão da década de 1980. Isso ocorreu em função da concentração de suas atividades num produto tabelado e de menor valor agregado. Além disso, a abertura do mercado nacional exigiu uma nova postura das cooperativas, que tiveram que buscar níveis mais elevados de competitividade para enfrentar os desafios dos segmentos mais valorizados do mercado e também estruturas organizacionais mais ágeis capazes de acompanhar as tendências do setor (WILKINSON, 2008).

O cooperativismo que até então se valia desta proteção mercadológica se viu exposto a uma nova realidade. Assim, a estratégia cooperar - competir se tornou mais evidente para a sobrevivência destas organizações. As cooperativas, sob a perspectiva estratégica, representam a junção de esforços de produtores rurais associados (cooperação) que atuam conjuntamente para o fortalecimento de uma instituição que seja capaz de enfrentar o ambiente concorrencial (competição) e proporcionar benefícios inatingíveis para ações individualizadas. Trata-se da implantação de uma estratégia de coopetição.

Assim sendo, ressaltam-se as contribuições realizadas por Brandenburger e Nalebuff (década 1990) que evidenciaram as vantagens competitivas das empresas que optaram por estratégias ganha-ganha se comparadas àquelas que adotaram estratégias ganha-perde ou perde-perde. As pesquisas sobre coopetição são consideradas diversificadas e tratam o tema sob a perspectiva de complementaridade entre cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) e, desta forma, ressalta-se a abordagem acerca de um tema contraditório por tratar de lógicas, aparentemente, opostas (BENGTSSON et al., 2010). Nesta perspectiva, os relacionamentos envolvem situações em que a cooperação (geram vantagens colaborativas; ganho coletivo) e competição (impulsionam suas oportunidades; utilização de recursos raros e competências essenciais) oscilam de maneira ininterrupta (DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010). Apesar da concepção de competição que sugere a rivalidade e a cooperação, que requer capacidade relacional entre os agentes, a coopetição não representa posições excludentes, mas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva (LADO et al., 1997; DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010).

As contribuições para este estudo, de acordo com a essência de cooperação das firmas objeto de estudo, advêm de jogos classificados conforme a seguinte tipologia: I) jogo cooperativo - referem-se àqueles em que os jogadores, as estratégias e as recompensas (*payoffs*), advêm de situações onde existe colaboração entre os agentes, comunicação e

a formação de coalizões (LOUREIRO, 2007; MAROFA, BUENO, 2009); II) jogo de soma não-zero - se refere àquele em que os resultados podem ser maiores ou menores do que zero, levando o jogador a se beneficiar, mas não necessariamente na mesma proporção do prejuízo do outro jogador (NASH, 1951; DAVIS, 1983; TUROCY, 2001; MEROFA, BUENO, 2009); III) jogo de soma positiva - o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos jogadores aumentarem os seus benefícios (NIELSEN, 1988); IV) jogo de soma-variável - possui características de competição e cooperação, a soma dos payoffs dos jogadores difere de acordo com as estratégias utilizadas (Ponto de Equilíbrio de Nash) (NASH, 1951); V) jogo cooperativo de soma-variável - todos ou, pelo menos, alguns jogadores estão em posições mais favoráveis que na situação anterior. Nestes jogos existe a possibilidade de uma barganha entre os jogadores para alcançar um resultado melhor ou, pelo menos, indiferente para todos os participantes (MEDINA, FERREIRA FILHO, 2004) e VI) jogo de informação imperfeita, caracterizado pela assimetria de informação (PÉNARD, 2004).

Posto Isto, destaca-se que o atual estudo é uma oportunidade de investigação que se alinha a outras pesquisas que abordam a temática da coopetição: I) fatores competitivos proporcionados pelas redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2006; GONÇALVES; OLIVEIRA, 2012); II) dilema: cooperar tacitamente pelos lucros ou competir agressivamente pelo mercado (SAUAIA, KALLÁS, 2007) e III) adoção de estratégias de competição e cooperação para manter posicionamento competitivo no cenário de negócios (MOLINARI; WINCKLER, 2011; MONTICELLI, 2015).

A relevância deste trabalho ocorre também pelo crescente interesse da academia em relação à competitividade do setor lácteo brasileiro, especialmente pelas estratégias adotadas pelas cooperativas (essencialmente de cooperação) frente à concorrência nesta indústria: I) consolidação setorial com aumento da concorrência e implicações na gestão das cooperativistas (CARVALHO; TRAVASSOS; PINHA, 2010) e II) abertura comercial do mercado brasileiro (LAGES; PEDROSO; POLIANO SILVA, 2015).

Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar as características das estratégias de coopetição de cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais sob a perspectiva da Teoria dos Jogos. Neste sentido, o estudo aborda a tomada de decisão das cooperativas e, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, consideram-se os seguintes elementos: I) Jogo - contexto evidenciado pela rivalidade existente na produção primária de leite fresco, especificamente na disputa pelos produtores cooperados; II) Jogador(es) - cooperados associados às cooperativas e, dentre eles, os diretores que tomam decisões estratégicas nas cooperativas e são os responsáveis pelo enfrentamento da concorrência; III) Estratégia - estratégias de coopetição adotadas pelas cooperativas; IV) Regras - princípios que norteiam as estratégias de coopetição das cooperativas e V) Pagamentos - manter ou perder relações com os cooperados associados às cooperativas.

2 I MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Gil (1999, p. 26), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa científica é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” cujo objetivo fundamental “é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42). Neste sentido, a metodologia é o “estudo dos caminhos dos instrumentos usados para se fazer ciência” (DEMO, 1995, p. 11).

Segundo Ruy (2002) e Martins (1999), a pesquisa científica pode ser classificada em quatro categorias principais: Método, Natureza, Objetivo e Técnica utilizada. Para Gonçalves e Meirelles (2002, p. 21), o Método se subdivide em Dedutivo (estabelecer conclusões no âmbito particular a partir de premissas verdadeiras de cunho geral), Indutivo (generalizar conclusões a partir de estudos particulares), Hipotético-dedutivo (a partir de um problema, elaboram-se as conjecturas ou hipóteses para serem testadas), Hipotético-indutivo (a partir de dados de um experimento, busca-se confirmar ou refutar as hipóteses que são testadas por meio de uma experimentação), Dialético (interpretação da realidade baseada no princípio que os fenômenos apresentam aspectos contraditórios) e Fenomenológico (considera o contato direto do observador com o fenômeno).

Ainda de acordo com Gonçalves e Meirelles (2002, p. 25), a abordagem do problema pode levar à pesquisa qualitativa (ênfase Fenomológica; subjetivismo e intersubjetivismo; faz-se observações sem prévio estabelecimento de instrumentos estatísticos, a obtenção de dados descritivos ocorre durante as interações com o fenômeno) ou quantitativa (ênfase Positivista; são feitas medições objetivas a partir de um plano pré-estabelecido e hipóteses claras; adota a matemática como aliada analítica).

Quanto à Natureza, conforme Silva & Menezes (2001), a pesquisa pode ser Básica caso o intuito seja a geração de novos conhecimentos para a ciência sem uma aplicação específica e Aplicada quando a geração de conhecimentos visa a solução de problemas específicos. Já em relação aos Objetivos, de acordo com Gil (1999), a pesquisa se classificada em Exploratória (intuito de descobrir problemas raiz; busca-se maior familiaridade com o problema por intermédio de entrevistas, levantamento bibliográfico, dentre outros), Descritiva (descrição de características de um determinado fenômeno por intermédio de relações entre variáveis) ou Explicativa (identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno).

Por fim, conforme Ruy (2002), a classificação quanto a Técnica utilizada: I) Coleta de dados - pode ser executada por meio de entrevistas (estruturada, semiestruturada ou desestruturada), questionários, documentação, observação (direta ou participante) ou simulação e II) Análise de dados - obtenção dos resultados a partir dos dados coletados (análise do conteúdo, análise de discurso, estatística descritiva univariada e estatística

multivariada). Conforme descrição mencionada acima, o atual estudo possui a seguinte classificação: I) Método: Indutivo, Abordagem Qualitativa, Pesquisa Bibliográfica e Documental; II) Natureza: Pesquisa Básica; III) Objetivo: Pesquisa Descritiva e IV) Coleta de Dados: Questionários e Documentos.

2.1 População e amostra da pesquisa

O principal critério utilizado para selecionar as firmas objeto de estudo se refere à essência das instituições que deve ser fundamentada na estratégia de coopetição. Logo, o empreendimento cooperativista se apresenta como alternativa que atende a este pré-requisito. Sendo assim, após tal escolha, optou-se, dentre os 13 ramos do cooperativismo existentes, pelo segmento agropecuário. Ressalta-se que atualmente existem 771 cooperativas em Minas Gerais, sendo que os setores agropecuários (193), crédito (184), transporte (156) e saúde (124) se destacam com o maior número de cooperativas e, juntos, detêm 85,2% do total de instituições do estado (OCEMG, 2018).

Assim, pela relevância do ramo agropecuário de leite para o cooperativismo mineiro (quantidade de instituições, geração de emprego e movimentação econômica), o presente estudo adota como universo de pesquisa as 88 firmas que o integram. Reforça tal perspectiva o fato de Minas Gerais ser o maior produtor de leite do país (26,6% do leite produzido pelo Brasil em 2018) sendo as cooperativas do estado responsáveis pela captação de 30,1% desse insumo, a amostra da pesquisa contempla as 31 cooperativas vinculadas à Federação das Cooperativas de Leite de Minas Gerais - Fecoagro Leite Minas (OCEMG, 2018).

2.2 Plano de coleta de dados

O principal mecanismo utilizado para a coleta de dados se refere ao envio de questionário por intermédio de mensagens eletrônicas direcionadas aos presidentes das 31 cooperativas (firmas objeto de estudo) que integram a Fecoagro Leite Minas. Os contatos dos respondentes foram obtidos através do cadastro das cooperativas junto à instituição e autorizado pelo Presidente da Federação. Neste sentido, a federação das cooperativas agropecuárias de leite do Estado se torna uma importante referência na etapa de coleta de dados. Tal fato se reforça pela função de Diretor Executivo exercida pelo autor deste estudo na respectiva instituição.

Assim, o acesso direto e rápido aos presidentes das cooperativas se torna um facilitador para a obtenção das respostas. O questionário da pesquisa foi elaborado em planilha *Excel* e testado anteriormente por 3 dirigentes de cooperativas. Antes do envio da pesquisa, os respondentes foram acionados pelo autor do estudo utilizando-se de ligações telefônicas e mensagens por aplicativo *Whatsapp*. Portanto, existe um alinhamento quanto às respostas e agilidade do retorno do questionário.

3 | QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A estrutura do questionário da pesquisa se subdivide em 03 partes e compreende: Parte 1: caracterização das cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais - objeto de estudo (13 perguntas abertas e fechadas); Parte 2: caracterização dos presidentes respondentes da pesquisa (10 perguntas abertas e fechadas); Parte 3: caracterização da utilização de estratégias de coopetição (20 perguntas utilizando-se escala *Likert*). As perguntas relacionadas às Estratégias de Coopetição abordam princípios da Teoria dos Jogos e avaliam a tomada de decisão dos dirigentes das firmas sob a perspectiva da rivalidade do ambiente de negócios.

O objetivo da pesquisa requer o levantamento de informações dos dirigentes das firmas objeto de estudo. Sendo assim, o questionário foi enviado aos presidentes, pois são profissionais que exercem funções estratégicas nas cooperativas pesquisadas. Estes, ao responderem as questões escala *Likert*, se posicionarão tendo como referência uma escala gráfica, onde uma linha de 10 unidades de medida será apresentada tendo como pontos, dependendo do perfil da pergunta, os seguintes extremos: discordo totalmente (1) e concordo totalmente (10).

Para garantir a compreensão das perguntas, principalmente por se tratar de um questionário que será preenchido numa planilha *Excel* sem auxílio presencial do pesquisador, testes foram realizados. Por fim, serão mencionados elementos de um jogo – pagamentos, regras, estratégias, jogador(es) e jogo - e as respectivas equivalências em relação a atual pesquisa.

4 | REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos (*Game Theory*) tem origem na matemática aplicada, sendo muito utilizada nas ciências sociais, aplicadas principalmente como mecanismo para delinear fenômenos sociais que retratam a interação entre dois ou mais agentes em situações que envolvem escolhas (jogo). Neste sentido, a interação entre os tomadores de decisão leva a um determinado comportamento estratégico que, diante de um dado cenário, se fundamenta na maximização de recompensas particulares destes agentes. Assim, o jogo, enquanto modelo formal e esquematizado, sob o prisma da Teoria dos Jogos, passou a despertar interesse das ciências gerenciais, principalmente por sua capacidade de modelar processos decisórios em situações de cooperação e conflito (SARTINI et al., 2004). Desta forma, levando-se em consideração a natureza de interação entre os jogadores, recai a abordagem que subdivide os jogos em cooperativos e não-cooperativos (VON NEUMANN, MORGENSTERN, 1944; NASH, 1951).

Sendo assim, três termos se destacam nos conceitos apresentados: I) interação: entende-se como o efeito das ações de um agente nos demais agentes; II) racionalidade: refere-se à maximização do interesse ou objetivo próprio e III) comportamento estratégico: trata-se de uma perspectiva racional das condições de interação com os demais agentes (BÊRNI, 2004; BARATA, 2008). Ressalta-se ainda, diante das definições apresentadas, que o contexto empírico da Teoria dos Jogos contempla o ambiente de tomada de decisão onde os agentes precisam fazer escolhas que afetam os interesses dos outros agentes (conflito).

Além destes aspectos, Turocy (2001) afirma que o 'jogo' é objeto de estudo da Teoria dos Jogos. Tal menção abrange a concepção de análise, principalmente por remeter às diversas situações cotidianas da humanidade, envolvendo os inúmeros tipos de jogos, desde jogos de cartas, jogos de computadores, bem como jogos empresariais, disputas econômicas, políticas e jogos militares. Logo, jogo refere-se a um modelo formal e esquematizado que simboliza um contexto estratégico que envolve a tomada de decisão em situação de competição ou conflito (FIANI, 2006; FUNDENBERG, LEVINE, 1998). Destaca-se ainda outro importante aspecto do jogo, no sentido de considerar que, tanto os jogos quanto os seus elementos estão vinculados entre si no espaço e no tempo (BRANDENBURGER, NALEBUFF, 1996).

Posto isto, acentua-se que a Teoria dos Jogos é constituída por um conjunto de elementos que permite a sua aplicabilidade: I) jogo: refere-se ao cenário ou situação com a participação de dois ou mais agentes, onde a escolha de ação ou comportamento de um tem impacto sobre os outros; II) jogador: trata-se do participante de um jogo estratégico que toma decisões. Pode ser um indivíduo, empresa, partido político, governo, país ou qualquer organizações da sociedade; III) estratégia: considera-se como os planos de ação que um jogador escolhe para o jogo. No âmbito geral refere-se também às escolhas, alternativas, movimentos e o comportamento que o jogador utiliza no jogo; IV) regras: trata-se do conjunto de princípios, preceitos e normas que norteiam os jogadores e regulamentam um jogo e V) pagamentos (*payoff*): considera-se os ganhos, perdas, resultados, recompensas, ou seja, tudo aquilo que os jogadores obtêm quando encerra o jogo (FUNDENBERG, LEVINE, 1998; FIANI, 2006; D'AMICO, 2008; PEREIRA, 2014).

Jogos cooperativos	Jogos não-cooperativos
Cooperação	Confronto de interesses
Ênfase no grupo; ação coletiva; colaboração	Ênfase no indivíduo; ação independente; sem colaboração
Coalizões e acordos não espontâneos entre os jogadores; o pacto é obrigatório	Acordos livres entre os jogadores
Compromisso com o outro	Compromisso com si próprio

Permitido comunicação entre partes, ocorrendo discussão prévia	Atuação sem comunicação entre partes
Permite que se realize o planejamento de estratégias conjuntas	Em se tratando de ação é isolada e não-coletiva; só há o planejamento de estratégias individuais
Maximização de <i>payoffs</i> coletivos e também individuais	Maximização de <i>payoffs</i> individuais em qualquer que seja o resultado coletivo
Ameaças irrevogáveis	Cooperação de ameaças irrevogáveis
Negociação ganha-ganha	Negociação ganha-perde e perde-perde

Quadro 01 - Jogos cooperativos *versus* jogos não-cooperativos

Fonte: Adaptado D'amico (2008, p. 54).

A tomada de decisão dos agentes numa situação de jogo possibilita duas maneiras de interação entre eles; isto é cooperar ou não cooperar (LOUREIRO, 2007). Assim surgem os jogos cooperativos e não-cooperativos (QUADRO 01). Aliás, para que um jogo seja considerado cooperativo deve haver um pacto, acordo, promessa, coalizão e compromisso entre os agentes. Por outro lado, no jogo não-cooperativo não existe compromisso entre os agentes, nem tampouco a atuação conjunta. A recompensa é individual com estímulo à competição (FIANI, 2006).

Tal diferença fica evidente com o exemplo ilustrativo do Dilema do Prisioneiro formulado por Albert W. Tucker em 1950 (SARTINI et al., 2004, p. 6). Assim, dois suspeitos (prisioneiros A e B) são capturados e acusados de um mesmo crime, mas a polícia não possui evidências suficientes para condená-los. Presos em celas separadas e sem comunicação entre si, o delegado faz a seguinte proposta: I) cada um pode escolher entre confessar ou negar o crime; II) se ninguém confessar, ambos serão submetidos a uma pena de 01 ano; III) se ambos confessarem, cada um cumprirá uma pena de 05 anos e IV) se um confessar e o outro negar, então o que confessou será libertado e o outro será condenado a 10 anos de prisão.

4.2 Coopetição

O termo coopetição foi cunhado em 1913 por Kirk Pickett e reintroduzido por Ray Noorda, fundador e CEO da Novell Corporation, que o citou pela primeira vez na década de 1980: “*You have to able to compete and cooperate at the same time*”. Porém, a grande repercussão veio em 1995 com Adam Brandenburger (*Harvard Business School*) e Barry Nalebuff (*Yale School of Management*) que apresentaram coopetição como estratégia num artigo publicado na *Harvard Business Review* (SOUZA, 2015). Tal abordagem fundamentou-se nos estudos sobre a Teoria dos Jogos, para evidenciar as vantagens competitivas das empresas que adotavam estratégias “ganha-ganha” se comparadas àquelas que se valiam das estratégias “ganha-perde” (YAMI et al., 2010).

Após o artigo, em 1996, os respectivos professores lançaram o livro *Co-opetition*, apresentando casos verídicos de empresas que aplicaram os fundamentos da coopetição

(DAGNINO; PADULA, 2002). Assim, o referido termo é retratado como um híbrido da teoria da competição e da teoria da cooperação (YAMI et al. 2010). Neste sentido, menciona-se o interesse de pesquisadores neste tema, pois a complexidade atual do ambiente dos negócios explica, em parte, o afastamento da antiga lógica industrial voltada aos recursos internos para uma nova abordagem que prima pela capacidade de integrar os recursos externos por intermédio de mecanismos de cooperação (BINGHAM et al., 2014; TOMASZEWSKI, 2014).

As pesquisas sobre coopetição são consideradas diversificadas e tratam o tema sob a perspectiva de complementaridade entre cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) e, desta forma, ressalta-se a abordagem acerca de um tema contraditório por tratar de lógicas, aparentemente, opostas (BENGTSSON et al., 2010). Neste sentido, afirmam que coopetição “é a relação diádica e paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em alguma atividade organizacional, como em uma aliança estratégica e, ao mesmo tempo, competem umas com as outras em outras atividades organizacionais” (BENGTSSON, KOCK, 2000, p.412).

Padula e Dagnino (2007), ao reconhecerem a importância do tema, defendem que as contribuições referentes ao assunto se restringem ao reconhecimento do fenômeno, adoção de uma terminologia, bem como manifesto da importância no contexto econômico atual. Yami et al. (2010) corroboram com tal posição e entendem que várias questões não foram satisfatoriamente respondidas. Dentre elas, destacam-se os desafios de mensurar a relação entre cooperação e competição, definir um conceito, o contexto de implantação, os processos e a *performance* proporcionada pelas respectivas estratégias de coopetição.

Ainda em relação à abordagem conceitual da coopetição, Bengtsson et al., (2013) ressaltam que se trata de um processo dinâmico de cooperação e competição entre dois ou mais agentes econômicos que podem estabelecer e desenvolver relações em 5 diferentes níveis: inter-rede (entre as redes), intra-rede (dentro da rede), interorganizacional (entre as organizações), intraorganizacional (dentro das organizações) e individual. Por este ângulo, Zineldin (2004, p. 780) entende coopetição como “uma situação de negócio em que partes independentes cooperam entre si e coordenam as suas atividades, assim colaborando para atingir objetivos em comum, mas ao mesmo tempo competindo uns com os outros”.

Assim, os relacionamentos envolvem situações em que a cooperação (geram vantagens colaborativas; ganho coletivo) e competição (impulsionam suas oportunidades; utilização de recursos raros e competências essenciais) oscilam de maneira ininterrupta (DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010). Porém, apesar da concepção de competição que sugere a rivalidade e a cooperação que requer capacidade relacional entre os agentes, a coopetição não representa posições excludentes, mas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva (LADO et al., 1997; DAGNINO, PADULA, 2002; YAMI et al., 2010).

4.3 O Agronegócio Leite

O agronegócio brasileiro tem se destacado na economia nacional pela expressiva participação no PIB - Produto Interno Bruto (33%), nas exportações (42%) e na geração de empregos (37%). Além disso, o país é um dos líderes mundiais na produção e exportação de importantes insumos agropecuários - soja, milho, açúcar, álcool, laranja e café e produtos pecuários – carne bovina, frango e leite (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016, p. 83). O Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) de 2016 foi R\$551,40 bilhões (8,8% do PIB brasileiro – R\$6,266 trilhões), sendo R\$349,90 bilhões referentes à lavoura (63,45%) e R\$201,50 bilhões à pecuária (36,55%).

Naquele ano, o valor do faturamento bruto do leite foi R\$45 bilhões que corresponde a 8,16% e 22,20% do faturamento bruto da agropecuária e pecuária brasileira respectivamente (CNA, 2017). Para Martins et al. (2004), o movimento cooperativista está fortemente ligado à história do cooperativismo de leite, principalmente pela característica peculiar desse segmento que é a aglutinação da produção segmentada em diversas propriedades em torno de uma planta industrial. Tais aspectos oriundos do cooperativismo (necessária união de produtores rurais) proporcionaram um ambiente adequado para a obtenção do insumo (leite *in natura*) e a respectiva fabricação de produtos lácteos.

A produção de leite no Brasil tem uma grande importância econômica e social com presença em 99% dos municípios brasileiros (IBGE, 2016). De acordo com o último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a atividade leiteira é desenvolvida por 1,35 milhão de estabelecimentos produtores rurais (25% das propriedades rurais do Brasil); destes 930 mil são voltados à finalidade mercantil e 420 mil ao consumo próprio. Considerando a utilização de 02 trabalhadores por propriedade, no mínimo, tem-se 2,7 milhões de empregos gerados neste segmento (IBGE, 2017).

Para Martins e Guilhoto (2001), a cadeia do leite gera mais empregos se comparada às cadeias produtivas de calçados, peças e veículos, construção civil, máquinas e equipamentos, indústria têxtil, material elétrico e siderurgia. Além disso, sob o ponto de vista social, a pecuária leiteira brasileira é uma atividade praticada por pequenos e médios produtores e, de acordo com o IBGE (2013), 58% da produção nacional de leite tem origem de propriedades classificadas como agricultura familiar (Lei 11.326/ 2006).

A pecuária leiteira brasileira tem passado por significativas mudanças nos últimos anos, principalmente em função da desregulamentação do setor ocorrida na década de 1990 (fim do tabelamento de preços adotados em 1945), o sistema logístico com a coleta de leite a granel (resfriado), legislação ambiental, gestão da cadeia láctea com forte presença das redes varejistas, demanda elevada por requisitos da qualidade (insumo e produtos acabados), aumento da demanda por derivados lácteos, elevação da concorrência, abertura da economia e programas de apoio aos produtores rurais (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016, p. 83).

Ressalta-se também que a atividade leiteira tem forte interdependência com outras cadeias, tal como a cadeia do milho, soja grão, farelo de soja, produtos veterinários, laticínios e distribuição. Jank e Galan (1999) afirmam que o Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil (SAG) é um complexo formado por diversos segmentos: a) Fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos: produtos veterinários, pastagem, grãos, nutrição animal, equipamentos de ordenha e refrigeração, sêmen, embriões e prestação de serviços em geral; b) Produção primária de leite: produtores especializados (corte e rebanho misto) e não especializados; c) Processamento: laticínios, mini usinas, indústrias nacionais e multinacionais, importadores e cooperativas singulares e centrais; d) Distribuição: atacado e varejo de diversos tamanhos, padarias, bares, restaurantes, supermercados e mercado institucional (compra realizada pelo governo).

4.4 Abordagem legal do cooperativismo

O cooperativismo surgiu no início do século XIX sob o contexto que resultou na Revolução Industrial, especificamente advindo dos sérios problemas sociais que impactaram diretamente a vida dos trabalhadores. A primeira experiência cooperativista surgiu em 21 de dezembro de 1844 com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale por 28 tecelões que buscaram mecanismos para enfrentar a crise industrial da época, com o intuito de garantir o emprego e suprir as necessidades básicas de suas famílias (OCB, 2016). No território brasileiro, o cooperativismo surgiu com a fundação, em 27 de outubro de 1889, da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Tais empreendimentos surgiram sob a inspiração de modelos trazidos por imigrantes estrangeiros, principalmente influenciados pelas experiências europeias de Associações de Crédito Cooperativo para produtores rurais (OCB, 2016).

Para Souza et al. (2003, p.290), o termo cooperar deriva do latim “*cum operari*” que significa “trabalhar com” ou “fazer com”. Assim, segundo estes autores, cooperação é “todo ato coletivo (que envolve mais de uma pessoa) e organizado com vistas à realização de um objetivo comum”. Gianezini et al. (2009, p.6), corroboram com esta definição e acrescentam que cooperação é “uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens. É um atributo das relações sociais que precisa ser valorizado tanto quanto é importante”. De acordo com Pinho (2004), a relação cooperativista diz sobre uma sociedade de pessoas e não de capital, que se motiva mais fortemente para a finalidade econômico-social do que pelo lucro. Seguindo o mesmo raciocínio, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2014) define cooperativa como uma “associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns”. A lei nº 5.764/71, que rege o cooperativismo brasileiro, apresenta como objetivo essencial o compromisso dos associados em contribuir com bens ou serviços, partindo da premissa que é possível alcançar metas individuais mais facilmente quando se pauta por algum mecanismo de cooperação.

Segundo Macêdo e Ximenes (2001) e de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os princípios do cooperativismo se voltam para: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação e 7) interesse pela comunidade. Em consonância com tais princípios, Pinho (1982), menciona os valores básicos em que o cooperativismo se fundamenta: a) ajuda mútua; b) responsabilidade; c) igualdade; d) equidade; e) honestidade; f) solidariedade; g) responsabilidade social e h) preocupação com o seu semelhante. Desta forma, o cooperativismo, além de estabelecer uma filosofia clara em relação à condução dos negócios, apresenta uma vasta possibilidade de respostas aos diferentes estímulos empresariais dos tempos modernos. Trata-se de princípios e valores mais adequados ao desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea.

Considerando os diferentes arranjos e características societárias, as cooperativas se classificam em primeiro, segundo e terceiro grau. Assim, de acordo com Brasil (1971), uma cooperativa é tida como de “primeiro grau” ou “singular” quando for constituída, no mínimo, por 20 pessoas físicas. Já uma cooperativa de “segundo grau” ou “cooperativa central” é aquela composta, no mínimo, por três ou mais cooperativas singulares (BRASIL, 1971). E, ainda de acordo com Brasil (1971), uma cooperativa se classifica como “terceiro grau” quando seu quadro social é formado por cooperativas centrais.

5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados esperados se voltam para as estratégias de cooperação adotadas pelas cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais em contexto de rivalidade do ambiente de atuação destas instituições, principalmente após a desregulamentação do setor na década de 1990. Os presidentes das cooperativas são indagados sobre as práticas de gestão adotadas por suas organizações. Para tal, características aderentes aos princípios de um jogo cooperativo são utilizadas e, assim, as seguintes alternativas serão analisadas: a) cooperação versus confronto de interesses; b) ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração versus ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração; c) compromisso com o outro versus compromisso com si próprio; d) comunicação entre as partes e discussão prévia versus atuação sem comunicação entre as partes; e) planejamento de estratégias de forma conjunta versus planejamento de estratégias de forma individual; f) maximização de resultados coletivos e também individuais versus maximização de resultados individuais qualquer que seja o resultado coletivo; g) negociação “ganha-ganha” versus negociação “ganha-perde” e “perde-perde”.

Além da abordagem acima, os dirigentes sinalizam quanto aos princípios do cooperativismo tidos como fundamentais para o sucesso destes empreendimentos, sendo: a) o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento

da organização; b) o princípio da gestão democrática (cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto) é fundamental e representa a essência da cooperativa; c) este princípio precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados na instituição e d) quanto às sobras ao final do exercício social, as mesmas devem ser, sempre, distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição.

Em se tratando do papel das cooperativas, os dirigentes respondem ainda se concordam que estas organizações geram mais valor social aos seus associados quando comparadas ao valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da instituição, bem como se geram mais valor econômico que seus concorrentes. Quanto aos investimentos na educação dos seus associados, se os respondentes concordam que o intuito é desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária. Por este ângulo, se concordam também que a cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade de seus associados.

Referente à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os respondentes sinalizam quanto à priorização do atendimento às necessidades dos cooperados, bem como sobre a abordagem de cunho político, comuns no ambiente das cooperativas. Neste caso, qual o parecer dos pesquisados sobre medidas impopulares que causam desgastes políticos. Nesta mesma linha, qual o comportamento em relação à contratação de colaboradores: seguir critérios técnicos indiferente das relações com os associados ou ceder aos aspectos políticos e alheios à capacidade profissional. Além disso, entender sobre o processo decisório em situações que requer punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos e agem de maneira oportunista.

5.1 Caracterização das firmas

As firmas que compõem o quadro das cooperativas agropecuárias de leite de Minas Gerais são 88 instituições, sendo 02 cooperativas centrais e 86 cooperativas singulares. Os questionários foram enviados para as 31 cooperativas da Federação e respondidos por 21 Presidentes, sendo 01 cooperativa central e 20 cooperativas singulares.

As cooperativas que responderam a pesquisa são instituições longevas que apresentam tempo de atuação no mercado superior a 50 anos (70%). Tal fato evidencia que essas cooperativas foram criadas na década de 1970 numa época em que, segundo Vilela (2002), a agricultura brasileira recebeu muitos recursos financeiros internacionais considerados baratos. No final da década de 1970 o cooperativismo assumiu o protagonismo do setor leiteiro nacional.

Neste período foram criadas várias cooperativas centrais no Brasil, diversificação de produtos (iogurtes e sobremesas) e percebeu-se uma evolução na legislação que permitiu a estruturação das cooperativas brasileiras (MEIRELES, 1983). As cooperativas agropecuárias de Minas Gerais integram 169.724 cooperados, sendo associados ativos

– aqueles que mantêm relações comerciais com a cooperativa - 114.214 produtores que correspondem a 67,30% do quadro social (OCEMG, 2019).

A faixa que apresenta maior quantidade de cooperados ativos está entre 101-500 que equivale a 09 instituições que correspondem a 42,9% dos respondentes. A grande maioria das firmas (71,4%) tem menos que 1.000 cooperados ativos e, seguindo o mesmo raciocínio, 52,4% da amostra possui menos que 500 associados em atividade.

As cooperativas agropecuárias de Minas Gerais possuem 15.790 funcionários (OCEMG, 2019). Para 47,6% dos respondentes, as cooperativas que dirigem têm menos de 50 colaboradores contratados e 42,9% sinalizaram que o quadro de funcionários está entre 101-500 colaboradores. Apenas 19,0% das firmas contam com mais de 500 funcionários.

A movimentação econômica das cooperativas agropecuárias do estado soma 20,7 bilhões de reais e representa 10,4% do PIB do Agronegócio de Minas Gerais (OCEMG, 2019). Dentre as instituições pesquisadas, 57,1% dos respondentes afirmam que o faturamento de suas cooperativas é inferior a 100 milhões de reais, 42,9% informaram que a faixa da receita bruta se situa entre 101-500 milhões de reais e nenhuma cooperativa tem faturamento acima de 500 milhões de reais.

Minas Gerais é o maior produtor de leite do país com 26,6% (9,04 bilhões de litros) do volume produzido no Brasil (33,99 bilhões de litros) em 2018. As cooperativas de leite mineiras, que produziram 1,77 milhões de litros naquele ano, foram responsáveis pela captação de 19,57% do leite estadual (OCEMG, 2019).

O perfil de captação apontado pelos respondentes do questionário diz que 47,6% das cooperativas (10 instituições) movimentam diariamente menos que 50 mil litros de leite, 33,3% informaram uma faixa de captação entre 51-200 e 19,0% com volume diário acima de 200 mil litros de leite.

Os principais destinos do leite captado pelas cooperativas participantes da pesquisa, de acordo com os respondentes, são: I) para uso próprio (28,0%) e II) envio para processamento numa cooperativa central (36,0%). Ressalta-se que 24,0% do volume tem como destino a venda *spot* ao mercado e contrato fixo com laticínio nacional. Nenhum respondente sinalizou a existência de contrato fixo com laticínio multinacional. Tal fato evidencia um distanciamento estratégico dessas instituições ou o desconhecimento da origem de importantes empresas que se destacam no *ranking* nacional tal como Nestlé, Lactalis e Danone.

Os principais produtos comercializados pelas cooperativas são: leite *in natura* (30,9%); manteiga, queijo e bebida láctea (10,9%); leite pasteurizado (9,1%) e doce (7,3%). Ressalta-se, dentre os produtos mencionados, a grande presença do item 'leite *in natura*' que foi apontado por 17 respondentes (30,9%) e, assim, demonstra a forte concentração do negócio no fornecimento de insumos (baixo valor agregado) e em produtos fabricados em suas plantas industriais - manteiga, queijo, leite pasteurizado, doce e soro de leite – sinalizados por 41,8% das respostas.

O próximo registro evidencia o foco estratégico das cooperativas de leite, cuja participação em leite e derivados, para 57,1% dos respondentes, é superior a 51% do faturamento de suas cooperativas em 2019. Vale ressaltar que a área comercial, representada por lojas agroveterinárias, armazenagem de grãos, postos de combustíveis, supermercados, fábricas de nutrição animal, dentre outras é frequente nas cooperativas, pois representa a oportunidade destas instituições fornecerem todos os insumos necessários ao desenvolvimento da atividade leiteira dos cooperados.

O setor lácteo brasileiro passou por várias mudanças nos últimos anos com destaque para os seguintes acontecimentos: a) desregulamentação do mercado na década de 1990 que vigorava desde 1945 – fim do tabelamento de preços; b) surgimento do leite UHT (*Ultra High Temperature*), conhecido como leite longa vida e c) coleta do leite a granel com impacto na qualidade do produto (LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R., 2016). Assim, a concorrência do setor se intensificou e, em Minas Gerais, vários laticínios que competem no mercado nacional e mundial operam nas mesmas áreas de atuação das cooperativas.

A intensidade da rivalidade do setor pode ser evidenciada pela disputa, em 2019, envolvendo a venda da Itambé S/A adquirida pela Lactalis e disputada pela Vigor (J&F Investimentos) e Lala (único laticínio do México e uma das maiores empresas do segmento do mundo).

5.2 Caracterização dos respondentes da pesquisa

Os Presidentes respondentes da pesquisa com mais de 11 anos de relacionamento com a respectiva cooperativa correspondem a 90,5% do quadro, sendo que a maior concentração se situa na faixa de 11-20 anos com 33,3%. Destaca-se que apenas 4,8% têm menos de 5 anos na cooperativa. Para os profissionais que desempenham funções eletivas, o tempo na cooperativa contabiliza o período que o associado ingressou na instituição e, conforme legislação vigente do cooperativismo, não há a possibilidade de exercer tais cargos sem pertencer ao quadro social da organização.

O tempo no cargo é inferior a 3 anos para 28,6% dos respondentes. Nestes casos, por se tratar de cargos eletivos, se refere ao primeiro mandato que geralmente gira em torno deste prazo. Considerando este ciclo que pode coincidir com o segundo mandato, ou seja, para a faixa 3,1-5 anos tem-se 9,5% dos pesquisados. Períodos mais longos, quer dizer, acima de 5,1 anos no cargo tem-se 61,9% dos presidentes.

Os respondentes com idade superior a 51 anos correspondem a 81,0% dos dirigentes (17 profissionais); para a faixa 41-50 anos são 4 pessoas (19,0%) e nenhum profissional com idade inferior a 40 anos. Isto significa que todos os Presidentes das cooperativas de leite da Federação tem idade acima de 40 anos.

Segundo a OCEMG (2019), a participação das mulheres no quadro social das cooperativas mineiras tem crescido nos últimos anos e, conforme evidencia o Anuário 2019, 644 cooperativas do estado (14,6%) são dirigidas pelo sexo feminino. Quanto aos

respondentes da pesquisa, a participação de nenhuma mulher evidencia que as funções de dirigentes de cooperativas de leite ainda são predominantemente masculinas.

O grau de instrução dos respondentes apresenta como destaque 13 profissionais (62,0%) com ensino superior (completo ou incompleto) e 3 dirigentes com formação no nível de mestrado (14,0%). Porém, 24,0% destes dirigentes (5 profissionais) tem escolaridade inferior ao ensino médio. De acordo com o Anuário 2019, 63,7% dos dirigentes das cooperativas mineiras possuem escolaridade superior completa, nos níveis de graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado (OCEMG, 2019).

Para a OCEMG (2019), o salário médio dos funcionários das cooperativas mineiras em 2018 (R\$2.315,71) foi 29,9% superior ao salário médio dos empregados do setor privado do Estado, que corresponde a R\$1.783,00. Na atual pesquisa não foi perguntado o valor da remuneração dos dirigentes das cooperativas, mas se estes cargos foram remunerados em 2019 - a resposta foi positiva para 90,5% dos dirigentes.

Quanto à remuneração por desempenho, os dirigentes responderam que suas cooperativas não adotam tal prática. Tal critério destoa de outros segmentos empresariais em que é comum o pagamento de bônus aos seus principais executivos. Esta, dentre outras, é uma importante diferença da governança de cooperativas agropecuárias de leite em relação aos principais concorrentes do setor.

Ainda sobre este assunto, indagou-se sobre a remuneração dos Presidentes em outras atividades além da cooperativa e propriedade rural. Tendo como resposta, para 14 profissionais (66,7%), sinalização positiva em relação à pergunta.

Por fim, foi questionado se os dirigentes exerciam outros cargos de representação institucional tais como sindicatos e outras cooperativas. Para 14 respondentes (66,7%) a resposta foi positiva para a indagação.

5.3 Caracterização das estratégias de coopetição das firmas

Os respondentes preencheram um questionário com escala Likert de 10 pontos e indicaram suas respostas numa régua que tinha num extremo a opção Discordo Totalmente “0” e no outro a opção Concordo Totalmente “10”, com escalas intermediárias Discordo Parcialmente (2,5), Indiferente (5,0), Concordo Parcialmente (7,5) (TABELA 01).

Os dirigentes concordaram que as práticas de gestão adotadas pelas cooperativas possuem características aderentes aos princípios de um jogo cooperativo para as seguintes alternativas: a) cooperação E NÃO o confronto de interesses; b) ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração E NÃO ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração; c) compromisso com o outro E NÃO compromisso com si próprio; d) comunicação entre as partes e discussão prévia E NÃO atuação sem comunicação entre as partes; e) planejamento de estratégias de forma conjunta E NÃO planejamento de estratégias de forma individual; f) maximização de resultados coletivos e também individuais E NÃO maximização de resultados individuais qualquer que seja o resultado coletivo; g) negociação “ganha-ganha”

E NÃO negociação “ganha-perde” e “perde-perde”. Porém, apesar da concordância quanto aos itens mencionados, os gestores sinalizaram como indiferente a alternativa que se refere às coalizões e acordos não espontâneos entre os cooperados (pacto obrigatório) E NÃO acordos livres entre os cooperados (pacto não obrigatório).

Conforme a gestão adotada pelas cooperativas de leite, os dirigentes pesquisados sinalizam que concordam que as regras adotadas pela cooperativa são iguais para todos os associados. Ainda de acordo com os respondentes, o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos associados aumentarem os seus benefícios e concordam que existe a possibilidade de alguns alcançarem melhores resultados em conformidade com o comportamento adotado por eles. No entanto, percebem como indiferente é o fato de todos os associados conhecerem os movimentos prévios feitos pelos demais associados da instituição.

As próximas respostas se referem à determinados princípios do cooperativismo tidos como fundamentais para o sucesso destes empreendimentos. Assim sendo, os dirigentes concordam que o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento da organização e, neste sentido, se posicionam como indiferentes para a necessidade de rever tal princípio com o intuito de estabelecer critérios mais seletivos durante o processo de ingresso de novos associados. Quanto ao princípio da gestão democrática (cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto), os respondentes concordam que tal princípio é fundamental e representa a essência da cooperativa.

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo			
Descrição	Média aritmética*	Desvio absoluto médio	Desvio padrão
Práticas que prevalecem na cooperativa:			
Cooperação entre os associados E NÃO o confronto de interesses:	7,96	20,53	24,54
Ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração E NÃO ênfase no indivíduo, ação independente e sem colaboração:	7,60	23,29	29,09
Coalizões e acordos não espontâneos entre os cooperados (pacto obrigatório) E NÃO acordos livres entre os cooperados (pacto não obrigatório):	4,79	22,89	30,21
Compromisso com o outro E NÃO compromisso individual (com si próprio):	6,97	28,99	33,4
Permite a comunicação entre os cooperados por intermédio da discussão prévia E NÃO atuação sem comunicação entre as partes:	7,80	19,17	22,60
Permite que se realize o planejamento de estratégias de forma conjunta E NÃO planejamento de estratégias de forma individual:	7,88	20,35	24,04

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo

Busca da maximização de resultados coletivos e individuais E NÃO a busca de resultados apenas individuais qualquer que seja o resultado coletivo:	8,42	14,73	18,39
Negociação envolvendo os associados se caracteriza como “ganha-ganha” E NÃO negociação entre eles com característica de “ganha-perde” e “perde-perde”:	7,59	22,78	27,55
Gestão da cooperativa:			
As regras adotadas pela cooperativa são iguais para todos os cooperados:	9,11	10,45	16,66
Na instituição o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos cooperados aumentarem os seus benefícios:	8,97	11,77	17,90
Na instituição existe a possibilidade de alguns cooperados alcançarem melhores resultados de acordo com o comportamento adotado por eles:	8,20	20,94	28,19
Na cooperativa todos os cooperados conhecem os movimentos prévios feitos por todos os outros cooperados:	5,05	26,64	32,60
O princípio da adesão livre e voluntária - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros - representa uma oportunidade de fortalecimento da organização:	8,30	18,72	25,67
O princípio da adesão livre e voluntária - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros – precisa ser revisto para que se estabeleçam critérios mais seletivos para aceitar novos associados:	5,14	30,88	35,54
O princípio da gestão democrática - cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto – é fundamental e representa a essência da cooperativa:	8,77	15,58	22,26
O princípio da gestão democrática - cada associado, independente do grau de participação econômica e da condição social, tem direito a apenas um voto – precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados, indiferente da participação na cooperativa:	3,76	36,76	40,35
As sobras ao final do exercício social (na proporção da movimentação do associado na cooperativa) devem, sempre, ser distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição:	4,74	27,87	33,58
As sobras, ao final do exercício social (na proporção da movimentação do associado na cooperativa), devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição:	7,12	21,54	26,35

Caracterização de estratégias de coopetição das firmas objeto de estudo			
A cooperativa gera mais valor social aos seus associados se comparada com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da sua instituição:	9,09	10,56	15,86
A cooperativa gera mais valor econômico aos seus associados se comparada com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da sua instituição:	7,88	22,22	26,62
A cooperativa deve investir na educação dos seus associados com o intuito de desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária:	9,05	11,17	15,90
A cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade do associado:	9,35	7,39	14,55
A gestão das áreas comerciais da cooperativa deve priorizar o atendimento às necessidades dos cooperados, mesmo que o resultado econômico-financeiro fique em segundo plano:	4,53	26,50	31,55
A gestão das áreas comerciais da cooperativa deve priorizar o resultado econômico-financeiro, mesmo que as necessidades dos cooperados fiquem em segundo plano.	4,59	23,92	29,35
A diretoria da cooperativa evita adotar medidas impopulares que causam desgastes políticos, mesmo sendo necessárias sob a ótica da gestão eficiente e eficaz:	4,10	33,52	37,52
Os cooperados que não cumprem os acordos estabelecidos com a cooperativa e agem de maneira oportunista deveriam ser punidos pela instituição:	8,70	13,00	17,43
A cooperativa deve priorizar a contratação de candidatos que tenham alguma relação com os cooperados:	3,21	32,56	37,18
A cooperativa deve priorizar a contratação de candidatos que melhor desempenharão suas funções, indiferente da sua relação com os cooperados:	8,49	18,34	25,93
Na cooperativa o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios previamente estabelecidos que não permita alteração de preço, mesmo em situações que demandam reposicionamento comercial:	3,49	29,24	33,86
Na cooperativa o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios flexíveis que permita alteração de preço para atender reposicionamento comercial:	7,70	23,42	30,26
* 0 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente			

Tabela 01 – Caracterização das estratégias de coopetição

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda em relação ao tema, os respondentes discordam que este princípio precisa ser revisto para evitar distorções quanto ao poder de decisão que equipara os cooperados na instituição. Quanto às sobras ao final do exercício social, os respondentes discordam que devem, sempre, ser distribuídas aos cooperados como parte da finalidade social da instituição e concordam que devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição.

Em se tratando do papel das cooperativas, os dirigentes concordam que estas organizações geram mais valor social aos seus associados se comparadas com o valor proporcionado pelos principais rivais que atuam na mesma região da instituição, bem como geram mais valor econômico que seus concorrentes. Quanto aos investimentos na educação dos seus associados, os respondentes concordam que o intuito é desenvolver o cooperativismo, especialmente a formação humana e solidária. Por este ângulo, concordam também que a cooperativa deve investir na formação dos seus associados com o intuito de desenvolver a qualificação técnica, principalmente voltada para a elevação da competitividade de seus associados.

Referente à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os respondentes sinalizaram como indiferente para a priorização do atendimento às necessidades dos cooperados, mesmo que o resultado econômico-financeiro fique em segundo plano e igualmente como indiferente para a situação inversa, ou seja, que a gestão destas áreas deve priorizar o resultado econômico-financeiro.

Quanto à abordagem de cunho político, comuns no ambiente das cooperativas, os gestores pesquisados discordam que a diretoria destas instituições evita adotar medidas impopulares que causam desgastes políticos e discordam também quanto à priorização da contratação de candidatos que tenham alguma relação com os cooperados. Nestes casos, concordam que a contratação de colaboradores deve seguir critérios técnicos, ou seja, optar por aqueles candidatos que melhor desempenharão suas funções, indiferente das relações com os associados.

Os respondentes concordam também com punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos e agem de maneira oportunista. Por fim, concordam que o valor pago pelo litro de leite deve seguir critérios flexíveis que permite alteração de preço para atender reposicionamento comercial.

6 | CONCLUSÃO

O principal critério utilizado para selecionar as firmas objeto de estudo se refere à essência das instituições que devem ser fundamentadas na estratégia de cooperação (colaboração) e competição (rivalidade) com atuação em ambientes caracterizados por elevada disputa mercadológica entre os concorrentes. Logo, o empreendimento cooperativista se apresenta como alternativa que atende a este pré-requisito: cooperação

entre os associados das cooperativas em busca de fortalecimento estratégico para competir no mercado. Além disso, a escolha do setor agropecuário leite, pela relevância econômica e social para o estado de Minas Gerais, também se mostrou acertada por representar um ambiente com elevada concorrência tendo a presença dos principais competidores nacionais do setor.

As cooperativas respondentes da pesquisa predominantemente são instituições longevas com mais de 50 anos de atuação no mercado, possuem menos de 50 colaboradores com faturamento inferior a 100 milhões de reais e movimentam diariamente menos que 50 mil litros de leite. Os principais destinos do leite captado, em ordem de importância são: processamento industrial numa cooperativa central, uso próprio e venda no mercado spot por intermédio de contrato fixo com laticínio nacional (nenhuma operação com empresa multinacional).

Os principais produtos comercializados pelas cooperativas pesquisadas são: leite in natura; manteiga, queijo e bebida láctea; leite pasteurizado e doce. A constatação da elevada participação do leite in natura no faturamento das cooperativas demonstra uma baixa diversidade de produtos e forte concentração em insumos com baixo valor agregado. Evidencia-se também a presença de empreendimentos comerciais para atender aos cooperados: lojas agroveterinárias, armazenagem de grãos, postos de combustíveis, supermercados, fábricas de nutrição animal, dentre outros.

Os respondentes da pesquisa, em sua maioria, tem idade superior a 50 anos, possuem mais de 11 anos de relacionamento nas respectivas cooperativas e exercem cargo remunerado de Presidente por mais de 5 anos (sem remuneração por desempenho). Constata-se que a presença de mulheres em cargos de diretoria é baixa e sem nenhum participante neste estudo. Ainda em relação ao perfil dos respondentes, destaca-se que a maioria tem ensino superior (completo ou incompleto) e exercem outros cargos de representação institucional, tais como em sindicatos de produtores rurais.

Quanto ao objetivo geral do estudo evidencia-se que as características das estratégias de cooperação das cooperativas pesquisadas são aderentes às premissas preconizadas pelos jogos cooperativos conforme Quadro 01. Neste sentido, destaca-se que as cooperativas optam pela cooperação em situações que poderiam levar ao confronto de interesses; prioriza a ênfase no grupo, ação coletiva e colaboração; têm compromisso com o outro em detrimento à ênfase em si próprio; adota a comunicação entre as partes e discussão prévia; foca o planejamento de estratégias de forma conjunta; busca prioritariamente a maximização de resultados coletivos; estabelece a negociação “ganha-ganha” e não a negociação “ganha-perde” e “perde-perde”.

Os presidentes concordam que as regras adotadas pelas cooperativas são iguais para todos os cooperados e acreditam que o aumento da cooperação potencializa a possibilidade dos associados aumentarem os seus benefícios. Eles concordam também que o princípio da adesão livre e voluntária representa uma oportunidade de fortalecimento

da organização. Os respondentes defendem ainda que as sobras, ao final do exercício social, devem ser retidas e reinvestidas na própria cooperativa para o fortalecimento da instituição. Também concordam que as cooperativas são instituições que geram mais valor social e econômico que seus concorrentes.

No que tange à gestão das áreas comerciais das cooperativas, os presidentes sinalizam uma indiferença quanto à priorização do atendimento às necessidades dos cooperados em detrimento à priorização de resultado econômico-financeiro. Neste sentido, diferentemente das demais premissas, tais organizações apresentam comportamento sem tendência quanto à orientação de cooperação (atender as necessidades dos cooperados) em comparação à competição (gerar resultados econômicos para a cooperativa). Aqui há uma evidência de o dilema cooperar - competir. As cooperativas não abrem mão do desempenho econômico-financeiro para atender seus cooperados e defendem punições aos associados que não cumprem os acordos estabelecidos.

REFERÊNCIAS

DNETT, N.; DAVIES, P. *Schooling reforms in England: from quasi-markets to competition? Journal of Education Policy*, v. 18, n. 4, p. 393, 2003;

ALVES, E. R. de A.; LÍCIO, A. M. A.; CONTINI, E. Perspectivas do Brasil no comércio internacional de lácteos. In: VILELA, D.; FERREIRA, R. P.; JUNTOLLI, F. V. (Org.). *Pecuária de Leite no Brasil*. 1ª ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2016, v., p. 17-31;

AMATO NETO, J. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000;

AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984;

AZEVEDO, C. F. Fatores ou determinantes da competitividade das agências bancárias ao nível dos recursos, capacidades e competências. Tese (Doutorado) Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2008;

BARATA, A. A construção da confiança - Teoria dos Jogos e ética. Coleção artigos LUSO Sofia. Universidade da Beira Interior. Corvilhã: Lusofia Press, 2008;

BARRINGER, R. B.; HARRISON, J. S. *Walking a tightrope: create value through interorganizational relationships*. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000;

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WICENT, J. *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010;

BÊRNI, D.Á. *Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004;

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012;

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. Coopetição: 1. Um conceito revolucionário que combina competição e cooperação; 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996;

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007;

CARVALHO, R. M. Teoria dos jogos: a aplicação da teoria como ferramenta para tomada de decisões em instituições de ensino. Dissertação (Mestrado). FIPEL, Pedro Leopoldo, 2008;

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001;

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative strategy: managing alliances, networks, and joint ventures*. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2005;

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTUA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. VBP da agropecuária deve cair 4% em 2017, pressionado pelos preços. 2017. Disponível em: < <http://www.cnabrazil.org.br/central-comunicacao/boletins>>. Acesso: 5 de maio de 2019;

D'AMICO, A. L. A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas: uma análise da cooperação. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008;

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. Stockholm, 2002;

DAY, G.; REIBSTEIN, D. A dinâmica da estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

DAVIS, M.D. *Game theory: a nontechnical introduction*. New York: Dover, 1983;

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995;

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000;

FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition. In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G. *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page, 1992;

FIANI, R. Teoria dos Jogos: para cursos de administração e economia. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;

GARRAFFO, F. *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*. In: *II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"*. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: pp. 9-11, 2002;

- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431–445, 2001;
- GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. *Coopetition. Promises and challenges. In: C. Wankel (Org.); The 21st Century Management: A Reference Handbook*, v. 1, p. 386–398, 2008;
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B.-J. (ROBERT). *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 3, p. 308–330, 2009;
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999;
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Belo Horizonte: UFMG, 2002;
- GREENWALD, B.; KAHN, J. *A estratégia competitiva desmistificada - uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006;
- GROSSMAN, G. e HELPMAN, E. *Comparative advantage and long-run growth. American Economic Review*. 80(4): 796-815. 1990;
- HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005;
- HENDERSON, B. D. *As Origens da Estratégia (1989)*. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus: Rio de Janeiro, 1998;
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013;
- HUNT, E. K. *História do pensamento econômico*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1981;
- IRELAND, R.; HITT, M.; VAIDYANATH, D. *Alliance management as a source of competitive advantage. Journal of Management*, 28(3), p. 413-446, 2002;
- LADO, A. A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. Academy of Management Review*, n. 1, p. 110-141, 1997;
- LEITE, J. L. B.; ZOCCAL, R. *Cenários para o agronegócio e as implicações para a cadeia produtiva do leite no Brasil*. In: VILELA, D.; FERREIRA, R. P.; JUNTOLLI, F. V. (Org.). *Pecuária de Leite no Brasil*. 1ª ed. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2016, v., p. 83-104;
- LORANGE, P.; ROSS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996;
- LOUREIRO, J. G. G. *Aplicações da Teoria dos Jogos na gestão da cadeia de abastecimento: revisão de literatura. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, Universidad de la Rioja*, Espanha, 2007, p. 2852-2865. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=2232721>>. Acesso em 10 de abril de 2019;

MARTINS, P. C.; ÁLVARES, J. G.; BARROS, G. S.; NOGUEIRA NETTO, V.; BARROSO, M. (Ed.). O futuro do cooperativismo de leite. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004;

MARTINS, P. do C.; GUILHOTO, J. J. M. Leite e Derivados e a geração de emprego, renda e ICMS no contexto da economia brasileira. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (Org.). O agronegócio do leite no Brasil. Juiz de Fora: Embrapa, 2001, p. 181-205;

MEDINA, Fernando; FERREIRA FILHO, Virgílio J.M.; Um jogo estratégico entre atores chave em um mercado competitivo de petróleo. In: RIO OIL & GAS EXPO AND CONFERENCE, 2004, Rio de Janeiro;

MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, IV., 2009, Recife. Anais... Recife: Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 2009. v. 1, p. 1 – 16;

MEIRELES, A. J. Leite Paulista: história da formação de um sistema cooperativista no Brasil. São Paulo: Ed. Cultura, 1983;

MICHOD, R. E. *Cooperation and conflict mediation during the origin of multicellularity*. In: HAMMERSTEIN, P. (org.). *Genetic and cultural evolution of cooperation*. London: Dahlem University Press, 2003;

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978;

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001;

NIELSEN, R. P. *Cooperative Strategy*. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988;

NASH, J.F. *Non-cooperative games*. *Annals of Mathematics*, v.54, p.286-95, 1951;

NOWAK, M. *Five rules for the evolution of cooperation*. *Science*, v. 314, p. 1560-1563, dez., 2006;

OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). Panorama do cooperativismo brasileiro. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 14 junho 2019;

OCEMG (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS). Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro: OCEMG/SESCOOP-MG, 118 p., 2017;

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001;

PÉNARD, Thierry. *La Théorie des Jeux et les outils d'analyse des comportements stratégiques*. Université de Rennes, Rennes, França. Outubro, 2004;

PENNISI, E. *How did cooperative behavior evolve?* *Science, Washington*, v. 309, n. 5731, p. 93, Jul., 2005;

PETERAF, M. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal*. V. 14, p. 179-191, 1993;

PEREIRA, S. B. Introdução à Teoria dos Jogos e a Matemática no Ensino Médio. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014;

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006;

PINHO, D. B. O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004;

PORTER, M. E. *Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004;

QUINTANA-GARCÍA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C. A. *Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. Technovation*, v. 24, n. 12, p. 927-938, 2004;

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review*. Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan/mar, 1994;

RUY, Marcelo. Aprendizagem organizacional no processo de desenvolvimento de produtos: estudo exploratório em três empresas manufatureiras. 2002. 131 pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos;

SARTINI, B. A.; GARBUGIO, G.; BORTOLOSSI, H. J.; SANTOS, P. A.; BARRETO, L. S. Uma introdução a Teoria dos Jogos. In: II BIENAL DA SBM, Universidade Federal da Bahia, 25 a 29 de outubro de 2004. Anais. Salvador, 2004;

SAUAIA, A. C. A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v.11, n. especial, p.77-101, 2007;

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997;

SILVA, Edna Lúcia de. MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a distância da UFSC, 2001. 121 pgs;

SILVA, R. S. *Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não Planejadas*. Tese 226 fls. (Doutorado em Administração) pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul SP, São Paulo, 2016;

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. *Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. Academy of management journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995;

SONG, D.-W. (1); LEE, E.-S. (2). *Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. International Journal of Logistics Research and Applications*, v. 15, n. 1, p. 15–35, 2012;

SOUZA, L. G. **Efeitos da coopetição no desempenho de vendas em empresa varejista**. 2015. 385 pág. Tese de Doutorado em ADMINISTRAÇÃO. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS;

STIGLITZ, Joseph E. *The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics. Quaterly Journal of Economics* v. 463, 2000;

STIGLITZ, J. E.; WALSH, C. E. *Introdução à microeconomia*. São Paulo: Campus, 2003;

STONE, G. W. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1996;

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008;

TUROCY, T.L. *Game theory. London: London School of Economics*. 2001;

WILKINSON, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2008;

YAMI, S.; CASTALDO, S.; DAGNINO, G. B.; LE ROY, F. *Coopetition: winning strategies for the 21st century. Edward Elgar Publishing Limited*, 2010;

VILELA, D. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, 5., 2002, Maringá. Anais... Maringá: UEM/CCA/DZO-NUPEL, 2002;

VON NEUMANN J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton University Press*, 1944;

ZINELDIN, M. *Co-opetition: the organization of the future. Marketing Intelligence & Planning*, v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

CAPÍTULO 14

ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 09/12/2020

Rafael Levi Vieira de Abreu

Faculdade Adelar Rosado, graduação em
Administração
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/4942085580211898>

Erick Henrique de Sousa Costa

Faculdade Adelar Rosado, graduação em
Administração
Teresina-PI
<https://orcid.org/0000-0002-2264-606X>

José Janielson da Silva Sousa

Universidade Federal do Piauí, mestrando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/5797321431995647>

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

Universidade Federal do Piauí, mestrando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/8203626763018987>

Aníbal da Silva Cantalice

Universidade Federal do Piauí, mestrando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/6088144368015242>

Jessica Alves da Silva

Universidade Federal do Piauí, mestranda
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/5220801311369018>

José Santana da Rocha

Universidade Federal do Piauí, doutorando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/2990089494101644>

Stênio Lima Rodrigues

Universidade Federal do Piauí, mestrando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/1564078950660179>

Wesley Fernandes Araújo

Universidade Federal do Piauí, mestrando
em Desenvolvimento e Meio Ambiente
(PRODEMA/UFPI)
Teresina-PI
<http://lattes.cnpq.br/7915208078774478>

Luzia Rodrigues de Macedo

Especialista em Gestão Pública, Universidade
Estadual do Piauí
Picos-PI
<http://lattes.cnpq.br/8603888301987520>

RESUMO: A importância de um bom planejamento principalmente nos dias atuais onde a competitividade é muito grande entre as empresas, lançar estratégias para a captação de clientes se torna uma fonte essencial para as empresas se manterem no mercado. O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias que são utilizadas no mercado atual, que busque a captação de clientes para a empresa The Work Fit academia em Teresina-PI. A pesquisa se caracteriza como uma abordagem quantitativa, onde foi feito um questionário aplicado para um total de noventa pessoas através do Google Forms. Para a investigação dos dados foram utilizadas planilhas eletrônicas como o Excel para a construção dos gráficos e posteriormente uma análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados. Foi observado que as estratégias que devem ser utilizadas para minimizar a perda de clientes deve ser baseada em uma unificação da equipe com um trabalho mais coletivo, além de uma melhor comunicação entre o dono da academia e seus subordinados.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias, Mercado, Captação de Clientes.

STRATEGY AS A SOURCE OF CUSTOMER CAPTION FOR THE WORK FIT ACADEMY COMPANY IN TERESINA - PI

ABSTRACT: The importance of good planning, especially nowadays, where competitiveness is very high among companies, launching strategies to attract customers becomes an essential source for companies to remain in the market. The objective of this work is to analyze the strategies that are used in the current market, which seeks to attract customers for the company The Work Fit academia in Teresina-PI. The survey is characterized as a quantitative approach, where a questionnaire was applied to a total of ninety people through Google Forms. For the investigation of the data, electronic spreadsheets like Excel were used for the construction of the graphs and later an analysis of the data obtained through the applied questionnaires. It was observed that the strategies that should be used to minimize the loss of customers must be based on a unification of the team with a more collective work, in addition to better communication between the owner of the gym and his subordinates.

KEYWORDS: Strategies, Marketplace, Customer acquisition.

1 | INTRODUÇÃO

A criação de estratégias para o crescimento da captação de cliente de uma empresa é de grande importância para a sobrevivência dela no mercado competitivo atual. Deste os primórdios as pessoas buscavam meios para atender suas necessidades, logo existia outros indivíduos ou organizações que atendiam os seus desejos. Ao longo da história o processo de captação foi evoluindo trazendo diversos tipos de estratégias.

Nos dias atuais fica cada vez mais necessário o foco na captação de clientes para seu ramo empreendedor seja ele qual for, para dar um crescimento nos negócios e uma continuidade importante para a sobrevivência da atividade empresarial exercida. E para essa captação acontecer com êxito é preciso de uma assistência maior no relacionamento com o cliente de forma coletiva e principalmente individual.

Conforme o tempo se passa, é necessário se adaptar ao cenário e ir inovando suas técnicas e meios para atingir o público alvo, assim justificando a importância principalmente

pelo relacionamento que é o ponto principal para consolidar uma fidelidade e estreitamento da relação para estar em constante atualização sobre as necessidades pretendidas pelos seus cliente e futuros também.

A pesquisa se justifica pelo aumento significativo de pessoas que procuram uma melhor qualidade de vida obtida através de exercício físico, onde no atual momento com um vasto crescimento tecnológico, as academias tem uma ferramenta extra para ser utilizado de diversas formas, o ramo em questão nessa área *fitnes* que se resume a serviço direto com o público em busca de uma saúde mais sustentável ou de resultados almejados na questão estética, vem crescendo bastante mas muito mal conduzido no momento de suprir as necessidades dos clientes. A relevância desse estudo é feita diante da necessidade da reavaliação do planejamento estratégico de marketing da empresa do The Work Fit academia, em função da perda de alunos matriculados e a queda em faturamento da mesma no primeiro semestre de 2019. Gerando a problemática sobre: quais as estratégias utilizadas para a captação de clientes da empresa The Work Fit academia?

O objetivo geral é: analisar as estratégias que são utilizadas no mercado atual, que busque a captação de clientes para a empresa The Work Fit academia em Teresina-PI. Especificamente, objetivou-se: identificar o perfil do cliente, verificar o nível de satisfação do cliente e atuar nesse *feedback* com uma proposta coerente de melhora de produção.

2 I MERCADO DE ACADEMIAS NO BRASIL E SEU CRESCIMENTO

A partir da década de 70, devido ao desenvolvimento dos programas de condicionamento físico, ao surgimento e à popularização das academias de ginástica, as pessoas passaram a se preocupar mais com seu bem-estar e com a prática de exercícios físicos (AGUIAR, 2017).

Atualmente, a prática de atividade física é vista como um fator extremamente importante, principalmente por propiciar benefícios à saúde e a à estética corporal, entre outras coisas. Aguiar (2017) afirma que nas últimas décadas, houve um crescimento do número de pessoas que frequentam as academias de ginástica em busca da prática de atividade física.

O aumento da procura pelas academias de ginástica também se deve ao fato de as pessoas buscarem minimizar os prejuízos causados por fatores como o estresse, o sedentarismo, a alimentação desbalanceada, o álcool e o cigarro, dentre outros, que caracterizam o estilo de vida moderno (SABA, 2018).

Após a Revolução Industrial e a disputa entre nações pelo desenvolvimento e supremacia política e econômica, certas características da organização militar passam a influenciar o processo administrativo. Contudo, e na Era Industrial que surgem as principais características da Administração Clássica, pela necessidade de maior articulação e planejamento dos processos de produção. O Brasil só despertou para o mundo empresarial

na metade do século XX, com características de país do Terceiro Mundo (PERDOMO, 2017).

No século XIX, a ginástica passa a ser presente nos currículos educacionais brasileiros, sendo um dos principais conteúdos da Educação Física. Teve influências dos métodos ginásticos europeus, que foram oficialmente implantados no país. O higienismo teve importância nesta época, pois a sociedade almeja a construção de um povo forte e saudável. A ginástica buscava firmar-se como instrumento educacional capaz de promover a saúde e a consciência corporal dos alunos (PERDOMO, 2017).

Segundo Aguiar (2017) “para o aprimoramento da área é necessário, antes de tudo, que se conheça o esporte no Brasil, que se tenha a real avaliação da realidade nacional em termos das condições e necessidades existentes, que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área. Só então será possível a construção e a consolidação de práticas administrativas aplicadas aos diversos segmentos do desporto, respeitadas as características culturais e sociais do país.”

Hoje a administração esportiva ganhou maior importância e principalmente a criação de cursos voltados especificamente para esse campo, porém, como cita Aguiar (2017), apesar da criação destes cursos, os profissionais não passam por uma preparação adequada para lidar com questões não apenas organizacionais, mas também do esporte que não se aplica a parte gerencial, e sim das modalidades, o conhecimento do esporte e de toda a estrutura e ideais que devem ser de profundo conhecimento dos profissionais de Educação Física.

De acordo com Cappozoli (2016), as academias de ginástica surgem no Brasil na década de 1920. Entre 1930 e 1940, surgiram outras pelo país, tendo como as principais atividades o halterofilismo e a ginástica feminina. O crescimento de academias nas cidades brasileiras, teve influência do método Cooper de condicionamento físico, proveniente dos Estados Unidos.

Nesta época, a ginástica aeróbica passou a ser uma modalidade de competição, pois houve um grande aumento de sua prática nas academias, devido aos benefícios que esta modalidade oferecia como: melhora da condição cardiorrespiratória, redução de gordura corporal, diminuindo o risco de doenças cardiovasculares, osteoporose, obesidade, entre outros. (COOPER, 2015).

3 | TIPOS DE ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES

Para entendermos como se dá o nível de satisfação do cliente/usuário e todo o processo de avaliação da academia de ginástica, iremos abordar alguns conceitos ligados ao tratamento do tema, frente as pessoas que utilizam, assim como o mecanismo envolvido pelas empresas para uma melhor oferta do serviço e conseqüentemente uma melhor avaliação deste.

Começando pelo marketing, Las Casas (2016) traz uma definição que o marketing é uma área de estudo que engloba as relações de troca com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, também, visando alcançar determinadas pretensões ou posições da empresa ou instituição, assim como também pode ser levado para uma situação particular de um indivíduo, levando-se assim em consideração a posição de mercado e a impressão que estas relações podem causar no bem-estar da sociedade.

Outro autor, Kotler (2016), acrescenta que inerente ao marketing, estão os interesses individuais, ele cita como “estados de carência percebida”, que está ligado a alguma necessidade desse indivíduo. Ainda segundo o autor os desejos podem ser considerados como demandas reprimidas específicas para atender às necessidades de uma pessoa, e são trazidas pela cultura e pelas características de cada grupo ou nicho de mercado. Esse desejo ou necessidade, respaldada na habilidade e disposição querer comprá-los.

A qualidade do serviço pode ser direcionada suprimindo as necessidades do cliente e finalizando com a satisfação do próprio, ou seja, a qualidade está relacionada a como a empresa pode superar a expectativa do cliente para satisfazê-lo. (LOVELOCK; WRIGHT, 2015).

Freitas (2017) mostra que a exigência dos consumidores por mais e melhores serviços está muito maior, devido à grande competitividade no mercado atual. Portanto, acontece uma mudança no panorama sobre como os profissionais de marketing das empresas de serviços devem gerir a organização. Para permanecer “vivo” no mercado é necessário ofertar um serviço diferenciado no atendimento, qualidade, estrutura, profissionais, entre outros fatores.

A satisfação do cliente e a qualidade dos serviços, segundo Freitas (2017) estão diretamente ligados. O autor ainda afirma que “a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação do desempenho geral de longo prazo. Contudo, ambos os conceitos estão baseados na relação expectativa do cliente e desempenho percebido”. (FREITAS, 2017).

Partindo agora para a qualidade do serviço, Lovelock e Wright (2015), definem que essa medida é um grau em que mede a satisfação dada pelos os clientes ao atenderem suas necessidades. Assim sendo, entende-se qualidade como a maneira de satisfazer as expectativas do consumidor.

Segundo Las Casa (2016), serviço de qualidade é aquele em que o cliente fica feliz com os resultados obtidos, de acordo com suas necessidades. O autor ainda apresenta que muitas empresas buscam superar as necessidades dos clientes para causar um envolvimento e conseqüentemente a sua fidelidade. Conhecendo as demandas de seus clientes, a instituição poderá ofertar seus serviços de maneira a superar as expectativas de seus consumidores. Sendo assim, a satisfação do cliente em relação a um serviço

utilizado é um conceito subjetivo, pois, as expectativas, percepções e necessidades variam de acordo com cada cliente em específico.

Em um mercado competitivo, onde os avanços tecnológicos, a globalização dos mercados e a troca de informações de maneira instantânea estão cada vez mais dinâmico, tornam a sobrevivência das empresas cada vez mais difícil, portanto, a diferenciação na prestação dos serviços, com qualidade, é fator determinante e pode gerar um aumento na demanda de mercado e significar o sucesso do negócio, em contrapartida, caso a prestação desse serviço não alcance os níveis de expectativa dos clientes, a instituição ficará sujeita ao fracasso. (FREITAS, 2017).

Lovelock e Wright (2015) afirmam que “quando os clientes avaliam a qualidade do serviço antes de comprá-lo, o julgamento é realizado em função das suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda do fornecedor. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com o que efetivamente receberam”. Conforme estes autores, a qualidade é apresentada como superior quando o desempenho do serviço surpreendeu a expectativa do cliente, e ela é mostrada como adequada quando fica dentro da zona de tolerância para o cliente.

De acordo com Lovelock (2016), houve uma alteração radical no modo de pensar. Antes se tinha apenas a noção de qualidade tradicional, no qual eram baseadas apenas por regras já definidas pelo dono do negócio. No entanto, existem substituições por um novo paradigma, que trouxe a oportunidade de deixar a qualidade ser administrada pelo cliente, o que ocasionou grandes resultados para o valor do serviço e a função da pesquisa junto aos clientes.

Barreto et. al. (2014), ao tratar de um modelo de avaliação da satisfação de clientes de uma academia, afirmam que um modelo de gestão da qualidade bem implementado possa ser uma das soluções para a sua durabilidade no mercado, compreendendo que por outro lado é necessário que no sistema de gestão seja preenchida de pré-requisito básicos que complementam para alavancar o negócio, tais como: localização, preço, equipamentos, variedades de aulas, uma boa equipe profissional, a legalização, acompanhamentos dos seus alunos para não deixar um sequer de lado, a legalização que traz confiança para que o aluno se sinta confortável para ir a sua academia, dentre outros.

4 | METODOLOGIA

Como procedimento metodológico foi utilizado o estudo de caso por meio de pesquisa de campo. O estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, como detalha Gil (2017), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente. O objetivo da pesquisa de campo é conseguir informações e/ou conhecimentos (dados) acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta (GIL, 2017).

4.1 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação de um questionário preenchido pelos clientes da academia. Como critério de inclusão foi aplicado questionário com 14 questões objetivas com a resposta de 91 alunos vinculados à academia, que posteriormente os dados foram colhidos e organizados devidamente. Os resultados obtidos são apresentados e fundamentados na discussão sobre os dados, com o intuito de responder a problemática discutida.

5 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos a análise e discussão dos resultados, conforme os objetivos propostos. A partir das informações coletadas a partir da aplicação do questionário, foi feita a análise onde os resultados serão apresentados por meio de gráficos.

As estratégias mais utilizadas são as por meio do Instagram, com posts interativos convidando para treinar ou através de registros de momentos dos treinos executados na academia e dos planos ofertados para obter o objetivo pretendido pelo aluno, como é retratado nas imagens a seguir da rede social da academia:

Para analisar as estratégias de marketing para a captação de clientes, a seguir temos os resultados alcançados para os dados pesquisados através de gráficos.

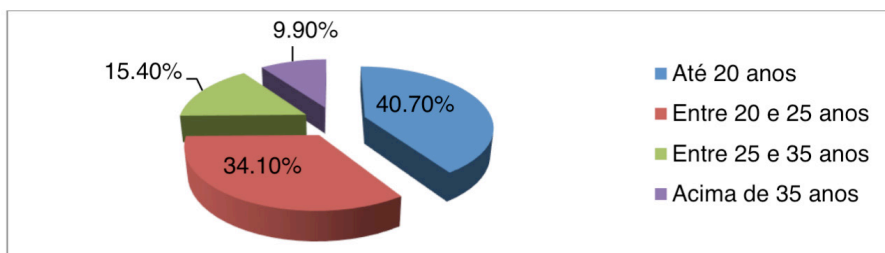


Gráfico 1: Faixa etária

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

O gráfico 1 apresenta a faixa etária obtendo o seguinte resultado: a maioria dos que frequentam a academia são até 20 anos com 40,7% do total e a minoria com 9,9% são clientes acima de 35 anos, tendo aí uma academia bem jovem.

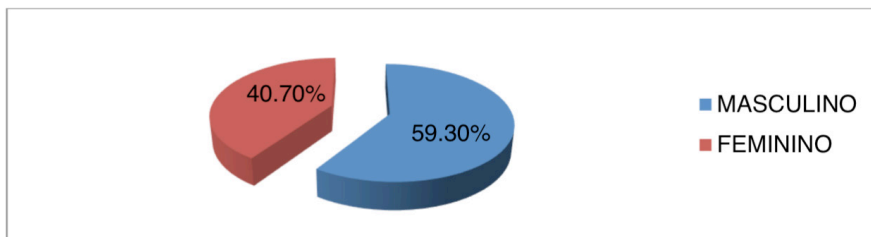


Gráfico 2: Sexo

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

O gráfico 2, apresenta o sexo do entrevistado obtendo o seguinte resultado: 59,3% feminino e 40,7% masculino.

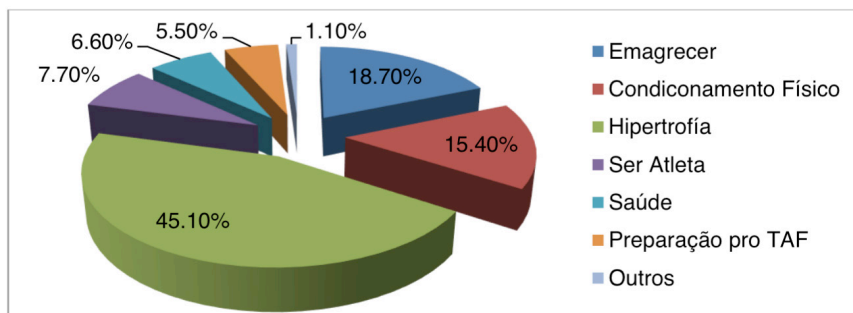


Gráfico 3: Objetivos

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

O gráfico 3, apresenta os resultados relacionados aos objetivos dos alunos da academia, tendo como maioria a intenção da hipertrofia com 45,1% que é a questão do aumento dos músculos de forma saudável. Os outros objetivos identificados são os de emagrecimento com 18,7% e condicionamento físico com 15,4%, entre outros objetivos com percentual menor como preparação para ser atleta que apesar de baixo ainda vem crescendo ultimamente, o TAF que é teste de aptidão física para aprovados em concursos ou só por saúde.

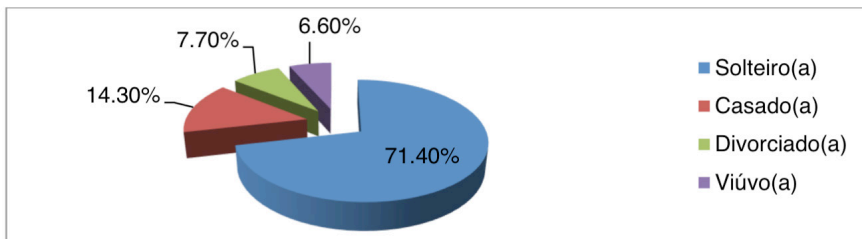


Gráfico 4: Estado civil

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

O gráfico 4, mostra o estado civil dos alunos da academia, sendo a maioria arrasadora os solteiros com 71,4%, mas com 14,3% do público sendo casados, 7,7% de divorciados e 6,6% dos viúvos. Com isso temos um público a monitorar e um público a investir, se por um lado tem muitos solteiros e jovens por outro tem a presença de casados e com uma idade maior que vem buscando mais o serviço de academia que pode crescer.

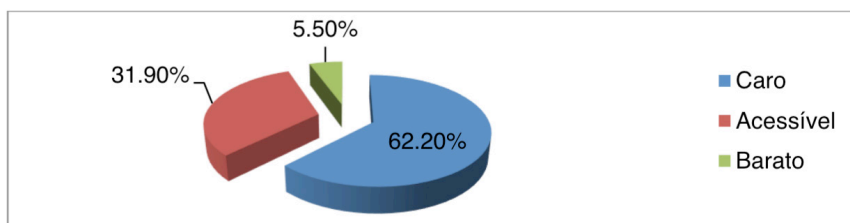


Gráfico 5: Preço

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

Na avaliação dos entrevistados existe na sua grande maioria a opinião negativa pelo preço ofertado pela academia, acarretando com 62,2% dos envolvidos com a resposta de caro para o preço pago na mensalidade da academia, com 31,9% achando acessível e apenas 5,5% achando barato o preço ofertado. Isso liga o alerta para a concorrência e a atenção maior com o cliente e suas necessidades para que essa opinião mude para que não haja perda no faturamento.

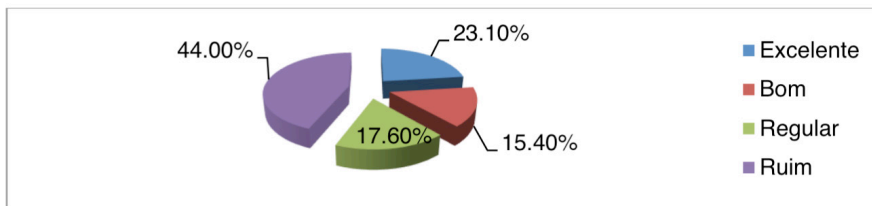


Gráfico 5: Satisfação
 Fonte: Pesquisa Direta, 2020

O gráfico anterior pode ter certos índices por conta do nível de satisfação do cliente. Cliente bem tratado e satisfeito com o serviço que busca paga até um valor maior em compensação pelo retorno obtido. Como mostra no gráfico 5, o nível de satisfação é abaixo do esperado com 44% dos entrevistados avaliando de forma ruim e apenas com 15,4%, com uma avaliação intermediária para 17,6% com satisfação regular e 23,1% com satisfação excelente em relação a academia. Esses índices levam a crer que é preciso ser feita alguma ação para regular esses indicadores positivamente sendo tanto para a academia melhorar seu serviço como atender melhor a satisfação dos seus clientes.

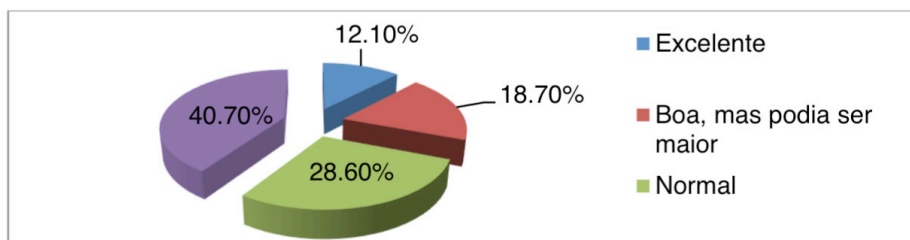


Gráfico 6: Estrutura
 Fonte: Pesquisa Direta, 2020

No gráfico 6, consta a avaliação considerando a estrutura física da academia, com 40,7% das avaliações sendo traduzidas numa estrutura ruim por ser pequena, 28,6% dos alunos achando uma estrutura normal e com 18,7% avaliando como uma estrutura boa, mas que poderia ser maior e apenas 12,1% avaliando a estrutura com padrões excelentes. Nesse caso podemos ver a diversidade de gostos dos alunos, sendo que o que pra alguns é bom, para outros talvez não. Avaliações ligadas a estrutura negativamente podemos analisar formas diferentes para a resolução de tal problema, seja ele aumentar o espaço ou apenas reorganizar melhor o espaço da academia.

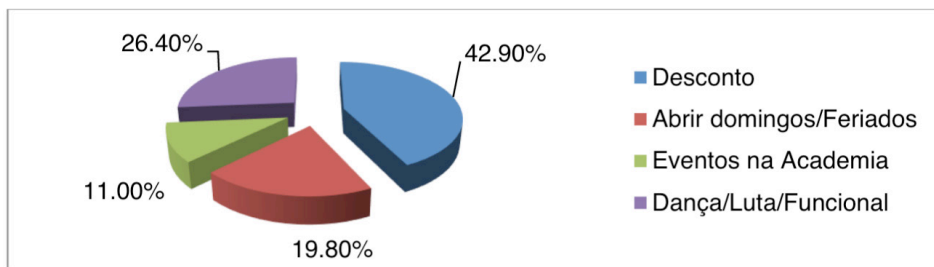


Gráfico 7: Novidades

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

Foi constatado que as novidades mais esperadas pelos clientes são de 42,9% para desconto, após vem 26,4% com a implementação de dança/luta e funcional nas atividades da academia e 19,8% destinado a alunos que desejariam que a academia funcionasse aos domingos e feriados. Com essas respostas podemos analisar a existência de um leque para estratégias relacionadas às novidades aos clientes podendo atender a todos ou a maioria nem que seja de forma menor, mas com vantagens a serem aproveitadas.

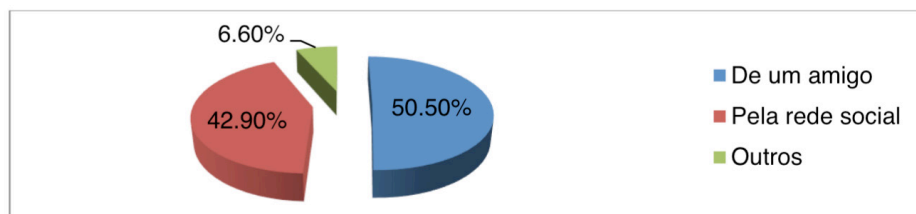


Gráfico 8: Como conheceu

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

Em relação aos resultados obtidos no gráfico 8 a respeito de como o cliente tomou conhecimento dos serviços da academia, ficaram bem distintos os meios de predominância para esses acessos. Com 50,5 % das respostas o método de conhecimento da academia ficar por conta da indicação de amigos, dando ênfase e muita importância pro famoso marketing boca-boca que ao longa da história empreendedora continua sendo uma das maiores alternativas de propagação de um produto ou serviço. Acompanhado de perto com 42,9% do resultado por outro meio que cresce bastante ultimamente, ficou por conta do conhecimento pela rede social, o famoso marketing digital que vem sendo um dos principais meios utilizados nos dias atuais e uma pequena parcela de 6,6% acabou conhecido os serviços da academia por outros meios. Com os resultados obtidos nessa

questão da pesquisa podemos ver em qual canal ser focado na utilização de captação de novos clientes e na manutenção dos que já fazem parte do grupo que consome do serviço ofertado.

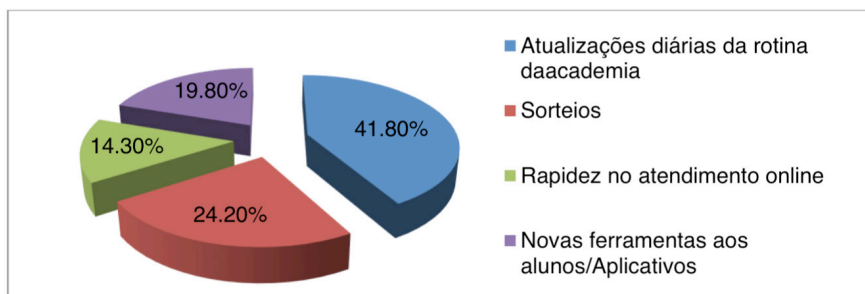


Gráfico 9: Estratégia de marketing para capitação de cliente

Fonte: Pesquisa Direta, 2020

Nesse gráfico podemos ver opções dadas pelos próprios clientes acerca da movimentação digital da academia na rede para divulgação da marca e relação maior com o aluno da academia. Nesse gráfico observamos um percentual de 41,8% dos resultados ligados a atualizações diárias da rotina, o porquê dessa maioria nesse ponto está relacionado direto a questão do visual que a academia mostra, rotina que instiga os seus alunos com treinos de outros alunos, estimulando para que não seja implantada nenhuma mesmice e com a variedade das postagens e uma frequência motiva os mesmo a sempre buscar mais e incentivar outros a manter o ritmo. Com 24,2% temos a questão de sorteios, é um bom ponto a ser incrementado para gerar mais seguidores as redes sociais como também agradar os alunos com brindes promoções, entre outros. Mas em meio a essa questão digital é preciso ser notado uma atenção maior com a agilidade nos processos de tirar dúvidas frequente, tanto para novos como para atuais clientes, retratados em 14,3% buscando uma rapidez no atendimento online e por fim mas também um ponto a ser considerado a questão de novas ferramentas ou aplicativos a serem ofertados ao cliente, como novos planos de treino personalizados, um aplicativo para receber treinos e dicas, alguma plataforma simples e prática e bastante eficiente afim de melhorar o rendimento e auxiliar melhor o aluno.

6 | CONCLUSÃO

Diante da pesquisa realizada junto à academia, vê-se que a gestão tem necessidade de uma manutenção nas ações tomadas relacionado a estratégias de marketing para captação de novos clientes, levando em conta a perda de alunos em determinados períodos

do ano e recuperação baixa dos mesmos. A insistência ou engessamento da rotina e das práticas impede a evolução da academia como um negócio consolidado onde pode chegar a se tornar referência e alvo de procura constante por novos clientes.

Foi notada uma má comunicação por parte de gestor e seus subordinados e uma discrepância nas ideias adotam. A falta de comunicação prejudica muito o clima organizacional da empresa e a produtividade das atividades exercidas, e com ideias fora da realidade fica inviável uma retomada na evolução da empresa. Com essa análise feita e esses pontos observados é interessante que haja uma melhor organização na gestão pessoal entre funcionário e patrão para uma melhor harmonia e entendimento das funções a serem exercidas até para que aconteça a troca de opiniões para o crescimento da academia e para ideias mais assertivas.

Foi observado que as estratégias que devem ser usadas para minimizar os a perca no faturamento da academia deve ser baseada em uma unificação da equipe com um trabalho mais coletivo e de qualidade sempre buscando uma melhoria contínua e sempre verificando o feedback dado pelo cliente para um monitoramento de como o serviço está sendo executado. Diante dos resultados obtidos verificou-se que a academia tem ações proveitosas, mas algumas mudanças sem aviso prévio e fora da realidade de seu público que trazem pontos negativos necessitando de uma transparência melhor e de ações consideravelmente boas não só para a academia, mas para o cliente e funcionários como um todo, mas principalmente os clientes e novos alunos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda A. de. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João pessoa (PB)**. 2007. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2017.

BARRETO, E. G. L. et al. **Aplicação do método servqual na avaliação da satisfação de clientes de uma academia de ginástica**. Rev. Gestão Industrial. v. 08. n. 03: p. 91-108. Paraná, 2014

CAPPOZOLI, Carla Josefa. **Motivação à prática regular de atividade física: um estudo com praticantes em academia de ginástica Porto Alegre**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

COOPER, K. H. **Capacidade aeróbica**. Rio de Janeiro: Fórum, 2015.

FALZETTA, Ricardo. GENTILE, Paola. MATOS, Carlos Eduardo. **Em busca do corpo perfeito**. Nova Escola, 2014. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/1440/em-busca-do-corpo-perfeito>. Acesso em: 12 jun. 2020.

FREITAS, Daiane Miranda de. **Avaliando a qualidade do serviço de academia de ginástica: estudo de caso - academia do biocor**. Maio, 2017. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Avaliando_a_qualidade_de_servico_de_academia_de_ginastica.htm. Acesso em: 12 jun. de 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2016. 251 p.;

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015;

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing** – 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

PERDOMO, Aloísio Viane Paiva, A Ginástica no Brasil: percurso histórico no currículo escolar. Londrina, 2017.

SABA, Fabio. **A importância da atividade física para sociedade e o surgimento das academias de ginástica**. Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde. São Paulo v. 3 n. 2 p. 80-87. 1998.

CAPÍTULO 15

ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 06/11/2020

Gabriel Arturo Pazmiño Solys

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga,
Ecuador

Washington Marcelo Gallardo Medina

Universidad Técnica de Ambato. Ambato,
Facultad de Ciencias Administrativas Ambato,
Ecuador

Santiago Omar Ortiz López

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de
Ciencias Administrativas. Ambato. Ecuador

Edison César Merino Garzón

Instituto Tecnológico Superior La Maná. La
Maná. Ecuador

Luis Alfredo Morán Macias

Instituto Tecnológico Superior La Maná. La
Maná. Ecuador

Danny Iván Colcha Guachamin

Gaps Representaciones
Universidad Nacional de Chimborazo.
Riobamba. Ecuador

RESUMEN: Este artículo expone un acercamiento a la estrategia para el desarrollo sostenible de la pesca artesanal ecuatoriana, estas persigue que la pesca en pequeña escala aporte una contribución mayor y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y la vulnerabilidad,

iniciando por las familias y comunidades de los pescadores que se dedican a esta actividad. La metodología que se consideró es el uso de datos secundarios recolectados a través de una encuesta administrada a 392 pescadores en los cinco principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, Puerto Aconcito y Santa Rosa de la provincia de Santa Elena, Puerto Jaramijo y San Mateo de la provincia de Manabí y Puerto La Poza de la Provincia de Esmeraldas. La Estrategia persigue que la pesca en pequeña escala aporte una contribución mayor y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria, la mitigación de la pobreza y la vulnerabilidad, iniciando por las familias y comunidades de los pescadores que se dedican a esta actividad. Se busca también darle mayor relieve al sub sector en las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo, la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza

PALABRAS CLAVE: Estrategia, desarrollo sostenible, prospectiva, expectativas, pesca artesanal.

STRATEGY FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF EQUATORIAL ARTISANAL FISHING

ABSTRACT: This article presents an approach to the strategy for the sustainable development of Ecuadorian artisanal fisheries, which aims to make small-scale fisheries a major and ecologically sustainable contribution to development, food security, poverty alleviation and vulnerability, starting with the families and communities of the fishermen who dedicate themselves to this activity. The methodology that was considered is

the use of secondary data collected through a survey administered to 392 fishermen in the five main artisanal fishing ports of Ecuador, Puerto Aconcito and Santa Rosa in the province of Santa Elena, Puerto Jaramijo and San Mateo de la province of Manabí and Puerto La Poza of the Province of Esmeraldas. The Strategy aims to make small-scale fisheries a major and ecologically sustainable contribution to development, food security, poverty alleviation and vulnerability, starting with the families and communities of the fishermen who engage in this activity. It also seeks to enhance the sub-sector in national policies related to development, food security and poverty reduction

KEYWORDS: Strategy, sustainable development, foresight, expectations, artisanal fishing.

1 | INTRODUCCIÓN

El presente artículo se basa en el desarrollo del sub sector de la pesca artesanal, reviste particular importancia desde diferentes puntos de vista: social, económico y ambiental. Se estima que 95.000 personas dependen directamente de esta actividad, las cuales se encuentran distribuidas en 200 comunidades pesqueras y presentan los más bajos índices de desarrollo humano, las mayores tasas de pobreza relativa, una alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y severos problemas de desnutrición. Los aportes de la pesca artesanal a las exportaciones y a la generación de divisas, son altamente significativos, ya que en el caso de la pesca de escamas el 80% de los desembarques proviene de este sub sector, en especial de los 5 principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, así como el 50% del camarón. En materia ambiental, los recursos acuíferos y sus ecosistemas constituyen la base para el desarrollo de la pesca artesanal, por lo que las familias y comunidades de pescadores son los principales interesados en su conservación y manejo sostenible. Sin embargo, múltiples actores y sectores utilizan estos recursos para diferentes fines, entre ellos el transporte, el turismo, las poblaciones cercanas, industrias, etc. La mayoría vierte desechos líquidos y sólidos que provocan deterioro de estos recursos y a futuro pone en riesgo la viabilidad de las actividades que se desarrollan en los mismos.

La Estrategia, se plantea con una visión holística y una perspectiva integrada que considera los impactos tanto en el medio ambiente, como en las poblaciones humanas que dependen directamente de este sub sector. Responde a prioridades sociales, económicas y ambientales, toma en cuenta los principales retos globales y plantea resultados y acciones estratégicas que buscan dar solución a los problemas concretos que enfrentan tanto la pesca artesanal como las familias y comunidades que dependen de ella.

A lo largo de la década de desde el 2007 al 2017, la Revolución Pesquera tuvo como acción principal apoyar la modernización del sector pesquero nacional, para ello, entre otras estrategias, implantó, a partir de 2012, un Proyecto de Asistencia a la Pesca Artesanal (PROPESCAR), con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, del Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial OPI. Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de

la costa del Pacífico en América del Sur. Entre los objetivos principales de PROSPECAR estaban “modernizar la actividad pesquera artesanal con el fin de promover la inserción de los productos de la pesca en el mercado a fin de facilitar y posibilitar que los pescadores artesanales vendieran sus productos en mejores condiciones de competitividad [...] (2007, página 25), y modificar las técnicas y las tecnologías de pesca utilizadas por los pescadores artesanales a través de políticas de desarrollo”.

Desde el año 2008, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, inició los estudios preliminares que han servido como base para planificar una Red de Puertos y Facilidades Pesqueras Artesanales en todo el perfil costanero del Ecuador, con el propósito de contribuir al mejoramiento, competitividad, sostenibilidad y desarrollo económico de las comunidades pesqueras artesanales del Ecuador; alcanzando los diseños definitivos de los 5 Puertos Pesqueros principales y 16 de las 23 facilidades pesqueras artesanales en toda la costa ecuatoriana.

En esa perspectiva, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, concibe su Proyecto Político Estructural de Revolución Pesquera, que se preocupa también por reparar la deuda histórica de la nación con los trabajadores del sector, específicamente para con los pescadores artesanales, cuyo objetivo general es: Promover y apoyar iniciativas de desarrollo local sostenible que involucren actividades pesqueras y acuícolas o relacionadas con ellas, considerando la familia del pescador artesanal, el acuicultor familiar y sus organizaciones, con miras a la inclusión social y la mejora de la calidad de vida de las comunidades pesqueras y acuícolas, adoptando los principios de conservación, gestión ambiental y acuicultura y pesca responsables (MAGAP 2007).

El Plan de Acción para la Pesca Artesanal en el Ecuador dispuestos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, propone cuatro líneas estratégicas:

1. Ordenamiento pesquero para asegurar que se está ejerciendo una actividad sustentable que conserva los recursos marinos y sus ecosistemas.
2. Control y monitoreo que sea efectivo, eficiente y transparente para reducir infracciones pesqueras.
3. Investigación pesquera integral que atienda las necesidades específicas en las diferentes regiones de la costa.
4. Mejoramiento de los indicadores socioeconómicos en las comunidades pesqueras artesanales.

2 | FUNDAMENTO TEÓRICO

La pesca artesanal en el Ecuador se ha ejercido desde hace muchísimos años, siendo un medio de subsistencia específico para familias residentes en sectores aledaños a las zonas de pesca. Con el crecimiento poblacional y la situación económica de deterioro

en muchas zonas costeras, la pesca artesanal ha sido una actividad muy significativa en el aporte al empleo, generación de ingresos y al consumo interno de pescado. Adicionalmente su aporte a las exportaciones de pescado, atún y camarón y langosta del Ecuador es también muy importante.

Las embarcaciones se caracterizan por su tamaño pequeño, carencia de equipos mecanizados y también de medios materiales de conservación para almacenar el producto. Las embarcaciones son mucho menos avanzadas en las comunidades pesqueras de aguas continentales. En las pangas (de fibra de vidrio) predomina el motor fuera de borda como medio de propulsión, mientras que en los cayucos la propulsión es manual o por medio de velas (viento).

La pesca artesanal captura todo tipo de recursos, destacándose su mayor incidencia en peces de escama en el Pacífico y aguas continentales, se ha estimado que actualmente existen 14.200 pescadores artesanales registrados en el Instituto Nacional de Pesca del Ecuador. Tradicionalmente la pesca artesanal no ha sido incluida en las políticas nacionales de desarrollo, y el enfoque del sector ha estado dirigido a la pesca industrial y a las exportaciones. La pesca artesanal tiene una enorme importancia social en aquellas comunidades deprimidas económicamente, donde no existen muchas alternativas a otras fuentes de trabajo. Aunque la pesca se incluyó como un conglomerado en Plan Nacional de Desarrollo a través de la Revolución Pesquera Artesanal generado en el gobierno anterior, con el mejoramiento y repotenciación de los principales puertos pesqueros artesanales de Ecuador, de igual manera, aunque en los últimos años los organismos internacionales han dirigido numerosos recursos a programas de reducción de la pobreza, la pesca artesanal como tal no ha sido incluida en los mismos.

Desde el 2010 se ha estado aplicando un proceso de delegación de funciones desde el Gobierno Central hacia los gobiernos locales o seccionales para el otorgamiento de los permisos anuales de pesca artesanal a través de las oficinas de atención al pescador. Estas oficinas gestionadas por las Unidades de Gestión Ambiental, se espera que faciliten el acercamiento de los pescadores a las instituciones y que ofrezcan asesoramiento.

La pesca artesanal se lleva a cabo tanto la acción de los pescadores, como de otros actores que van desde las poblaciones cercanas hasta actividades de transporte, turismo, industria, agricultura y otros, que dentro de la utilización que hacen, vierten residuos líquidos y sólidos que contaminan, provocan sedimentación y causan desequilibrios en los ecosistemas amenazando su sostenibilidad. Aunque sobre el particular existen normativas y sanciones, tanto para el uso de artes de pesca adecuadas, aplicación de vedas en áreas de reproducción y refugio, contaminación de distinta naturaleza, inocuidad, etc. la acción institucional para su aplicación es limitada y se necesita más coordinación para que el cumplimiento sea generalizado. Adicionalmente, el libre acceso y el hecho de que la pesca y desembarque se realicen de manera atomizada a lo largo de las costas por la falta de infraestructura adecuada para el desembarque, acopio y preparación del producto, dificulta

la supervisión y aplicación de la normativa, el cumplimiento de las condiciones mínimas de seguridad e higiene y genera conflictos entre usuarios y comunidades vecinas.

A lo anterior, se suman las modificaciones que el cambio climático produce en los hábitat sobre las cuales se carece de información científica, al igual que sobre el estado de algunos de los recursos pesqueros sobre los que opera la pesca artesanal. Los retornos que reciben los pescadores artesanales por esta actividad tanto en alimentos como en ingresos, son insuficientes para satisfacer las necesidades básicas de sus familias y procurarse una vida digna.

3 I METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado fue de tipo descriptivo, transversal y con un énfasis en el tratamiento de datos cuantitativos obtenidos a través del proyecto de investigación “Relación del comportamiento organizacional para mejorar la cadena del sector pesquero artesanal del Ecuador” realizado durante los años 2014 y 2016.

La muestra fue de tipo probabilística con afijación proporcional estratificada, considerando como estratos a los cinco principales puertos pesqueros artesanales del Ecuador, constituyéndose una muestra de 392 pescadores artesanales. (Véase Tabla 1).

Provincia	Puerto	No. de Embarcaciones	No. de Pescadores Artesanales	Porcentaje de Pescadores
Santa Elena	Anconcito	500	1.900	13,38%
Santa Elena	Santa Rosa	1.000	3.900	27,46%
Manabí	Jaramijo	700	2.500	17,61%
Manabí	San Mateo	700	2.900	20,42%
Esmeraldas	La Poza	900	3.000	21,13%
Total	5	3.800	14.200	100%

Tabla 1 Número de Embarcaciones y Pescadores Artesanales en los Principales Puertos Artesanales del Ecuador

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Sub secretaría de Pesca del Ecuador, 2016.

En cuanto al instrumento de recolección de información utilizado, se trató de cuestionario administrado compuesto por 10 preguntas organizadas en: Información sociodemográfica general, situación laboral, información sobre el sector pesquero, comercialización, organización del trabajo, asociatividad, ingresos y opinión general.

El cuestionario, previo a su aplicación, fue sometido a una validación de contenido utilizando la técnica de juicio de expertos que comprendió la participación de un equipo técnico de 7 personas. Posteriormente, se aplicó una encuesta piloto a una muestra

representativa de la población de interés, con el objetivo de afinar el cuestionario antes de su aplicación definitiva.

Finalmente, los datos fueron analizados a través de estadística descriptiva, y test de pruebas de hipótesis que permitieron dar cuenta de la factibilidad de aplicar la estrategia en el sector pesquero artesanal del Ecuador.

4 | RESULTADOS

La Estrategia para la pesca artesanal, está orientada a contribuir a la consecución de este objetivo, en lo que al subsector corresponde. El objetivo general para todo el sector persigue: “Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y de la producción acuícola, mediante la optimización del uso de las pesquerías y cultivos tradicionales, la promoción de los no tradicionales, el mantenimiento de la calidad del ambiente y de los ecosistemas que le dan soporte, buscando el mejoramiento de la rentabilidad de los actores económicos directa o indirectamente involucrados en el sector, creando condiciones de equidad y seguridad alimentaria nacional”.

4.1 Visión de la Estrategia Sub Sectorial

En el marco del objetivo general, la presente estrategia está orientada por la Visión que fue estructurada en función de las consultas realizadas en los talleres de trabajo efectuados entre el 2014 y el 2016. “La pesca artesanal aporta una contribución significativa y ecológicamente sostenible al desarrollo, la seguridad alimentaria y la mitigación de la pobreza. Se reconoce la importancia del sub sector y tiene un lugar relevante en las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo, la seguridad alimentaria y reducción de la pobreza”.

4.2 Principios

Los principios son muy importantes porque constituyen la filosofía de operaciones con la que la estrategia orientará las acciones que propone realizar. Constituyen los criterios sobre los cuales se deberán manejar las decisiones, acuerdos y relaciones vinculados con la pesca artesanal y con los actores vinculados tanto en el sub sector como en el entorno. En el desarrollo de la presente estrategia para la pesca artesanal, se han retomado los principios establecidos en el siguiente marco legal:

- I. Plan de Acción para la Pesca Artesanal de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, que se encuentra dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Sub-sector Pesquero 2007-2017 del Gobierno del Ecuador (GOEC) y financiado en gran parte por el BID a través del Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal Costera.
- II. Plan para el Cambio de la Matriz productiva del Ecuador a través del Código de la Producción y el Plan Nacional del Buen Vivir 2010 /2017, y

III. El Código de Conducta para la Pesca Responsable de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Los mismos se han complementado en función de las condiciones y características de la población directamente vinculada al sub sector, así como de la vinculación que se hace con la seguridad alimentaria, nutricional y la reducción de la pobreza.

1. Responsabilidad social y ambiental.- Las acciones y decisiones deberán dirigirse a asegurar el uso responsable de los recursos naturales, la minimización del impacto ecológico y la maximización de los beneficios socio-económicos de la mayoría de la población.

2. Sostenibilidad.- Implica que la productividad de las poblaciones de organismos acuáticos satisfagan las necesidades cambiantes de las generaciones actuales y futuras, manteniendo intacto su potencial productivo, para lo cual los recursos deberán ser manejados de una manera racional y oportuna.

3. Ordenamiento.- Está orientado a asegurar que el esfuerzo de pesca sea proporcional a la capacidad de producción de los recursos pesqueros y al aprovechamiento sostenible de los mismos.

4. Calidad e Inocuidad.- La captura, manipulación, procesamiento y distribución de los productos pesqueros deberán realizarse de forma que se mantenga el valor nutritivo, la calidad y la inocuidad de los productos, se reduzcan los desperdicios y sean mínimos los efectos negativos en el medio ambiente.

5. Precaución.- Implica la conservación, la ordenación y la explotación de los recursos acuáticos vivos con el fin de protegerlos y de preservar el medio ambiente acuático, tomando en consideración los datos científicos más fidedignos disponibles.

6. Eficiencia.- Implica el uso óptimo y racional de los medios con que se cuenta para alcanzar los resultados y objetivos establecidos.

7. Equidad de género.- Busca asegurar a todas las personas condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición sexual o de género, entre otras.

8. Justicia social y económica.- Implica la búsqueda de cómo reducir las brechas entre el acceso a oportunidades, desarrollo de capacidades y calidad de vida entre pobres y no pobres.

9. Solidaridad.- Implica la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir por el bien de todos y cada uno, asumir la responsabilidad para compartir la carga de los demás y colaborar en su solución.

10. Participación ciudadana.- Se relaciona principalmente con la democracia participativa y directa.

11. Congruencia.- Implica que las acciones, intervenciones y decisiones deben ser adecuadas y convenientes tanto para el objetivo y resultados que se buscan, como para las condiciones culturales y socioeconómicas de la población con la que se

trabajará.

12. Subsidiariedad.- Es el principio en virtud del cual el Estado ejecuta una labor orientada al bien común cuando advierte que los particulares no la realizan adecuadamente, sea por imposibilidad o por cualquier otra razón.

13. Transparencia.- Los procesos deben llevarse a cabo poniendo a la disposición de la población información sobre los mecanismos utilizados y el uso de los recursos públicos.

14. Corresponsabilidad.- Los actores que aprovechan los recursos acuíferos y pesqueros son responsables de hacerlo de manera óptima y racional para garantizar su sostenibilidad

15. Descentralización.- Implica el traslado de competencias, capacidades de decisión y de manejo de recursos a los ámbitos de los gobiernos seccionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 1: Asegurar el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros y de los ecosistemas que sustentan la pesca artesanal	
1.1. Las actitudes y prácticas de pescadores y actores vinculados al sector, propenden al uso sostenible de los recursos pesqueros	1.1.1 Desarrollo de una estrategia de sensibilización, concienciación y educación sobre el manejo de recursos y medio ambiente
	1.1.2 Preparación de planes de manejo para los recursos más importantes.
	1.1.3 Promoción y capacitación en el uso de artes selectivas y amigables con el ambiente y los recursos hidrobiológicos.
	1.1.4 Mejora del sistema de monitoreo, vigilancia y control
	1.1.5 Mejora de la base de información que facilite la toma de decisiones
	1.1.6 Mejora de los recursos financieros para la gestión pesquera.
	1.1.7 Mejora de la organización del sector pesquero artesanal
1.2 se ha logrado mantener el balance ecológico y conservar la biodiversidad	1.2.1 Promoción de la protección y conservación de los hábitat acuáticos
	1.2.2 Zonificación de áreas protegidas y áreas de pesca para el desarrollo de la actividad pesquera artesanal.
	1.2.3 Mejora del marco legal, integración y alianzas con otros sectores interesados en la conservación de los recursos acuáticos y los ecosistemas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 2. Mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza en las familias y comunidades de pescadores artesanales	
2.1. Las familias han diversificado su producción de alimentos y cuentan con medios para el almacenamiento y conservación de pescado en buenas condiciones, así como de otros alimentos	2.1.1 Promoción y/o fortalecimiento de organización de mujeres y hombres emprendedores vinculados a la pesca artesanal 2.1.2 Apoyo a las organizaciones de pescadores artesanales emprendedores con capacitación, asistencia técnica, financiera e incentivos 2.1.3 Identificación y promoción de alternativas de bajo costo para el almacenamiento y conservación del pescado 2.1.4 Desarrollo de infraestructura de desembarque y acopio adecuadas 2.1.5 Fortalecimiento del sistema de capacitación, vigilancia y control de la calidad e inocuidad de productos pesqueros 2.1.6 Promoción de la diversificación de la pesca
2.2. Las familias han mejorado su acceso a alimentos por la vía de producción de autoconsumo y venta de excedentes	2.2.1 Fortalecimiento de actividades complementarias para el autoconsumo y generación de ingresos 2.2.2 Apertura o mejoramiento de vías de acceso 2.2.3 Identificación y apoyo a forma innovativas de comercialización
2.3. Las familias de los pescadores artesanales han mejorado la calidad de su dieta	2.3.1 Desarrollo de una campaña de sensibilización y capacitación, dirigida a las familias y comunidades de pescadores artesanales
2.4. Han mejorado las condiciones de salud de las familias	2.4.1 Mejora de las condiciones de consumo de agua segura y saneamiento básico 2.4.2 Mejora y ampliación de la cobertura y calidad de los servicios básicos de salud
2.5. Las instituciones han mejorado la cobertura y calidad de servicios	2.5.1 Fortalecimiento de la coordinación y articulación de acciones de distintos actores en apoyo a las familias de pescadores artesanales 2.5.2 Fortalecer las capacidades de organización y autogestión comunitaria

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 3: Incrementar la contribución de la pesca artesanal a la seguridad alimentaria del País	
3.1. El consumo interno de pescado se ha incrementado sustancialmente	3.1.1 Establecimiento de mecanismos que permitan el abastecimiento de productos de calidad a precios accesibles para la mayoría de la población 3.1.2 Desarrollo de una campaña de mercadeo para incrementar el consumo de pescado 3.1.3 Revisión y ajustes de los Artículos de la Nueva Ley de Pesca que constituye desincentivo para el abastecimiento interno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES ESTRATEGICAS
META 4: Reducir los impactos de los fenómenos naturales y económicos en la seguridad alimentaria nutricional de las familias y comunidades de pescadores artesanales	
4.1. El sistema de alerta incorpora todas las variables de interés de la pesca artesanal y canaliza información y capacitación a los interesados	4.1.1 Incorporación de todas las variables de interés para la pesca artesanal en el sistema de alertas del ECU 911
	4.1.2 Establecer en Subsecretaría de Pesca, un sistema de alerta por fenómenos económicos y sociales y propuesta de acciones de mitigación
4.2. Los pescadores artesanales han fortalecido sus capacidades de gestión en temas de alerta, emergencia, y rehabilitación de activos	4.2.1 Fortalecimiento de la organización de pescadores artesanales en función de este objetivo
	4.2.2 Capacitación para la elaboración y puesta en marcha de planes de emergencia y de rehabilitación de activos
4.3. Se han fortalecido las capacidades institucionales y las alianzas para trabajar en el tema.	4.3.1 Dotación de metodologías, de recursos humanos y financieros para trabajar en este objetivo
	4.3.2 Establecer alianzas con actores que tengan experiencia en el tema para cubrir las comunidades priorizadas como de mayor riesgo

Resumen de metas, objetivos específicos y acciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la pesca artesanal del Ecuador.

5 | CONCLUSIONES Y DISCUSION

A modo de conclusión, dadas las condiciones de inseguridad alimentaria nutricional y de pobreza de la población que depende de la pesca artesanal, se requiere que la misma perciba la atención prioritaria de los servicios e inversiones de otros sectores.

La relación de esta estrategia es estrecha con la Política de Manejo de Recursos Naturales y Biodiversidad.

Los datos dan cuenta del reducido espectro de alternativas ocupacionales de los pescadores, quienes visualizan como oficios fáciles de encontrar, aquellos que no requieren de niveles elevados de calificación o que le son relativamente factibles de ejecutarlos y/o que les resultan familiares.

Lo anterior se refuerza en el hecho de que a pesar de la “apertura mental” que los pescadores muestran para desempeñar otros oficios fuera del sector, en la práctica, son muy pocos los que concretamente buscan y desempeñan otras ocupaciones, lo cual puede ser explicado por la alta habituación y herencia intergeneracional del oficio, pero también por factores objetivos asociados a su nula experiencia laboral en otros ámbitos y sus bajos niveles de escolaridad que los limitan a acceder a otras oportunidades ocupacionales.

Por otra parte, un análisis global de las expectativas actuales que los pescadores tienen para sus hijos, indican que a pesar de la opinión generalizada respecto al impulso que se ha dado al sector pesquero artesanal de Ecuador con el mejoramiento de los infraestructura de sus puertos y apoyo al sector se ve con cierta incertidumbre ya que solicitan capacitación, y apoyo en sistemas de organización adecuados para que las

generaciones futuras de pescadores artesanales se desenvuelvan de mejor manera con su vinculación al mar a través del incentivo a sus hijos, del seguimiento de ocupaciones asociadas a la actividad pesquera y marítima.

Adicionalmente, tanto porque la actividad pesquera depende de las condiciones de los recursos acuíferos y de los ecosistemas, como porque para la vida misma, los pescadores y sus familias dependen del agua para consumo humano y para otras actividades complementarias, y porque para tener condiciones de salud que les permitan aprovechar adecuadamente los alimentos, necesitan trabajar por el manejo sostenible de los recursos naturales, la biodiversidad y la calidad de su ambiente, la relación de esta estrategia es estrecha con la Política de Manejo de Recursos Naturales y Biodiversidad.

REFERÊNCIAS

Agüero, Max. (1992). *La pesca artesanal en América Latina: una visión panorámica*. Contribuciones para el estudio de la pesca artesanal en América Latina. Ed. Max Agüero. Santiago, Chile: ICLARM-ECLAC, 1992. 1-27.

Ben-Yami, M. (2007). *Centros comunitarios para su fundación y operación*. Madrid: Editorial Iberica.

Britto, R. (2009). **Modernidade e tradição: construção da identidade social dos pescadores**. do Arraial do Cabo-RJ. Niterói: EDUFF, 1999.

Callou, A.; Tauk, M. (2003). *La extensión pesquera y gestión en el desarrollo local*. En: Extensión Pesquera: desafíos contemporáneos. Recife: Bagaço, 2003.p.223-236,

Carvalho, F. *Extensión pesquera y desarrollo local: la experiencia de la secretaría especial de acuicultura y pesca en el estado de Pernambuco*, 20032006. Recife: UFRPE, 2007. 78 p. Disertación de maestría presentada en el Programa de Post Graduación en Extensión Rural y Desarrollo Local (POSMEX), de la Universidad Federal Rural de Pernambuco.

Casadihno, C. *Proyecto pescando pescadores: Políticas Públicas y Extensión Pesquera para el Desarrollo Local*. Recife (PE): 2006.

Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES).

FAO. *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Roma: ONU-FAO, 2016a. —. "Información sobre la ordenación pesquera de la República del Ecuador. 2016.

FAO 2014-2016. *Perfiles de Pesca y Acuicultura por Países*. Ecuador (2016). Hojas de datos de perfiles de los países. In: Departamento de Pesca y Acuicultura de la FAO. Roma.

CITES. (2014). *Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES)*. Guayaquil.

Jara, W. (2010). *Análisis de la Pesca Artesanal*. Guayaquil: Facultad de Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar (ESPOL).

Jesús, P. (2010). *Desarrollo local. En la otra economía*. Ed. Mineo.

McGoodwin, J. (2002). *Comprender las culturas de las comunidades pesqueras: Clave para la ordenación pesquera y la seguridad alimentaria* (Documento técnico de Pesca N° 401). Roma, Italia: FAO.

La pesca continental en América Latina: su contribución económica y social e instrumentos normativos asociados. COPESCAL Documento Ocasional No. 11. Roma: ONU-FAO, 2008.

Link, F. (2004). *Factores socioeconómicos y socioculturales en la organización del trabajo. El caso de los pescadores artesanales de la Región del Bio Bio.*, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, Universidad de Concepción.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador (MAGAP)

Moretto, C. *El capital humano y la ciencia económica: algunas consideraciones*. Paso Fondo: v.5, n° 9, mayo. 1997, p.67-80. 25.

Organización de las Naciones Unidas . (2013). *Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa del Pacífico en América del Sur*.

Pazmino, G. (2016). *Relación del Comportamiento Organizacional para mejorar la Eficiencia de la Cadena Productiva del Sector de Pesca Blanca Artesanal en la República del Ecuador*. Lima / Peru: Universidad Nacional Mayor San Marcos.

Peña, J. (2005). *Mercados informales y control vertical: comercialización de pesca artesanal perecible*. Serie Documentos de Investigación. Universidad Alberto Hurtado de Chile. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.

PROPESCAR. (2014). *Proyecto de Apoyo a la Pesca Artesanal Costera del Ecuador*. Guayaquil.

Ramalho, W. (2014). *Peces, la Pesca y los Pescadores: Notas Etnográficas sobre los Procesos Eco-Sociales*. Cristiano Universidad Federal De Pernambuco. Recife, Pernambuco, Brasil

Sanchez, S y Pongo, O (2014). *Tendencias contemporáneas: Metodología y estadística*. 1ª edición Imprenta UNFV. Lima. Peru.

Subsecretaría de Pesca del Ecuador. (2014). *Subsecretaría de Pesca del Ecuador perteneciente al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

CAPÍTULO 16

CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 06/11/2020

Anelisa de Assis Campos

Universidade Federal de Lavras – UFLA ,
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
São João Del Rei – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/9724977708198314>

Kreicy Mara Teixeira

Universidade Federal de Lavras – UFLA ,
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
Nepomuceno – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/3198786357258060>

Viviane Santos Pereira

Universidade Federal de Lavras – UFLA ,
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
Lavras – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/4044146124075547>

Ana Lúcia Maria Miranda

Universidade Federal de Lavras – UFLA ,
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
São Gonçalo do Pará – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/0153179708778311>

Juliana Costa Chaves

Universidade Federal de Lavras – UFLA ,
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
Belo Horizonte – Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/6830524841638208>

RESUMO: O presente trabalho tem o objetivo de conhecer a percepção de parte da população e de agentes públicos sobre mobilidade urbana e suas contribuições para um desenvolvimento urbano mais sustentável, com recorte em um município no Sul de Minas Gerais. Para isso foi realizado um estudo exploratório de abordagem quali-quantitativa a fim de entender os fenômenos em sua totalidade, por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas. Constatou-se carências no sistema de mobilidade do município e um lapso na elaboração e efetivação das políticas públicas de forma participativa. Propõe-se então, como sugestões para pesquisas futuras o acompanhamento e avaliação dos indicadores do PlanMob do município.

PALAVRAS-CHAVE: Mobilidade urbana, Políticas públicas, Desenvolvimento sustentável.

FUTURE PATHS: RETHINKING URBAN MOBILITY FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN A MUNICIPALITY OF THE SOUTH OF MINAS GERAIS

ABSTRACT: The present work aims to know the perception of the population and public officials on urban mobility and their contributions to more sustainable urban development with clipping in the municipality in the South of Minas Gerais. For this purpose, an exploratory study was carried out with a quali-quantitative approach in order to understand the phenomena in their entirety, through a questionnaire and semi-structured interviews. There was a found of carences in the mobility system of the city and a lapse in the elaboration and realization of public policies in

a participatory way. It is proposed, as suggestions for future research the monitoring and evaluation of the indicators of the PlanMob of the municipality.

KEYWORDS: Urban mobility, Public policies, Sustainable development.

1 | INTRODUÇÃO

Uma vez que o crescimento desordenado das cidades como reflexo do aumento populacional, transforma cada vez mais o espaço urbano e as condições de habitabilidade das pessoas, a qualidade ambiental das cidades e conseqüentemente, a qualidade de vida de seus habitantes são afetadas de forma negativa.

Por décadas, a dimensão humana tem sido um tópico do planejamento urbano esquecido e tratado a esmo, enquanto várias outras questões ganham mais força, como a acomodação do vertiginoso aumento do tráfego de automóveis. Além disso, as ideologias dominantes do planejamento – em especial o modernismo – deram baixa prioridade ao espaço público, às áreas de pedestres e ao papel do espaço urbano como local de encontro dos moradores da cidade. (GEHL, p. 03, 2013).

Desde a consolidação de um modelo de urbanização marcado pela chegada do automóvel nas cidades em meados do século XX e em uma mobilidade baseada no transporte motorizado, é notório um significativo aumento no tráfego de veículos e índices de acidentes. As cidades passaram a seguir um modelo de expansão e implantação de infraestrutura de forma a apoiar e reforçar cada vez mais o uso do automóvel, deixando de lado a situação de pedestres e ciclistas, impactando de forma negativa e preocupante a qualidade e segurança de seu deslocamento, uma vez que à medida que as ruas são tomadas por mais carros, cada vez mais planejadores de tráfego e políticos concentram-se em criar espaços para eles e para estacionamentos (GEHL, 2009).

Os reflexos desse modelo de urbanização na contemporaneidade podem ser exemplificados pelos elevados índices de acidentes no trânsito, dificuldades para chegar ao destino devido aos congestionamentos, o espraiamento desordenado da malha urbana, a atenção concentrada cada vez mais em criar espaços para os automóveis e não para os pedestres por parte de gestores e planejadores, espaços públicos com obstáculos físicos, ausência de acessibilidade e inúmeras condições que afetam a segurança e não promovem a sensação de conforto e prazer durante a caminhada. Tais fatores são alguns entre inúmeros outros que justificam a importância e urgência em se discutir e avaliar os índices de caminhabilidade no espaço urbano e a qualidade dos sistemas de mobilidade urbana das cidades.

Portanto, mudanças no paradigma de desenvolvimento urbano vêm refletindo na adoção de uma nova visão de cidade focada nas pessoas, com uma maior ênfase nos espaços para pedestres, reduzindo o espaço para veículos motorizados e investindo em um sistema de transporte interligado, em inovações no sistema de transporte individual,

integração na maneira de utilizar o espaço urbano no uso dos diversos modais (pedestre, bicicleta, transporte automotivo individual e coletivo), gestão e monitoramento da mobilidade.

Considerando a sua importância, o sistema de mobilidade sempre deve ser adequado às necessidades da população, assim o Estado deve atuar por meio de políticas públicas que aprimorem não só a oferta de serviços, tornando os meios de transporte coletivo acessíveis para toda a população e estimulando o uso do mesmo, mas também promovendo a qualificação da infraestrutura viária de forma a tornar a locomoção dos pedestres e ciclistas mais proveitosa e segura, uma vez que as condições da mobilidade urbana são elementos fundamentais para o desenvolvimento sustentável das cidades.

Por esse motivo, as intervenções no sistema de mobilidade urbana devem ter o objetivo de diminuir os impactos ambientais e promover o seu funcionamento de modo mais eficiente, buscando soluções para os problemas enfrentados pelo trânsito nas áreas urbanas e permitindo que as cidades se desenvolvam garantindo-se às gerações futuras o direito à acessibilidade universal, como pressuposto do direito à cidadania e à equidade (SILVA, 2004).

2 | MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo de natureza descritiva com abordagem quanti-quali, que triangula as duas perspectivas para descrever e buscar representações sociais. De acordo com Oliveira (2008), esta pesquisa se debruça no estudo do fenômeno em seu ambiente natural, analisando o problema processualmente. Assim, objetivou-se entender os fenômenos em sua totalidade, por meio de um método de coleta de dados a partir de questionário online destinado à população do município e compartilhado por meio de grupos em redes sociais e e-mails, sendo a amostra composta por 85 pessoas, durante um período de 20 dias que se dispuseram a responder. Já as entrevistas foram realizadas com 3 profissionais da área pública envolvidos na elaboração do plano de mobilidade da cidade para que se obtivessem informações necessárias para a conclusão da pesquisa. O questionário aplicado, contou com questões fechadas para gerar os dados necessários e entrevistas semiestruturadas, a qual seguiu um roteiro elaborado previamente, contendo perguntas relacionadas ao tema. Para melhor compreensão na análise de resultado a seguir apresentou-se no Quadro 1, a modo com que se foram denominados os entrevistados.

	Identificação
Entrevistado A	Secretaria de Desenvolvimento Social
Entrevistado B	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Mobilidade Urbana.
Entrevistado C	Membro Representativo do Município

Quadro 1 – Amostra dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a tabulação de dados dos questionários e as transcrições das entrevistas, dos documentos e das anotações livres constituiu-se o corpus da análise, que será analisado por meio da análise de conteúdo. Esta exploração de dados e informações foi feita pelo método descritivo, para que se constatassem quais as atribuições de cada envolvido no estudo proposto e buscando entender como em conjunto estes contribuem com a mobilidade urbana sustentável no município.

3 | RESULTADOS

A seguir, são apresentadas uma série de observações que discorrem sobre a percepção dos cidadãos sobre a mobilidade urbana sustentável e as políticas públicas. Após isto, são apresentadas as principais conclusões das entrevistas com gestores públicos que permitiram gerar um parecer sobre a mobilidade urbana do município.

A partir da amostra recolhida por meio do questionário online, pode-se constatar que o público abordado trata-se majoritariamente de jovens adultos, entre 15 e 40 anos (91,7%), residentes na região central (40%), cujo principal meio de transporte além do automóvel (42,4%), é o deslocamento a pé (34,1%) sendo que dos 85 respondentes, a maioria (70,6%) foram do sexo feminino.

Como a constituição da amostra não foi por conveniência, as conclusões permitem visualizar que pessoas que não dependem exclusivamente do transporte público constituem um número bastante considerável em relação aos que utilizam o transporte público. É importante considerar, que nesta análise, os dados como a localidade da moradia e trabalho/ estudo dos entrevistados não foram considerados. Nota-se que este ponto permitiria um maior aprofundamento sobre as questões territoriais do município e conhecimento do público que participou da pesquisa, sendo que, por exemplo, moradores de bairros centrais e com maior oferta de equipamentos, tendem a depender menos de transporte público uma vez que o acesso a esses pontos pode ser feito a pé, sendo que moradia, trabalho e educação podem estar localizados no mesmo bairro.

Pudemos observar com as respostas do questionário que 90%, ou seja, a maior parte afirma que a mobilidade urbana sustentável é um indicador que está relacionado com a qualidade de vida. Todavia, 10% discorda porque supõem que não a qualidade de vida da sociedade não esteja relacionada com a mobilidade urbana sustentável.

Deste modo, evidencia-se que uma cidade mais sustentável concede a sua população uma melhor qualidade de vida não apenas do ponto de vista econômico mas com viés social. Segundo Felix et al (2013, apud Siqueira e Lima, 2015, p.3), são evidentes os impactos exercidos pela mobilidade sobre a dinâmica e o desenvolvimento das cidades, fazendo dela fator determinante para o declínio da qualidade de vida e situação insustentável das cidades brasileiras. Sendo assim é necessário buscar um modelo de desenvolvimento que vá ao encontro das necessidades humanas num determinado momento, sem, contudo,

comprometer a capacidade das gerações vindouras satisfazerem as suas necessidades mas de forma racional e sustentável.

A importância de medidas que busquem reverter o quadro da urbanização desordenada das cidades consiste é algo relevante aos moradores, fato que pode ser afirmado uma vez que a pesquisa demonstra que 80,4% supõem que essa falta de planejamento gera impactos negativos como exclusão social e degradação ambiental

Em virtude dessas condições, as pessoas ficam mais vulneráveis a impactos negativos de ordem social e ambiental. Esse resultado é coerente com o autor Ramalho (1999, p. 16), que aponta que tal situação tem sido cada vez mais visível em ambientes urbanos, pois as cidades crescem cada vez mais de forma desordenada e caótica, “com estrutura física, habitações e serviços altamente vulneráveis, avolumando ainda mais os problemas ambientais, sendo precisamente nesses locais, onde as maiores condições de risco existem”.

Portanto depreende-se a necessidade de medidas que visem a redução dessa problemática.

A reversão do quadro crítico das condições de transporte, exige a coordenação de ações governamentais de forma a assumir a política urbana e superar a cultura de fragmentação da gestão, que separa as políticas (habitação, saneamento ambiental, mobilidade), gerando desperdício de recursos, ineficiência e reprodução das desigualdades socioespaciais nas cidades brasileiras (MCIDADES,2006).

Quanto percepção do impacto da ausência de políticas públicas formuladas democraticamente e de forma participativa, pudemos afirmar que 71,4% da população supõem que é importante ter instrumentos de escuta de modo surtir efeito das políticas no território urbana.

A política pública que leva em consideração a mobilidade urbana deve considerar alguns aspectos como priorizar o transporte público em detrimento do privado com garantia de qualidade desse modal, utilização de combustíveis não prejudiciais ao meio ambiente e fazer uso de monitoramento dos serviços através da participação popular (WILHEIM, 2013).

Observando a proposição acima comparada a prática das respostas, podemos perceber que priorizar o transporte coletivo bem como os não motorizados ainda é um grande desafio, pois 46,9% dos entrevistados não abrem mão do transporte próprio para locomoção. Devido às más condições e experiências com transportes públicos na maioria das cidades brasileiras, como ônibus desconfortáveis, pouco seguros, com grandes intervalos no itinerário, rotas curtas e que não atendam todos os bairros, entre outros fatores, a banalização de que o transporte público coletivo é “coisa de pobre” e destinado apenas a quem não tem acesso à veículos particulares é algo que precisa ser vencido, assim como a conscientização sobre a importância da construção de cidades mais sustentáveis na luta

contra os impactos negativos da urbanização desordenada, que reflete negativamente a cada dia de forma exponencial no bem estar de toda a sociedade e no meio ambiente.

É fato a urgência por melhorias nos transportes públicos, no desenvolvimento de modais ativos, pedonais e ciclovários, e na mudança no modelo de concessão do transporte público, porém esta realidade requer ao mesmo tempo que mudanças imediatas em políticas públicas e projetos urbanos, um longo processo de conscientização e mudança de paradigma no sistema hegemônico da dependência pelos automóveis.

4 | ANÁLISES

Apresenta-se as principais conclusões das entrevistas com gestores públicos que permitiram gerar um parecer sobre a mobilidade urbana do município do Sul de Minas Gerais.

4.1 Cumprimento da Lei Federal de Mobilidade Urbana

Quanto o cumprimento pelo poder público às exigências a Lei Federal de Mobilidade Urbana, o entrevistado A declara que “Sim, o município possui plano de mobilidade regulamentado pela Lei Municipal 4.462/2018 que aprova o PlanMob Lavras”.

O entrevistado B, em relação às exigências a lei, respondeu que “no município, dentro das possibilidade orçamentárias sim, o município possui plano de mobilidade aprovado pela Lei 4.462/2018 que aprova o PlanMob”.

Da mesma forma se apresenta o entrevistado C que declara que “Recentemente foi elaborado um Plano de Mobilidade Urbana, que atende parcialmente às exigências”.

Dessa categoria, entende-se que o município não possuía um planejamento de mobilidade urbana implementado. Mas que, pela necessidade e obrigatoriedade da lei os gestores do município voltaram o “olhar” para essa questão e estão com um plano de mobilidade urbana aprovado e em andamento, todavia é um planejamento à longo prazo, e muitas vezes não se tem espaço para aplicar esse tipo de planejamento, é preciso melhorar a infraestrutura e para isso é preciso investimento. Portanto, é importante a integração entre os diversos setores para que a implementação e a execução sejam efetivas e atenda a necessidade da população local por melhorias como a de mobilidade urbana que são urgentes.

4.2 Limitações para inovar na Gestão Pública

De acordo com o entrevistado A reconhece “Diversos fatores são considerados como barreiras para o processo de inovação na Gestão Pública, destacamos os seguintes: escassez de recursos financeiros, dificuldades em financiamento de projetos, engessamento da máquina pública, Pacto Federativo e demais legislações ultrapassadas, percepções distintas do processo de inovação, falta de motivação, déficit de habilidades, existência de interesses e objetivos pessoais diferentes da organização, falta de comprometimento de

dirigentes, falta de iniciativa, fluxos de comunicação inadequados, sistemas de incentivo inadequados, obstruções por parte de outros departamentos, centralização do poder, falta de tempo, inércia cultural e jogos políticos internos, falha na busca por informação em fontes externas, falta de conhecimento sobre estratégias e objetivos, aversão ao risco, entre outros”.

O entrevistado B argumenta “Falta de recursos orçamentários e de infraestrutura, que dificultam a inovação e atração de mão de obra especializada”.

Por sua vez o entrevistado C entende que “Recursos financeiros, profissionais qualificados, medo de inovar e falta de vontade política”.

Essa categoria desvela por completo que a ausência de recursos financeiros é o maior problema dentro da gestão pública. Os recursos são escassos, e por isso não se priorizam os investimentos em mobilidade urbana, e esse é inclusive um dos grandes desafios. Em contrapartida, a concessão de transporte público, a transparência, qualidade, controle social para melhorar a qualidade da população são alternativas que podem reduzir o impacto desses problemas. Porém, na perspectiva dos cidadãos não há conhecimento sobre a política urbana brasileira uma vez que historicamente as políticas foram municipalizadas, de forma que informações sobre as formas de financiamento e a origem e destino dos recursos públicos não chegam ao alcance e monitoramento da população. Além da carência por estudos a respeito dos efeitos de algumas políticas sobre o território urbano, há também uma ineficiência na integração de políticas urbanas e na formulação de políticas setoriais que lidem com a diversidade do território brasileiro. Conclui-se que falta muito mais vontade política do que recurso propriamente dito.

4.3 Desenvolvimento Local e Mobilidade Sustentável

Em termos sociais e não apenas econômicos, o desenvolvimento local de uma região relaciona-se à inclusão de diferentes setores da sociedade em projetos e programas provenientes das demandas da própria população das especificidades e potencialidades locais. Sendo assim, em termos de mobilidade é fato que a o desenvolvimento local, seja de um bairro ou município é reflexo direto de como a disponibilidade e qualidade de meios de infraestrutura adequados para os deslocamentos das pessoas. De forma geral, de acordo com os entrevistados a “ concepção e operacionalização de estratégias de Mobilidade Urbana que estejam comprometidas com as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder às suas próprias necessidades é algo que se torna essencial”.

Além disso, a adoção da mobilidade urbana por meio de um processo de desenvolvimento que seja capaz de conciliar os eixos estratégicos - ecologia, economia e sociedade - estabelecendo um círculo virtuoso entre estes três pólos são colocados como grandes desafios, uma vez que segundo o Entrevistado C “ as ações relacionadas a este tipo de estratégia contribuem e impactam diretamente o desenvolvimento local e envolvem políticas não só urbanas, mas também ambientais”.

Pode-se notar pelas entrevistas uma preocupação no discurso do poder público em promover um desenvolvimento urbano em termos de sustentabilidade não só ambiental, mas também econômica e social, embora questões sobre o crescimento da malha urbana e necessidade de investimentos em infraestruturas em novos bairros ou áreas periféricas, fatores diretamente relacionados a um sistema eficaz de mobilidade e desenvolvimento local não tenham sido citados, uma vez que também para se pensar em boas estratégias e diretrizes de mobilidade urbana sustentável e incluyente é necessário “um olhar sobre como as atividades estão localizadas no território, como as cidades crescem, como as pessoas e mercadorias se deslocam nesse território” (MCIDADES, 2005).

4.4 Ações para promoção da efetividade das propostas de mobilidade urbana

Processos participativos na tomada de decisões sobre a gestão pública são essenciais para um diagnóstico do espaço urbano que beneficie realmente toda a cidade e sua população, de forma justa e igualitária, com foco em questões de maior urgência para uma maioria, e não apenas a grupos específicos. De acordo Entrevistados A e B, no município de Lavras são realizados diagnósticos e prognósticos sobre a questão da mobilidade urbana, além da existência do Projeto Rumo Certo que trabalha educação no trânsito com crianças, da ouvidoria, do site da prefeitura e de formulários de intervenção que podem ser utilizados como meio de comunicação para sugestões e solicitações à Prefeitura Municipal.

Porém, detalhes como as questões pontuadas com maior frequência nas demandas levadas pela população, sobre as principais queixas dos habitantes e também sobre a ocorrência de assembleias, oficinas, reuniões, audiências ou promoção de espaços abertos e que estimulem a participação da população de forma ativa e constante em assuntos sobre as demandas do município, não foram comentadas pelos entrevistados. Sendo assim, não é possível fazer uma análise, mesmo que previa sobre a eficácia de metodologias ativas de participação da comunidade, assim como suas contribuições, caso existam.

4.5 Criação e implementação do PlanMob

De acordo com os entrevistados, a ideia pela elaboração do Plano de Mobilidade do Município, surgiu em audiência pública promovida sobre tema entre servidores efetivos com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Mobilidade Urbana. A afinidade com o tema devido ao contato acadêmico dos servidores da secretária foi um fator pontuado como essencial na “contribuição pela elaboração do Plano e efetiva implantação e gerenciamento” segundo os entrevistados A e B, enquanto para entrevistado C, por mais que se tenha reconhecido a importância de uma obrigatoriedade legal e da criação da comissão pela elaboração e acompanhamento do plano, em termos de efetivação, ainda encontram-se dificuldades devido aos recursos necessários, ao pessoal capacitado e pouca atenção pelo tema.

É possível observar certa abstenção de respostas pelos entrevistados A e B, quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas até o momento com a criação e implementação do plano, o que indica a possibilidade de que o processo de acompanhamento realmente não seja tão efetivo e eficaz e reforça a necessidade de processos participativos com a comunidade nas etapas subseqüentes ao mapeamento de demandas e elaboração do plano, uma vez que as dificuldades enfrentadas nas etapas posteriores podem ser minimizadas com uma participação mais ativa da população, por meio de Conselhos ou Comitês de Acompanhamento, por exemplo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do fato de que a dependência do automóvel pelos habitantes das cidades pode ser reflexo da falta de interesse do poder público e gestores municipais em criar alternativas e intervenções urbanas para tornar as cidades mais seguras e sustentáveis por meio da mobilidade urbana, é fato a necessidade de avançar nessa direção.

Embora a maior parte da amostra não tenha conhecimento do Plano de Mobilidade aprovado para o município em 2018 (92,6%), a partir das avaliações, constata-se que existe uma consciência coletiva e demandas claras por melhorias na infraestrutura do sistema viário, nos meios alternativos de transporte e pela organização do trânsito, assim como um interesse pelo uso de transportes alternativos e por medidas que busquem reverter o quadro da urbanização desordenada das cidades, o que em um processo participativo de construção da política pública, tem forte potencial para impactos positivos e relevantes nas propostas a serem implantadas.

Por meio da pesquisa, também foi possível constatar que ao mesmo tempo em que pela perspectiva dos entrevistados há interesse e consciência da importância de processos participativos na formulação de políticas públicas, nota-se pela fala dos gestores públicos entrevistados que não há canais de comunicação ativos que permitam uma maior aproximação e participação da comunidade na elaboração e acompanhamento de planos e tomadas de decisões.

A iniciativa em desenvolver um Plano de Mobilidade Urbana para o município, revela uma preocupação no discurso do poder público em promover um desenvolvimento urbano em termos de sustentabilidade não só ambiental, mas também econômica e social, porém observa-se a necessidade de um melhor acompanhamento no processo de implementação do plano, e sugere-se para pesquisas futuras o acompanhamento e avaliação dos indicadores do PlanMob, a fim de verificar as interações e capacidade de integração dos dados na formulação das propostas do plano.

Sendo assim, embora a preocupação com a mobilidade urbana sustentável esteja ganhando espaço nas discussões e nas políticas públicas do município em questão, e isso fica perceptível pela criação do PlanMob, a problemática ainda necessita de maiores

aprofundamentos, a fim de que se encontre soluções sustentáveis para as carências do município em termos de mobilidade urbana.

REFERÊNCIAS

GEHL, J. **La Humanizacion Del Espacio Urbano -La Vida Social Entre Los Edificios**. (Traducion de Maria Teresa Valcarce). Estudios Universitarios de Arquitectura 9. Barcelona: Editorial Reverté S.A, 2006. 220p. Reimpressão 2009. 378 p. (Coleção Estudios Universitarios de Arquitectura).

GEHL, J. **Cidade para as pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Cartilha da mobilidade urbana**. Mobilidade urbana é desenvolvimento urbano! Ministério das Cidades. 2 ed. Brasília-DF, 2005.

_____. **Guia para a elaboração de planos municipais de saneamento** / Ministério da Cidades. – Brasília: MCidades, 2006.

_____. **PlanMob: construindo a cidade sustentável**. Caderno de Referências para Elaboração de Plano de Mobilidade Urbana. Brasília: Ministério das Cidades, 2007.

OLIVEIRA, C.L. (2008). **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Travessias, 2(3).

RAMALHO, D. **Degradação ambiental urbana e pobreza: a percepção dos riscos**. In.: Raízes – Revista de Ciências Sociais e Econômicas; Ano XVIII, n.19, mai/1999. Campina Grande: UFPB, PP.16-30.

SILVA, J. A. da. **Direito ambiental constitucional**. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

SIQUEIRA, G. D. P.; LIMA, J. P. **A contribuição das políticas públicas de mobilidade urbana para o desenvolvimento sustentável das cidades**. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2015.

WILHEIM, Jorge. **Mobilidade urbana: um desafio paulistano**: Estudos Avançados, São Paulo, 2013, vol. 27, n.79, p. 7-26 ISSN 0103-4014, 2013.

CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Data de aceite: 01/02/2021

Data da submissão: 06/11/2020

Sarah Toso Mendes

Universidade Estadual do Estado de Santa
Catarina - UDESC

Centro de Ciências Humanas e da Educação –
FAED

Programa de Pós Graduação em Planejamento
Territorial e Desenvolvimento Socioambiental -
PPGPlan

Florianópolis – Santa Catarina

<http://lattes.cnpq.br/3350599716116370>

RESUMO: A cidade contemporânea e sua característica dinâmica e plural, muitas vezes não pensa o espaço de inumação. Espaço físico, porém, lugar de memória, simbólico, que, em detrimento desta relação afetiva dificulta algumas tomadas de decisão por parte da gestão pública. Este artigo aborda algumas características históricas do cemitério no contexto urbano e de que forma este espaço de morte foi pensado e repensado no decorrer do tempo e como a população reagiu às mudanças apresentadas. Também traz a preocupação com o meio ambiente, inerente ao contexto urbano contemporâneo. Para tanto foi utilizado ferramentas do geoprocessamento e a forma de pensar o espaço que este ramo do conhecimento propõe, em especial o uso do Sistema de Informação Geográfica (SIG) como principal ferramenta para auxiliar a gestão pública no planejamento, manutenção, adequação e

fiscalização das questões referentes ao cemitério São Francisco de Assis em Florianópolis, Santa Catarina. Com isso a pesquisa propõe que este seja um modelo que possa ser utilizado por outras gestões que tenham problemas semelhantes e assim poder desenvolver uma cultura planejadora auxiliada por ferramentas de geoprocessamento.

PALAVRAS-CHAVE: Cemitério São Francisco de Assis, SIG, Gestão Pública.

MUNICIPAL CEMETERY SÃO FRANCISCO DE ASSIS - FLORIANÓPOLIS / SC: THE USE OF A GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEM (GIS) IN THE AID TO PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT: The contemporary city and its dynamic and plural characteristic, often do not think of the burial space. Physical space, however, a place of memory, symbolic, which, to the detriment of this affective relationship, hinders some decision making by public management. This article addresses some historical characteristics of the cemetery in the urban context and how this death space was thought and rethought over time and how the population reacted to the changes presented. It also brings the concern with the environment, inherent to the contemporary urban context. To this end, geoprocessing tools were used and the way of thinking about the space that this branch of knowledge proposes, in particular the use of the Geographic Information System (GIS) as the main tool to assist public management in the planning, maintenance, adequacy and inspection

of issues regarding the São Francisco de Assis cemetery in Florianópolis, Santa Catarina. Thus, the research proposes that this is a model that can be used by other administrations that have similar problems and thus be able to develop a planning culture aided by geoprocessing tools.

KEYWORDS: São Francisco de Assis Cemetery, GIS, Public Management.

1 | INTRODUÇÃO

O cemitério, atualmente, é a forma mais comum de inumação, (ainda que haja outras formas de fazê-lo). Porém o espaço disponível nas cidades não comporta a demanda.

De acordo com dados do IBGE¹ no ano de 2014 ocorreram 922 óbitos em Florianópolis, SC. Grande parte destes necessitaram de sepultamento nos cemitérios da capital, que somam treze ao todo. De acordo com Rosa (2003, p. 71) alguns destes já apresentavam esgotamento para sepultamentos desde 2003, como é caso dos cemitérios São Cristóvão, Ribeirão da Ilha e do Pântano do Sul.

Outros, em 2003, conforme autora acima citada, estavam em vias de esgotamento, como são os casos dos cemitérios Ingleses, São João do Rio Vermelho e Armação do Pântano do Sul. Os demais que informaram haver vagas não as tinham em números exatos pois “os administradores dos cemitérios, os coveiros, não tem um levantamento cadastral que permita quantificar o número exato de vagas disponíveis”. (ROSA, 2003, p.71).

Além da falta de espaço nos cemitérios para enterramentos o potencial de contaminação destes também é algo que mereça atenção especial por parte da gestão pública.

Este artigo apresenta num primeiro momento a construção histórica deste espaço de inumação. No segundo momento aborda a questão do planejamento na cidade contemporânea e como este espaço de morte é pensado atualmente. No terceiro e último momento propõe uma reflexão sobre a cultura planejadora e o uso de ferramentas do geoprocessamento para auxiliar a gestão pública na tomada de decisões sobre os temas que permeiam este espaço.

2 | A HISTÓRIA DO CEMITÉRIO NA CIDADE

A palavra cemitério, oriunda do grego, koimetérion, significa dormitório, e também para o cristianismo tem este significado. De acordo com o dicionário Michaelis de língua portuguesa significa “**sm (gr koimetérion pelo lat)** 1- Terreno destinado à sepultura dos cadáveres humanos. 2 - Lugar onde se enterram os cadáveres dos irracionais. 3- Lugar em que a morte faz muitas vítimas”. Sinônimas a esta palavra encontramos termos como: campo-santo, carneiro, sepulcrário, fossário, necrópole [...].

1. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420540&search=santa-catarina/florianopolis> acessado em: 12 jan. 2016

De acordo com Pacheco (2012, p.19) “Para alguns, a palavra cemitério, durante muito tempo, pertenceu à linguagem erudita dos clérigos, sendo os termos “galeria” e “carneiro” os mais antigos para designar o lugar da inumação (sepultamento ou enterramento ou a colocação de cadáver em sepultura, jazigo ou local de consunção aeróbia) de cadáveres”. Portanto é possível perceber que o uso do termo cemitério de forma popular não é tão antigo como supomos.

Independente do tempo de uso do termo cemitério o uso do espaço para inumação é consideravelmente mais antigo. Para Lewis Mumford “a cidade dos mortos antecede a cidade dos vivos”, visto que “em meio às andanças inquietas do homem paleolítico, os mortos foram os primeiros a ter uma morada permanente: uma caverna, uma cova assinalada por um monte de pedras, um túmulo coletivo” (MUNFORD, L. 1998, p.13). O “lugar do morto” era pensado antes mesmo do lugar dos vivos. Rosa destaca que:

Enquanto a cidade vai tomando forma e muitas outras coisas são acrescentadas, concomitante a sua inseparável substância econômica que a torna possível, mantém-se o costume de se reservar áreas cerimoniais ou sepulcrais nos espaços urbanos. Mesmo com a evolução das cidades e da humanidade até os nossos dias, o ser humano reservou áreas dentro das cidades específicas para os mortos, seja pela força de simbolismos, sentimentos ou necessidade de dar uma destinação final aos mortos, o fato é que os cemitérios fazem parte da história da humanidade e da cidade desde os seus primórdios. (ROSA, 2003, p. 16)

Para Rosendahl (2002, p.67) cemitérios são “fenômenos de utilização do espaço” que é modificado no decorrer do tempo em detrimento da mudança nos valores culturais. Cita como exemplo os Estados Unidos que os cemitérios no início era um monumento comemorando o indivíduo e agora se tornou um ambiente solene que inspira emoção.

A forma de lidar com a morte difere no oriente e no ocidente e esta pesquisa se deterá no estudo cemiterial no ocidente e precisamente na cidade contemporânea.

2.1 A cidade contemporânea

A cidade contemporânea é marcada pela velocidade, pelas avenidas e ruas, pela mobilidade no espaço e na comunicação. Estas experiências de “agilidade” de “mudanças” foram alimentadas, particularmente, com a revolução técnico - científica, após a Segunda Guerra, contudo é importante destacar que esse novo surge e convive com as formas que já existem, possibilitando a coexistência (talvez também o entrelaçamento) da tradição e a inovação.

Vivemos a época do descartável em relação a todas as esferas sociais, do mais concreto ao mais abstrato. Tal prática é percebida através das “transformações intensas ocorrendo em intervalos de tempo cada vez mais reduzidos”. (Linardi 1994, p. 240). As mudanças ocorrem num ritmo intenso, o que inspira também a renovação do modo de vida, nas relações entre as pessoas, na relação que estas têm com os seus lugares nos espaços. O que outrora, ao se remeter sobre as relações humanas pensávamos estas

com outros humanos, agora as relações humanas são pensadas com as “coisas”, com a facilidade com que as pessoas se relacionarão com elas.

Entendemos que as cidades, hoje, tendem a serem consumidas literalmente, onde muito facilmente tudo é colocado abaixo e “a ideia do consumo rápido, do transitório tem mais impacto do que o eterno” (LINARDI 1994, p.241).

Nas cidades, o “tempo”, outrora apresentado como foco nos estudos modernos agora cede lugar ao “espaço”. O contemporâneo desloca o foco da modernidade. Há muitos termos (não-lugar, entre-lugar, território, limite) que aparecem de acordo com a moda do seu tempo porém buscam dar conta, como afirma Canevacci (2008 *apud* MAIA e KRAPP, 2009, p. 107) “do desafio epistemológico que se apresenta diante daquilo que Canevacci aponta como uma ‘nova experiência metropolitana’ onde “elege-se o espaço como categoria privilegiada para pensar-se o mundo contemporâneo”.

Barda (2009) nos apresenta o resultado da fragmentação e homogeneização do espaço, de homem “produzido” quando afirma que:

Admitindo um modelo de homem universal, reduziu-se a vida urbana àquelas quatro funções básicas – habitação, lazer, trabalho e circulação – e ignorou-se as condições específicas do local tanto em termos físicoambientais quanto sócio-culturais. Surgiram concepções de cidades baseadas em princípios formais e funcionais, com tendência a uma maior homogeneização dos espaços urbanos. (BARDA, 2009 p.48).

Para complementar, Barda (2009, p.48) afirma que “as técnicas de zoneamento asseguram a uniformização funcional e social, reduzindo a complexidade urbana”. A cidade contemporânea torna-se sede de mudanças constantes, repleta de fragmentos sem a presença de qualquer forma de ordem, sem bases que a faça inteligível. A velocidade das mudanças permite apenas mudanças [...].

Parte da cidade possui materiais e formas de outros períodos históricos, do mesmo modo que apresentam aspectos do “futuro”, do novo, “caracterizada cada vez mais por uma presença proeminente da economia e do consumismo, ocorre uma transformação radical dos modos como se produz espaço urbano e espaços públicos” (BARDA, 2009, p.48).

Porém, ainda há um aspecto deveras importante no âmbito da cidade, *as pessoas*. Apesar do espaço estar “descaracterizado”, ele ainda tem as pessoas e a cultura que insiste em existir, por mais incompreensível que seja esse movimento de resistência ao novo e é sobre este movimento que a cidade contemporânea será observada. O lugar de permanência, o lugar da pessoa que resiste à lógica da mudança a qualquer preço. O lugar do morto ainda está lá, na cidade.

3 I A CIDADE CONTEMPORÂNEA E O LUGAR DE PERMANÊNCIA

O contexto urbano atual é permeado de conflitos e dinamicidade. Vive-se numa realidade cada vez mais acelerada e o espaço humano de permanência limita-se à transformação do que é natural em artificial. A relação com o que é natural não passa de relação de dominação, como se, desta forma, pudesse o homem eternizar-se através da “obra” concebida. Construir incessantemente com a ideia de desenvolvimento, crescimento, não passa de uma justificativa para propagar-se pelo espaço e definir-se como possuidor de algo que não possui (o tempo). Porém, alguns destes lugares construídos levam mais do que a representação de expansão, mas também um lugar de suposta permanência, como é o caso dos cemitérios.

A disposição de corpos sem vida na terra vem há algum tempo sendo questionada por uma “suposta” demanda de terra para uso dos vivos, porém, muitos outros aspectos são percebidos neste tipo de discurso, como a negação ou não aceitação em conviver com a própria mortalidade.

As necrópoles são uma forma de se eternizar com a construção de túmulos que marcam a passagem daquele cidadão na terra, porém, também é uma forma de negar o fato de ser perecível, de se entender como matéria que uma hora ou outra terá um fim e este fim não “respeitará” os planos que este fez para sua vida... Lembrar disto faz da vida um elemento urgente, um jogo de “roleta-russa” onde nem todos estão dispostos a jogar, mas não tem opção. Então a necrópole é um lugar simbólico que a cidade contemporânea busca negar.

Sendo assim o cemitério não é um lugar bem quisto na cidade. O que outrora representava também a permanência, hoje já não tem “função”. O discurso comum para os que negam a representação da necrópole contempla pensamentos como: “Para que ocupar espaço com quem já morreu? Tem-se que acabar com isso e construir moradia para os vivos, e não para os mortos”. É percebido um quadro crescente de “[...] crise humana de percepção” (SILVA, 2002 p.182). O contato do homem com a natureza viva (esta que nasce, cresce, morre) está cada vez mais distante alimentado pela vida “ultra” dinâmica das cidades. Esta crise não permite que as pessoas percebam lugares simbólicos, que além da estrutura física representam aspectos da psique humana, como a relação do ser com a morte, seja lá a forma religiosa, cultural que a conceba.

Assim, a destinação final do corpo humano morto não pode ser feita de maneira aleatória, sequer observando aspectos puramente sanitaristas ou ambientais, “mas, precedida de princípios morais, éticos, sanitários, urbanísticos, jurídicos e religiosos” (SILVA, 2002, p. 38). Como princípios morais e éticos compreende-se aqueles que devem nortear as práticas sociais onde deve prezar pelo respeito à diversidade cultural, religiosa, humana.

O imediatismo da sociedade atual “justifica” a ausência de planejamento em diversos setores e um deles é o setor funerário o que compromete consideravelmente as condições qualitativas da vida urbana. Não se trata apenas da grande ocupação urbana que ocorreu nas últimas décadas, mas o desinteresse em reordenar o espaço disposto para que a qualidade de vida possa ser praticada. Foi percebido que, mesmo ocupando novas áreas o reflexo do mal cuidado das áreas anteriormente ocupadas será sentido nas novas. A cidade não é um complexo isolado do ambiente em que esta inserida.

Para Lerner (1998, p.03 *apud* SILVA, 2002, p. 61) “[...] o simples reconhecimento dos impasses urbanos sugere a necessidade de redescobrir a cidade como agente transformador, de vislumbrar a revolução de cada cidade, independente do seu tamanho [...]”. Segundo o autor, a cidade boa será aquela que se recarrega, que se auto-sustenta, que poupa recursos e pessoas. Por mais que seja perceptível que as cidades estão “lotadas” e aparentemente as soluções precisam ocorrer de forma emergencial, é importante que se perceba um pouco mais a possibilidade de futuro, onde estas mesmas cidades deverão receber mais e mais pessoas, visto que a cultura atual não privilegia quem vive no/do campo, ou quem vive distante de grandes centros urbanos. As mudanças podem ser feitas agora, ainda há tempo para que se evite problemas realmente maiores e irreversíveis.

Os cemitérios e as cidades tem em seu desenvolvimento algo muito comum, o imediatismo que cega, que não permite que seja visto alternativas para melhoria dos espaços em questão. Melhorias estas que passam das relações materiais, embora no material que seja percebido o problema, mas melhorias no quesito comportamental também. Mudar o discurso de que desenvolvimento é contrário à conservação, mas que ambos são elementos importantes na construção da cidade. Desta forma, o discurso de que o espaço se esgota com o tempo pode ser transformado, para um discurso onde o espaço se recria, se renova com o tempo e isto é possível com o planejamento contínuo.

4 | CEMITÉRIO E A GESTÃO PÚBLICA – A NECESSIDADE DE PLANEJAR

A sociedade atual está numa dinâmica antes não observada. Grande parte da população está nas cidades e está busca cada vez mais a melhor forma de gerenciar as informações nelas contidas. Há uma exigência do tempo atual por novas tecnologias que auxiliem o planejamento e gestão desse emaranhado de informações.

Souza (2013) propõe que planejar é:

“[s] planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, não existirá então alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar a possibilidade de escolher o futuro, é aceita-lo seja ele qual for”. (MATUS, 1996, tomo I, p.14, *apud* SOUZA, 2013 p.47).

Até mesmo intuitivamente, planejar sempre remete ao *futuro*: planejar significa tentar prever a evolução de um fenômeno ou, para dizê-lo de modo menos comprometido com o pensamento convencional, *tentar simular os desdobramentos de um processo, com o objetivo de melhor precaver-se contra prováveis problemas ou, inversamente, com o fito de melhor tirar partido de prováveis benefícios [...]*. O planejamento é a preparação para a gestão futura, buscando-se evitar ou minimizar problemas e ampliar margens de manobras[...]. Souza (2013, p. 46). Este deve ser flexível, apontando alternativas e possível encaminhamentos mas com a consciência de que a vida é dinâmica e que certas ações precisarão ser repensadas

A partir destas reflexões o ato de planejar é essencial para que a gestão possa existir, de outro modo, tomar decisões sem tê-las planejado a princípio é assumir que tal problema simplesmente não foi pensado e a medida tomada pode gerar resultados também não previstos. A isso não podemos chamar de gerir.

O termo gestão significa trazido por Souza (2013, p.46) “remete ao *presente*: gerir significa *administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas*”.

Apesar de parecerem termos concorrentes, planejamento e gestão são complementares. Possuem “*referências temporais distintas*” (SOUZA, 2013 p. 46) e conseqüentemente se referem a diferentes tipos de instrumentos sociais distintos porém é necessário que estes caminhem juntos para a construção permanente.

Com estes conceitos devidamente estabelecidos é considerado que para planejar é necessário conhecer o espaço que sofrerá a ação. Uma ordenação a princípio pode possibilitar uma melhor visualização do quadro de questões a serem abordadas no decorrer deste processo. É este movimento que é proposto por esta pesquisa e que será apresentado no próximo capítulo.

5 | GEOPROCESSAMENTO E O PLANEJAMENTO

A cultura planejadora precisa de ferramentas para que seja um movimento eficaz nesta sociedade dinâmica. Ainda é possível observar nas secretárias vinculadas a gestão pública uso de ferramentas ultrapassadas que tornam o processo de gestão da informação moroso e ineficaz. Nesta pesquisa é proposto o uso do geoprocessamento como elemento para contribuir com o planejamento permanente.

Antes de mais nada é importante definir que geoprocessamento não é o conjunto das geotecnologias como cartografia, Sensoriamento Remoto. Como o próprio nome auxilia na compreensão, podemos considera-lo como processamento de dados georreferenciados. Moura (2005) nos apresenta a ideia de que este método de processamento de dados é um processo que tem como intuito trazer progresso na representação da Terra. Uma das características deste progresso é o fato de não apenas representar a Terra porém pensar a

representação, “associar um novo olhar sobre o espaço, um ganho de conhecimento, que é a informação” (MOURA, 2005, p.06).

Há uma grande diferença entre armazenar dados e gerar informação. É possível pensar que, muitos dados ou nenhum dado tem efeito semelhante se este não pode ser traduzido por um *ser pensante* que irá transformá-los em informação.

No geoprocessamento há distintas ferramentas, porém, destacaremos nesta pesquisa o “GIS”, sigla para Geographic Information System. A tradução deste termo já ofereceu bons debates no meio científico, pois, como descreve Mourão:

[...] sua tradução para “sistemas de informações geográficas” pode levar à crença de que as informações sejam geográficas e, na verdade, nem todas as informações trabalhadas são geográficas, mas o sistema sim, pois os dados são espacializáveis. Entre as diferentes traduções usadas em português, não é correto adotar “Sistemas de Informações Geográficas”, mas são aceitáveis as denominações “Sistema Geográfico de Informação” e “Sistema Informativo Geográfico”. Pela força do hábito, pois foi esta a primeira tradução que utilizamos, preferimos “Sistema Informativo Geográfico. (MOURA, 2005, p. 09)

Neste trabalho será assumido a tradução do senso comum, no caso, SIG como Sistema de Informação Geográfica, porém, sendo compreendido que não se trata de informações geográficas, mas de informações georreferenciadas, espacializáveis.

6 | USO DO SIG PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O SIG (Sistema de Informações Geográficas)² se apresenta como uma tecnologia essencial para a pesquisa para o estudo dos cemitérios, como o proposto neste trabalho. Segundo BURROUGTH (1986), um SIG pode ser visto como sendo um “poderoso conjunto de ferramentas para capturar, manter, recuperar, transformar, e apresentar dados espaciais do mundo real. Além do mais, o SIG garante uma precisão de alta qualidade em sua análise espacial e georreferenciamento. O que caracteriza o estudo sendo mais realista.

O uso do SIG se faz útil em processar informações espaciais, sendo capaz de criar abstrações digitais do real, manusear e armazenar de forma eficaz dados, que identificam o melhor relacionamento entre as variáveis espaciais, possibilitando a criação de relatórios e mapas que colaboram para a percepção holística desses relacionamentos.

Segundo a ESRI³ (Environmental Systems Research Institute), o maior investimento na efetivação de um SIG não é a capacitação da equipe, hardware nem mesmo o software, mas sim a criação e a manutenção dos dados. É neste ponto que entra a formação da equipe de planejamento e este planejamento ser feito constantemente, não apenas com um fim específico, mas para a manutenção das informações e inovação das propostas de melhorias.

2. A partir deste ponto do texto o Sistema de Informação Geográfica será referido apenas como SIG.

3. Mais informações disponível em: <http://www.esri.com/> acessado em 10 jan. 2016

“O banco de dados de um SIG é geralmente constituído por diferentes temas georreferenciados, cada tema descrevendo o comportamento espacial de uma determinada variável. Uma visão esquemática dessa organização de dados é apresentada na figura 2. Para gestão dos temas se faz essencial o processamento de um grande volume de dados sobre a área a ser trabalhada. Devido ao fato de a informação originar-se de varias fontes, a criação de normas para a padronização e a obtenção das informações é a sua documentação, ou seja, a criação de metadados, que compõe identificar, de maneira exata, a origem, a escala, o método de obtenção e outras informações correlatas. A importância dos metadados reside no fato de que eles documentam os dados existentes e facilitam o compartilhamento e o uso dos mesmos.” Ribeiro, C. A. A. S. et al (2000 p.387-388).

Em um sistema de informações geográficas, é perfeitamente possível o posicionamento preciso dos dados espaciais, permitindo ao analista relacionar a variação dos fatores envolvidos na produção com a sua localização espacial no campo. O SIG tem a capacidade de integrar diversas tabelas de dados desde que as mesmas apresentem pelo menos um campo em comum. Com isto, é possível relacionar diferentes séries históricas ou combinar dados obtidos de fontes diversas. O SIG oferece ainda condições para que diversas funções analíticas, tais como, análise por superposição geométrica, álgebra booleana, reclassificações, busca espacial, etc, sejam utilizadas na solução dos problemas analisados. Neste caso para o estudo dos cemitérios serão analisados mapas temáticos da ilha de Santa Catarina como mapas de declividade e área de influencias para que posteriormente combinados e sobrepostos, seja visível a relação ambiental com o cemitérios.

Desta forma é proposto o uso de ferramentas de geoprocessamento para auxiliar a disseminação de uma cultura planejadora onde não seja custoso nem demande trabalhos vazios, mas que em conjunto, a ferramenta, a gestão pública, os profissionais envolvidos e quiçá a disponibilidade dos cidadãos, possa fazer surgir um elemento que contribua para a geração deste tipo de cultura.

7 | RESULTADOS

7.1 Transferência das informações para o Sistema de Informação Geográfica (SIG)

Após a definição da área foi utilizado o software SIG – ArcGis 10.1, para a geração dos mapas.

Foram gerados os mapas relacionados a seguir: mapa de definição das Quadras, Alamedas, Gavetas e Comunidades

Neste mapa foram vetorizadas utilizando como base a imagem de satélite as classes referentes às variáveis Alamedas, Quadras, Gavetas e Comunidades, localizadas através de análise das fichas e de trabalhos de campo. Cada variável possui subclasses como pode ser observado na Tabela 1.

Os resultados mostraram uma espacialização das áreas analisadas através do material disponibilizado pelo Cemitério. Fichas desenhadas a mão.

Desta forma, a imagem de satélite pode auxiliar na construção de uma nova perspectiva do espaço, não apenas para os pesquisadores, mas para quem utiliza deste espaço diariamente, como é o caso dos funcionários.

Este mapa teve como finalidade a localização de cada classe e subclasse avaliada dentro das variáveis e a posterior geração do mapa de hiperlinks. Onde cada subclasse possui vinculada uma ficha em PDF, com informações pertinentes a cada subclasse. Como pode ser observado na figura 16:

7.2 Geração do Mapa de Hyperlinks

Este mapa teve como finalidade a localização de cada classe e subclasse avaliada dentro das variáveis e a posterior geração do mapa de hiperlinks. Um mapa de Hyperlink é uma ferramenta que possibilita acessar documentos ou páginas da internet relacionadas as informações do mapa. Desta forma é criado um mapa interativo, com as informações integradas em uma ficha que pode ser atualizada e tem a finalidade de agilizar o trabalho de gestão do Cemitério.

Após a geração do Mapa de Hyperlinks basta utilizar a ferramenta “Hyperlink” para, num só clique, visualizar o PDF que contem a ficha com informações da área.

A seguir apresenta-se os hiperlinks divididos nas categorias Comunidades como exemplo desta manobra.



Identificação das áreas definidas como “cemitérios comunitários”.

Fonte: elaborado pela autora

<p>Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC</p> <p>Centro de Ciências Humanas e da Educação – FAED</p> <p>Programa de Pós Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental</p>	
<p>Ficha das áreas destinadas aos cemitérios comunitários presentes no cemitério São Francisco de Assis, Florianópolis - SC</p>	
<p>Comunidade Alemã</p>	
<p>Descrição da área: Área distinta do seu entorno devido à beleza paisagística, a organização e limpeza. Possui funcionários próprios pagos por esta comunidade. Dentro da mesma área eles possuem vários tipos de “cemitérios”, como exemplo, na foto 1 é caracterizado como cemitério parque.</p>	
<p>Vulnerabilidade Ambiental: devido a conjugação dos fatores: pequeno índice de sepultamentos por área, que mesmo confrontado com uma declividade de 47% resulta em um índice muito baixo de contaminação e vulnerabilidade ambiental em 2015</p>	<p>Foto 1- Imagem de parte do cemitério da comunidade alemã, feita próximo à alameda G8</p>
<p>Ocupação total: Dados não disponíveis</p>	
<p>Túmulos arrendados e perpétuos: Dados não disponíveis</p>	
<p>Sepultamentos em 2015: 37</p>	
<p>Coordenadas Geográficas: X- 48°30'39,519"O Y- 27°34'33,041"S</p>	
<p>Área em m²: 5.148,87</p>	
<p>Responsável pelas informações: Sarah Toso Mendes</p>	<p>Data do registro 09/12/2015</p>

Modelo de Ficha aplicada com a ferramenta HIPERLINK ao mapa.

Fonte – elaborada pela autora

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi elaborada com o intuito de investigar se a ferramenta que foi gerada seria útil à gestão pública. Mas porque a gestão pública necessitaria de uma ferramenta para fiscalização ou adequação dos cemitérios às necessidades atuais?

Para responder esta pergunta foi elaborado um estudo sobre o espaço do cemitério no contexto urbano e como este passou a ter maior ou menor importância no cotidiano da população. A significação deste espaço, a relação deste com a memória gerou a concepção de lugar, conceito discutido amplamente na ciência geográfica e que nesta pesquisa pode ser exemplificado.

Ainda, para buscar compreender porque à gestão pública necessitaria de uma ferramenta com o intuito acima citado, a pesquisa caminhou em direção ao resgate histórico de algumas informações acerca dos cemitérios na cidade.

No contexto urbano, é possível perceber através do estudo de diversos autores e na própria observação do cotidiano, que a cidade está cada vez mais veloz, gerando cada vez mais “não-lugares” e desapropriando as pessoas de sua relação com os lugares de memória. O que é antigo “deve” dar lugar ao novo. Mas o que fazer com o cemitério? Um lugar que insiste em permanecer quando tudo passa. Nega-lo? Apagá-lo? Resignifica-lo?

A última alternativa, de acordo com esta pesquisa, é a mais coerente. Permitir que o cemitério faça parte da história da cidade e esta história seja apropriada pela população que passará a olhá-lo de forma mais responsável, mantendo as necessidades culturais, porém, com os devidos cuidados relacionados ao meio ambiente.

Adiante na pesquisa, foi proposto que para a devida adequação, fiscalização, das necessidades do cemitério, é necessário promover o planejamento. Não um planejamento engessado, que não se adapta ao tempo e as necessidades, mas um planejamento que permita que seja pensado e proposto alternativas, talvez, desta forma, diminuía a necessidade de tomar decisões em caráter emergencial.

Nesta pesquisa, então, foi desenvolvido um método para mensurar o nível de contaminação do cemitério. Foram utilizadas algumas áreas para amostragem, e nestas aplicadas o método.

Para desenvolvimento do método houve coleta de dados em campo. Dados como delimitação da área. Foi uma surpresa constatar que um cemitério com mais de 10 hectares não possuía uma padronização ou controle de dados. O máximo que foi encontrado foram as plantas desenvolvidas pelos funcionários. A partir destas e com o uso de uma imagem de satélite ocorreu a delimitação das áreas escolhidas, fazendo o cruzamento das informações em campo.

Posteriormente foi levantada a quantidade de sepultamentos por área que ocorreu no ano de 2015, através de uma tabela de uso dos funcionários. Com estas informações, foram vetorizadas as áreas e aplicadas as informações no Sistema de Informações Geográficas (SIG). Então foi gerado um mapa de vulnerabilidade ambiental a partir dos números de sepultamentos, área (m²) e as classes de declividades (em %). Este mapa possibilita refletir quais áreas contaminam mais dentro do cemitério e porventura propor medidas mitigatórias para elas.

Como resultado final, a partir de todos os dados levantados e gerados para cada subclasse dentro das áreas das variáveis gavetas, alamedas, quadras e comunidades, foram criadas fichas com as informações padronizadas de cada área.

Estas fichas foram associadas ao Mapa do Cemitério, através de uma ferramenta do SIG, denominada hyperlink, que cria uma ligação entre o dado espacializado e a informação. Este método possibilitou gerar um cadastro do cemitério, que posteriormente

pode ser atualizado pela própria administração, auxiliando na gestão e entendimento da sua espacialidade.

Devido à complexidade dos dados, neste estudo foi gerada uma modelagem que não abrange toda a área do cemitério, mas que permite vislumbrar a potencialidade da ferramenta e que pode ser adaptada e aplicada a outras áreas.

REFERÊNCIAS

BARDA, Marisa. **Espaço (Meta) Vernacular na Cidade Contemporânea**. São Paulo: Perspectiva, 2009. Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

MOURA, Ana Clara Mourão. **Geoprocessamento na gestão e planejamento urbano**. 2. ed. Belo Horizonte Mg: da Autora, 2005. 294 p.

MUNFORD, L. **A cidade na história**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

PACHECO, Alberto. **Meio Ambiente & Cemitérios**. São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2012.

ROSA, Edna Teresinha da. **A relação das áreas de cemitérios públicos com o crescimento urbano**. Dissertação de mestrado – Geografia/UFSC. Florianópolis, 2003

ROSENDAHL, Zeny. **Espaço e religião uma abordagem geográfica**, Rio de Janeiro: eduerj, 2002

SILVA, Armando Corrêa. **O Espaço fora do lugar**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1988.

SILVA, Dalton da. Os serviços funerários na organização do espaço e na qualidade sócio-ambiental urbana: **Uma contribuição ao estudo das alternativas para as disposições finais funerárias na ilha de Santa Catarina**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SOUZA, Marcelo Lopes de. **Mudar a Cidade – Uma introdução Crítica ao Planejamento e à Gestão Urbanos**. 9ª ed. Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2013.

CAPÍTULO 18

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

Data de aceite: 01/02/2021

João Paulo da Silva

Comunicação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e jornalista efetivo da prefeitura de Brusque/SC
<http://lattes.cnpq.br/7265914881506329>

RESUMO: A relação entre a administração pública e o cidadão vem ganhando novos contornos com os avanços tecnológicos, o crescimento das redes sociais, principalmente o Facebook, coloca o cidadão cada vez mais em contato com as instituições, da mesma forma que esses órgãos utilizam essa ferramenta que proporciona interação e comunicação, em uma relação instituição-usuário e vice e versa. Essa interação, que deve ser de mão dupla, em uma comunicação horizontalizada, necessita de padrões que estabeleçam de forma clara como funciona essa relação. Sendo assim, com este espaço em aberto, que são as *fanpages*, fez-se necessário a criação de diretrizes para nortear a atuação dos profissionais de comunicação da Prefeitura de Brusque, culminando com um novo olhar para a administração pública, uma “nova” administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia, Redes Sociais, *Fanpage*, *Facebook*, Comunicação Pública.

TECHNOLOGY, PUBLIC COMMUNICATION AND THE “NEW” PUBLIC ADMINISTRATION: THE SOCIAL MEDIA AND THE NEW CHALLENGES - GUIDELINES AND THE GUIDING PROCESS FOR THE FANPAGE OF THE CITY OF BRUSQUE

ABSTRACT: The relationship between the public administration and the citizen has gained new contours with technological advances, the growth of social networks, especially Facebook, puts the citizens in increasingly contact with institutions, in the same way that these organizations use this tool that provides interaction and communication, in an institution-user relationship and vice versa. This interactions, which should be a two-way road, in a horizontal communication, requires standards that clearly establish how this interaction should work. Therefore, with this open space, which are the fanpages, it has proven necessary to create guidelines to orient the actions of communication professionals from the Brusque City Hall, culminating with a new look at public administration, a “new” public administration.

KEYWORDS: Technology, Social Media, Fanpage, Facebook, Public Communication.

1 | INTRODUÇÃO

Com os rápidos avanços tecnológicos dos últimos anos a população tem encontrado meios de mais interação social, além de mecanismos para uma maior participação na vida pública, dessa forma as administrações públicas vêm se

desafiando a criar formas participativas de modo a atender essas demandas. Com a internet, as instituições conseguiram um espaço no meio virtual e no âmbito público, como destaca Lemos e Levy (2010, p. 60), “para melhor ou para pior, o fato é que a evolução do espaço midiático criou as condições para uma nova relação entre espaço público e a interação comunicativa”. Nesse seio, os avanços vem para trazer novas relações tecnológicas e sociais presentes nos vários âmbitos da sociedade. “Hoje existem milhares de usuários de redes no mundo inteiro, cobrindo todo espectro da comunicação humana, da política e da religião ao sexo à pesquisa” (CASTELLS, 1999, p.439).

Essa ascensão tem proporcionado uma nova característica, uma participação cidadã via *web*:

A esfera pública digital encontra-se agora presa a uma viva tensão. De um lado, pela primeira vez na história da humanidade, o conjunto de memória e da comunicação mundial encontra-se reunido no mesmo ambiente técnico interconectado (LEMOS; LEVY, 2010, p.16).

Nesse sentido, a comunicação entre administração pública e cidadão ganha ares para o fortalecimento da relação entre governos e cidadãos, promovendo afinidades comunicacionais em todos os níveis, muito ao contrário de uma relação unilateral, que coloca o governo como emissor e o cidadão apenas como receptor. O processo pleno com as inúmeras possibilidades por meio dos novos mecanismos deixam o fluxo de comunicação na horizontal, o cidadão tem uma opinião efetiva e válida (NOVELLI, 2011, p.86), sendo ainda uma ação democrática.

O modelo de participação ativa do cidadão pressupõe um processo de comunicação horizontal baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas. As novas tecnologias da informação e comunicação, que privilegiam a interação entre os atores sociais independentemente de suas localizações geográficas, são ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão (NOVELLI, 2011, p. 87).

Demonstra-se, assim, que há relação com as inúmeras possibilidades, os governos devem adotar medidas que se conjuguem com esse panorama de modo que a tecnologia sirva de instrumento para a população e melhore a relação entre governos e cidadão. Desse modo, o presente trabalho aborda as diretrizes para a *fanpage* da prefeitura de Brusque, medidas norteadoras para a relação governo/cidadão por meio da *fanpage* desta instituição pública, levando em consideração os desafios impostos com os avanços tecnológicos.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tecnologia

As tecnologias, ou mesmo as novas tecnologias, não determinam as mudanças, como o fato de maior acesso à internet e a obrigatoriedade de divulgação das informações

não significam que vai culminar com uma participação mais efetiva da população. Um ponto importante para tal compreensão, como destaca Levy (2009), é que a “(...) emergência do ciberespaço acompanha, traduz e favorece uma evolução geral da civilização. Uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por sua técnica”.

Levy esclarece que a técnica condiciona, cria meios, mas não determina uma transformação. Em uma visão mais crítica sobre o assunto, Wolton (2003) salienta que a verdadeira capacidade em solucionar os problemas está no ser humano, não podendo ter a técnica a competência para tal. Além disso, o autor questiona o papel do determinismo tecnológico.

(...) A internet uma verdadeira revolução que fará surgir uma “nova sociedade”, simplesmente porque supõe que a tecnologia vai mudar diretamente a sociedade e os indivíduos. Eles estão alinhados, na realidade, com a tese do determinismo tecnológico segundo o qual uma revolução nas técnicas provocaria uma revolução na estrutura global das sociedades (WOLTON, 2003, p.14).

Mesmo a internet tendo um índice de introdução mais veloz que qualquer outro meio de comunicação na história (CASTELLS, 1999), não deixa de corresponder a um sistema sociotécnico, assim sendo, o homem é o grande responsável e tem um papel central para mudanças e transformações, não as máquinas. Vale lembrar que a comunicação teve uma evolução em dois sentidos: uma refere-se às questões técnicas; e a outra ligada às questões que refletem os valores de uma sociedade mais democrática (WOLTON, 2003) como, por exemplo, a *fanpage* da prefeitura de Brusque.

É inegável a importância da *web* e as possibilidades que acarreta para a cidadania. Para Matos (2009), ela vem para colaborar com o capital social, conceito inicialmente abordado por Bourdieu que vislumbra como os indivíduos atuam em grupos para atingir metas e objetivos, tanto individuais como coletivos.

(...) A internet suplementaria e ampliaria o capital social ao se adicionar à configuração existente de comunicação e mídia, para facilitar as relações sociais correntes e os movimentos seguidos de engajamento cívico e socialização. Em resumo, a internet suplementaria o capital social aliando-se, por exemplo, ao contato telefônico e à relação face a face para reforçar ou mesmo ampliar os contatos sociais e o envolvimento cívico existente; (MATOS, 2009, p.140).

São essas relações e o envolvimento cívico, acrescidos da internet, que “em suas diversas encarnações e manifestações evolutivas, já é o meio de comunicação interativo universal via computador da Era da Informação” (CASTELLS, 1999, p.433).

Nesse conjunto de relações sociais, interatividade e internet que, segundo Lemos e Levy (2010), surge a esfera pública digital.

No que diz respeito aos efeitos sobre a democracia, essa transformação da esfera pública me parece afetar positivamente os quatro domínios estreitamente independentes, que são as capacidades de aquisição de informação, de expressão, de associação e de deliberação dos cidadãos. (LEMOS; LEVY, 2010, p.14).

Essa nova esfera vem se ampliando devido à evolução das novas tecnologias da informação.

Ademais, a nova forma de se comunicar na web também foi favorecida pela ampliação do acesso à internet, pela diminuição dos custos de acesso, pela instalação de pontos gratuitos pelas prefeituras ou organizações não governamentais, assim como pela propagação da conexão sem fio (wi-fi) (CASTELLANO, 2011, p.185).

Verifica-se que a comunicação passou por um processo evolutivo, com o telefone, o rádio, a televisão, a informática e os multimeios. Todos esses fatores contribuíram para o crescimento da esfera pública digital e do acesso à informação.

Mais recentemente esses avanços permitiram que os aparelhos celulares se popularizassem, e com a ascensão de planos móveis e a ampliação da rede de dados das companhias telefônicas a rede mundial de computadores está à mão de grande parte da população brasileira.

O Brasil superou a marca de um smartphone por habitante e hoje conta com 220 milhões de celulares inteligentes ativos, de acordo com a 29ª Pesquisa Anual de Administração e Uso de Tecnologia da Informação nas Empresas, realizada pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) (ESTADAO, 2018).

É evidente que como os números mostram a quase totalidade da população brasileira tem um aparelho móvel, possibilitando assim uma maior interação entre as pessoas e as instituições, outro fato que deve ser levado em consideração é a ampliação da rede móvel, o que inclui planos de dados que permitem acesso de forma fácil e com baixo custo à *web*.

Vale lembrar, que deve ser considerado neste aspecto é que a grande parte dos planos das companhias de telefone celular já incluem planos para acesso às redes sociais, o que inclui o *Facebook*. Assim, grande parte dos cidadãos tem em seus *smartphones* uma ferramenta de comunicação.

Com esse escopo, a relação entre o cidadão e a administração pública se estreita tendo em vista a facilidade de contato entre esses agentes envolvidos, desse modo, a maioria dos órgãos públicos, principalmente os que relacionam ao executivo possuem *fanpages*, que nada mais são que plataformas institucionais no *facebook*.

Essa nova ordem trouxe novos desafios à administração pública, já que com o contato estreito as demandas se ampliaram, trazendo consigo a necessidade de se criar padrões para atendimento a esse público. Vale ressaltar que “o *Facebook* atingiu a marca de 127 milhões de usuários ativos mensais no Brasil no primeiro trimestre deste ano (2018).

Desse, 90% usa a rede a partir de dispositivos móveis, principalmente smartphones.” (FOLHA, 2018).

Assim, a administração pública municipal, neste caso a prefeitura de Brusque, estabeleceu padrões para a essa “nova” demanda por parte dos munícipes.

2.2 Cibercultura

O desenvolvimento da rede mundial de computadores trouxe novos olhares para a sociedade, os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos condicionaram e, de certa forma, criam uma nova cultura, a Cibercultura.

A cibercultura é o conjunto tecnocultural emergente no final do século XX impulsionado pela sociabilidade pós-moderna em sinergia com a microinformática e o surgimento das redes telemáticas mundiais: uma forma sociocultural que modifica hábitos sociais, práticas de consumo cultural, ritmos de produção e distribuição da informação, criando novas relações nos trabalhos e no lazer, novas formas de sociabilidade e de comunicação social. (LEMOS, 2010, P.22)

Essa transformação tem ocorrido em todos os sentidos, envolvendo as pessoas, instituições, criando efeitos também no processo democrático, isso de forma positiva (LEMOS, 2010), pois, com ela aumentou-se a capacidade de aquisição de informação, ampliou-se as formas de expressão, possibilitou novas formas de associação, além de expandir o processo de deliberação entre os cidadãos. Desse modo, com esse avanço, a esfera pública também recebeu um novo olhar, já que a disponibilidade de informações conta com um novo meio.

Com a tradução informacional do mundo, tudo, desde o comportamento de partículas até os formatos midiáticos, pode ser transformado em *bits*, processado em computadores e distribuídos em redes telemáticas em tempo real para todo e qualquer lugar do planeta. (LEMOS, 2010, p.22).

Assim, modernidade é o símbolo de uma nova era. O desenvolvimento humano alcançou patamares nunca antes imaginados. Tendo por senhora de seu avanço a necessidade, nesse sentido, as vantagens alcançadas são transportadas em todas as direções, os acessos são múltiplos, favorecendo a todos. “No clima intelectual da computação social, a avaliação, a crítica, a categorização não são mais reservadas aos mediadores culturais tradicionais (clero, professores, jornalistas, editores), mas retorna às mãos das multidões” (LEMOS, 2010, p.11).

Dessa forma, todos começam a ter uma participação que antes já não era possível, as relações entre instituições e sociedade são alteradas, a informação ganha um novo patamar. “O surgimento da cibercultura implica novos sentidos da ecologia com a emergência do paradigma informacional. Este instaura a passagem do modo industrial (material e energético) para o informacional (eletrônico-digital) (LEMOS, 2010, p.22).

Com isso, as informações assumem um novo papel na estrutura social, acarretando em transformações, também na forma com que os governos agem, com um novo processo na relação governos e cidadãos. “Os governos estão passando de uma relação de *autoridade sobre os sujeitos* a uma relação de *serviços aos cidadãos*, aos quais eles têm cada vez mais contas a prestar. (LEMOS, 2010, p.140). O fluxo de informações acabou por ir em todas as direções, a expansão da rede mundial de computadores cria uma nova demanda para os governos, com a exigência de mais transparência, mais eficiência nas ações administrativas e nas prestações de serviços, com a necessidade ainda de uma maior aproximação com a população em geral.

Essas demandas fazem surgir um novo tipo de governo, um governo eletrônico, que vem para colaborar com a fiscalização e a participação na administração pública.

O governo eletrônico desenvolve no Brasil. No que se refere ao poder executivo, temos o importante Portal da Transparência. O Portal da Transparência, criado pela Controladoria-Geral da União, tem o objetivo de dar mais transparência à administração pública e permitir que qualquer pessoa possa acompanhar a execução dos programas e das ações do Governo Federal (LEMOS, 2010, p.142).

Mas uma efetiva participação só tem sido possível graças ao aumento dos serviços que possibilitam aos cidadãos o acesso à rede mundial de computadores. Com o *boom* tecnológico vivido pela sociedade nos últimos anos, que nesse processo inclui-se a internet. Banda larga, discada ou sem fio, torna-se hoje uma missão praticamente impossível encontrar um lar em que ela não esteja presente. Nas ocasiões em que isto não acontece, alguns indivíduos separam algumas horas de seu dia para a utilização de computadores em espaços públicos ou nas *Lan Houses*, a fim de navegar por entre as ciberpáginas. Compras, consultas, pesquisas são feitas em segundos, parecendo-nos convidativo a mente esquecer que tal relação é recente, distante, por exemplo, da época de nossos pais, culminando em uma nova esfera pública. “A esfera pública digital encontra-se agora pela primeira vez na história da humanidade, o conjunto da memória e da comunicação mundial encontra-se reunido no mesmo ambiente técnico interconectado. (LEMOS, 2010, p. 16)

Esse conjunto de “digitalização” da vida e da esfera pública alastrou-se pelo mundo como uma verdadeira onda de proporções gigantescas e efeitos irreversíveis. Transfigurando-se de sua origem de uso e funcionalidade particular, abarcou os mais diferentes públicos, tendo por destaques as pesquisas em larga escala, cujos conteúdos podiam ser acessados de modo instantâneo, sem que se precisasse sair do conforto do lar, e sem mesmo ser necessária a procura pelo livro ou pela página.

devido ao caráter mundial da nova esfera pública, os movimentos de opinião e de ação cidadã atravessam cada vez mais as fronteiras e entraram em fase com a caráter, ele mesmo planetário, dos problemas ecológicos, econômicos e políticos. (LEMOS, 2010, p.14)

Mediante o aumento do público consumidor e sua diversidade, os *sites* e provedores passaram em investir em opções que versavam tanto a particularidade, como *blogs*, nos quais o indivíduo realizava postagens de fotos, acontecimentos, pensamentos, e recebia como única interação os comentários acerca do que havia sido postado, e *chats* de bate-papo, os quais tinham por finalidade a integração dos usuários na troca de mensagens, contatos, exibições de imagem por meio das webcams, recuperando uma necessidade quase ontológica do ser humano que repousa no diálogo, na interação interpessoal. Tudo isso também se inserindo na relação, cidadão e governos. “Para melhor ou o pior, o fato é que a evolução do espaço midiático criou as condições para uma nova relação entre o espaço público e a interação comunicativa. (LEMOS, 2010, p.60)

É exatamente esta tônica de interatividade que impulsiona o surgimento das redes sociais, ponto crucial de nossas considerações neste excerto, tendo por ponto mais significativo o recorte na proposta de verificação da viabilidade de utilização de uma das redes sociais, o *Facebook*, mas precisamente a *Fanpage* do município de Brusque, Santa Catarina, como forma de Conversação Cívica.

2.3 Supremacia da rede social

O *Facebook* configura-se como uma rede social que tem datada sua origem em 2004. À princípio, o projeto de seus idealizadores tinha um foco bem menos despretensioso do que a dimensão que tem hoje: destinava-se a elaborar uma espécie de catálogo dos estudantes da Universidade de Harvard, apresentando fotos e informações, sendo, portanto, restrito a membros da instituição. Vislumbrando que a página poderia lhe render ainda mais acessos e desejos por parte dos usuários, Zuckerberg ampliou o acesso à rede.

A comunicação tornou-se cada vez mais eficaz, passando do telefone ao rádio, da televisão à informática e hoje aos multimídias (...) Simultaneamente a este poderoso movimento tecnicista uma outra dimensão da comunicação se desenvolveu, ligada à liberdade de informação, às lutas pela democracia e por uma sociedade aberta, fazendo finalmente do ideal da comunicação um dos grandes valores de nossa sociedade (WOLTON, 2002, p.7).

Inseridos nesse contexto social, na centralidade da informação:

A comunicação desde há um século está em plena erupção. Depois de ter estado calma durante vários séculos, a comunicação passou por uma espécie de pacto com as técnicas, chegando mesmo a se identificar com a técnica e obrigando cada um a se adaptar a este ritmo trepidante (WOLTON, 2002, p.30)

Somado a isso, temos o atual panorama de uma sociedade líquido moderna (BAUMAN, 2005). A referida rede social tem extrema aceitação pelos usuários da internet brasileira, onde muitas pessoas e instituições mantêm perfis dispostos nessa ferramenta.

Entre os fatores que proporcionam o referido sucesso, podemos citar a dialogicidade entre as mídias presentes no *site*, bem como a possibilidade de novos aplicativos serem

criados por diversas pessoas.

No tocante a convergência de várias mídias, percebe-se que os usuários desta rede podem ver, postar e compartilhar em sua página vídeos, músicas, imagens, textos.

Neste ponto, o “face” parece ter tocado diretamente em uma questão mais profunda ainda : o “orgulho humano”, tendo em vista as possibilidades abertas e a individualização do sujeito

Em nosso mundo de “individualização” em excesso, as identidades são bençãos ambíguas. Oscila, entre o sonho e o pesadelo, não há como dizer quando um transforma o outro. Na maior parte do tempo, essas duas modalidades líquido-modernas de identidade coabitam, mesmo que localizadas em diferentes níveis de consciência. Num ambiente de vida líquido-moderno, as identidades coabitam, mesmo que localizadas em diferentes níveis de consciência. Num ambiente de líquido-modernas, as identidades talvez sejam as encarnações mais comuns, mais aguçadas, mais profundamente sentidas e perturbadoras da *ambivalência*. É por isso, diria eu, que estão firmemente assentadas no próprio cerne da atenção dos indivíduos líquido-modernos e colocadas no topo de seus debates existências (BAU MAN, 2005, p.38).

Essa relação do identificar-se torna-se necessária, pois cada postagem feita nessa rede social tem a possibilidade de receber aprovação por parte dos demais usuários , fato que se concretiza quando a palavra “curtir”, posicionada logo abaixo de uma foto, por exemplo, é clicada. Desse modo, pode-se verificar postagens sendo feitas com o intuito de receberem curtidas, de divulgarem um determinado elemento ou tornarem alguém popular por conta do número de “likes”. Podendo ainda colaborar para a criação de uma imagem, de um identidade.

Outro ponto importante, é que a ferramenta, tem a possibilidade da criação de *fanpages*, que servem para as instituições como um todo, nesse caso temos a prefeitura de Brusque, que mantém um perfil na rede. “ Várias são as cidades e estados brasileiros que têm criado portais na Internet, passando a figurar no espaço *web* e adaptando-se ao novo paradigma digital da Sociedade da Informação.” (LEMOS, 2010, p.135)

Com isso, os órgãos públicos criam mais um meio de relação com o cidadão, tendo em vista que as *fanpages* permitem a interação do usuário com a instituição, por meio de comentários, chat direto, fotos, vídeos e, inclusive, permitindo transmissão ao vivo de eventos.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho realizou-se um estudo de caso, uma vez que é um procedimento adequado à pesquisa por permitir “que os investigadores retenham características e significativas dos eventos da vida real” (Yin, 2010, p.24). E é nesse olhar para *fanpage* e as diretrizes que foram criadas em função dela que dá-se o estudo de caso.

Um dos fatores relevantes acerca do estudo de caso é a possibilidade do trato com as diversas evidências que são apresentadas, além disso, há outros pontos relevantes, como destaca Yin.

O estudo de caso é uma investigação empírica que – investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando – os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p. 39).

Nesse sentido, foram utilizadas duas técnicas: a abordagem teórica e a análise empírica.

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 *Facebook da prefeitura de Brusque*

O perfil online da Prefeitura de Brusque, criado no ano de 2011, conta ,segundo dados do último acesso no dia 13/05/2019, com 30.501 curtidas, 4,8 mil fotos publicadas em sua linha do tempo.



Figura 1 – *Fanpage* da Prefeitura de Brusque/SC

Fonte: *Facebook/Fanpage* da prefeitura de Brusque

Dentre as fotos e textos postados, estão informações culturais sobre atrações turísticas da cidade, empregos, desenvolvimento municipal, fotos de eventos. Por meio destes recursos, toda população com acesso a alguma forma a internet tem condições de

acompanhar os principais acontecimentos e participar ativamente das discussões políticas que envolvem o município de Brusque. “ Os governos estão passando de uma relação de autoridade sobre os sujeitos a uma relação de serviços aos cidadãos, aos quais eles têm cada vez mais contas a prestar”. (LEMOS, 2010, p.140).

Além disso, ela também é uma forma de atrair novos indivíduos que possam vir a visitar ou fixar residência no município, além de participarem pelo destaque e reforço de tais informações. Tem-se ainda possibilidade de comentários e troca de opiniões em diálogos em cada uma das informações postadas pela prefeitura. Os usuários da página de Brusque interagem com o intuito de tornarem-se instâncias positivas na divulgação das boas ações realizadas entre governo, fazer críticas, ou buscar uma solução conjunta por meio de sugestões sobre instâncias que por ventura ainda não tenham entrado em consonância ou que se façam necessárias de maiores ações. “Em todos os lugares um processo comunicacional que envolvia diversas maneiras e vários ambientes – uma relação não passiva, mas de assimilação e reelaboração de Informações em grupo – uma opinião pública. (MATOS, 2009, p.110).

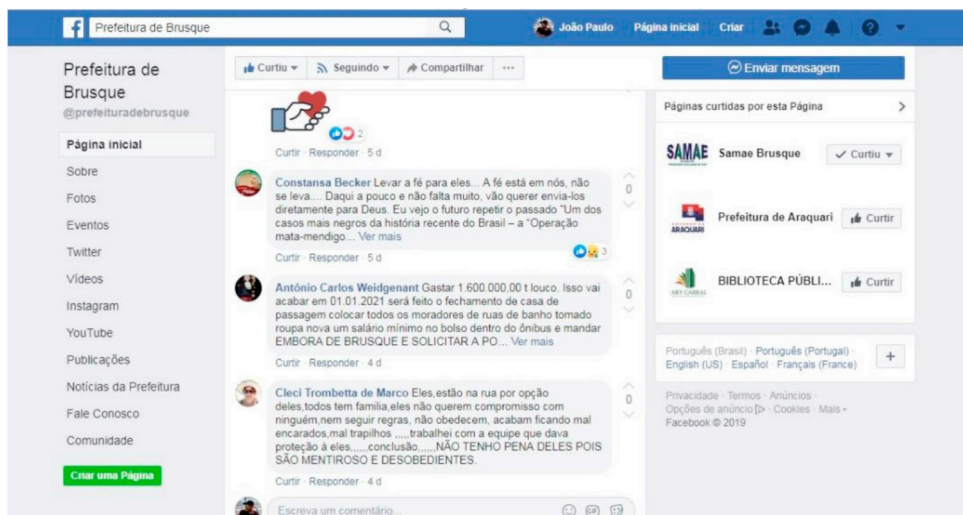


Figura 2 – Comentários da *Fanpage* da Prefeitura de Brusque/SC

Fonte: *Facebook/Fanpage* da prefeitura de Brusque

Percebe-se que a *Fanpage* possibilita uma interação entre aos usuários e prefeitura, além também da relação entre os cidadãos. É evidente que não basta esta ação para que os indivíduos possam se engajar e as situações a serem melhoradas possam de fato tornarem-se realidade. Entretanto, toda mudança, passa por um estágio embrionário, requer tempo e cuidados. Com a instituição desta página, Brusque ganhou dinamicidade, ganhou

consciência e segurança por parte dos cidadãos, que agora veem com transparência e respeito aquilo que é feito. “O futuro da Internet aponta para novas modalidades de emissão livre, de formas de compartilhamento de informação, de cooperação. O que se espera são mudanças globais da esfera pública em direção a uma ciberdemocracia” (LEMOS, 2010, p.28).

4.2 *Fanpage* e a Comunicação Pública:

Com esses aspectos, o aumento e acesso à tecnologia, a secretaria de Comunicação da prefeitura de Brusque (SECOM), estabeleceu diretrizes para o atendimento à população de Brusque, por meio da *fanpage* do órgão municipal no Facebook - *@prefeituradebrusque*. As diretrizes estão norteadas com base nos conceitos de Comunicação Pública.

Comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo (interação), do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e responsável (DUARTE, 2009, p.61).

Dessa forma, a efetiva comunicação pública perpassa os canais de comunicação tradicional e transforma-se em um agente facilitador de políticas públicas, haja vista que elas necessitam não somente da informação, mas também, da mediação e do diálogo para que os envolvidos tenham voz nessa relação.

É no caminho de uma mudança do panorama que a administração pública deve ter a ação junto ao cidadão, caminho que norteia a comunicação pública estatal. Esse fator muda a relação, transforma-se em um verdadeiro exercício de democracia e de cidadania em que são levados em consideração todos os agentes envolvidos, em todos os campos de atuação (OLIVEIRA, 2012).

Nessa relação, percebe-se o espaço de atuação da administração pública, tendo a comunicação pública, com vistas ao interesse público num campo múltiplo e plural, com espaço ao diálogo e a deliberação. Dessa forma, a comunicação pública, dentro do âmbito do Estado, culmina com processos de deliberação, os quais transformam-se em bem social. Esse conjunto deve estar ligado ao pleno funcionamento para que se tenham resultados positivos, ganhos sociais, sem viés de outros interesses que não o público.

O exercício da comunicação pública é um conjunto, não estando apenas o Estado na obrigação de informar, mas também no papel que o cidadão tem de ser informado e buscar a informação: “a comunicação capaz de encontrar formas de ouvir, responder e dar voz ao cidadão” (BRANDÃO, 2012, p. 93).

(...) é a instituição que ouve a sociedade, que atende às demandas sociais, procurando, por meio de abertura de canais, amenizar os problemas cruciais da população, como saúde, educação, transporte, moradia e exclusão social (KUNSCH, 2012, p.15).

Assim, o entedimento é que a *fanpage* é um dos instrumentos/canais para essa relação dialógica e de fluxo de comunicação horizontal, como um mecanismo que possibilita transpor o modo tradicional de pensar a comunicação, indo além dos canais convencionais e da comunicação unidirecional em que a instituição pública informa, recebe demandas e informações do cidadão de forma cidadã.

O modelo de participação ativa do cidadão pressupõe um processo de comunicação horizontal baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas. As novas tecnologias da informação e comunicação, que privilegiam a interação entre os atores sociais independentemente de suas localizações geográficas, são ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão (NOVELLI, 2011, p. 87).

O que culmina também com os aspectos legais que regem a ação do agente público e, neste caso, a Secom, por meio da *fanpage* da Prefeitura de Brusque.

A análise da comunicação pública realizada a partir dos promotores/emissores admite que o Estado é crucialmente diferente em relação aos demais atores, uma vez que suas atividades têm obrigação legal de serem pautadas pela supremacia do interesse público. O Estado de Direito distingue-se, também, pelo fato de que suas atividades exigem transparência (KOÇOUSKI, 2012, p.90)

É evidente que a comunicação pública localiza-se em todas as esferas, o que a distingue é sua relação com a coletividade, com o interesse público. Assim, pensar a comunicação pública é refletir sobre os diversos aspectos que envolvem o fazer comunicacional na relação entre instituições e o cidadão, tendo como base o interesse público e o diálogo, em um processo de troca a fim do ganho coletivo. Portanto, ela se estabelece em um fluxo dialógico, em um plano horizontal na relação instituições/cidadão.

(...) discutir a atuação em comunicação pública (CP) exige: (a) compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; (b) centralizar o processo no cidadão; (c) tratar comunicação como um processo mais do que informação; (d) adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesse dos públicos; (e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno (DUARTE, 2009, p.59).

Parte-se assim que a *fanpage*, mesmo que sendo um mecanismo recente na relação entre serviço público e o cidadão, assume os aspectos mordemos de comunicação, tendo em vista os números de usuários apresentados que apenas no Brasil.

Para que a comunicação pública seja eficaz, ela deve responder às perspectivas contemporâneas de relacionamentos, sendo estrategicamente orientada para promover a democratização através de ações voltadas às necessidades atuais dos cidadãos (GERZSON, 2009, p. 63).

Fica evidente, com esses números, a importância desse canal para uma participação cidadã, uma relação horizontal e dialógica.

4.3 Diretrizes para a *Fanpage* da Prefeitura de Brusque

Nesse sentido, a prefeitura de Brusque, por meio da Secretaria de Comunicação com a responsabilidade técnica do autor, estabeleceu as diretrizes para a atuação/relação com os usuários, isso para uso interno dos cinco jornalistas que compõem a equipe técnica da Secom, assim sendo, estabelecida a seguinte diretriz:

Diretrizes

A prefeitura de Brusque, por meio da Secretaria de Comunicação, estabelece diretrizes que norteiam a relação do presente órgão público e os cidadãos no que tange a *fanpage* oficial do município -@prefeituradebrusque. Essas estão baseadas na facilidade ao acesso ao serviço público municipal, no interesse público, no diálogo, respeitando a participação e as críticas, com uma linguagem que seja acessível e que condiz com o meio e sua especificidade.

Facilidade e agilidade

A *fanpage* é um facilitador entre a população e a prefeitura de Brusque, gerida pela Secom, é um canal que auxilia o contribuinte a ter acesso às informações e serviços da administração municipal, dessa forma, é importante que seja fácil o acesso e que tenha agilidade nas respostas e nas demandas que por ventura venham surgir por parte desta ferramenta.

Interesse Público

Assim como norteia a Comunicação Pública, com base no que acima foi descrito, a essência da utilização dessa ferramenta está calcada no interesse público e na centralidade do cidadão na participação do processo comunicacional.

Dialógica -

Ela deve servir como um processo de troca, não apenas como um instrumento de mera informação da administração pública municipal, uma relação: cidadão/prefeitura/cidadão, com respeito a horizontalidade do processo comunicacional.

Aberta a críticas -

Ao ter um canal assim aberto é importante que se estabeleça uma abertura as críticas que desse canal possam surgir, já que é o cidadão que está inserido no dia a dia da cidade e tem todo direito de fazer os apontamentos que se julgar necessário, mas também é importante que não se confundam críticas que vão contribuir com o desenvolvimento dos serviços prestados por parte da prefeitura de Brusque com ofensas, de qualquer forma, a *fanpage* está aberta para que a população possa contribuir para o desenvolvimento de todas as ações da prefeitura de Brusque.

Sendo este canal uma opção extra em relação ao que a prefeitura já oferece, como ouvidoria municipal, contato pessoal e qualquer outro meio disponível.

Linguagem -

Uma linguagem acessível, mas também que está ligada ao que é o meio: a internet, primando para a simplicidade da linguagem, mas sem perder o bom humor praticado por quem está habituado ao uso das mais diversas *fanpages* presente na rede mundial de computadores, uma linguagem que aproxima e ao mesmo tempo diverte, sem perder o compromisso já firmado com a responsabilidade, o respeito a legislação e ao interesse público.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ritmo dos avanços tecnológicos é bem diferente do que se percebe na administração pública em geral, ainda mais que não pode ser esquecido os fatores legais que envolvem os governos. Pensar a implicação de uma *fanpage* em um aspecto na relação cidadão/governo é algo extremamente recente, além disso, esse fenômeno é específico à época em que vivemos, período em que a relação entre as pessoas, o contato pessoal em si, também está alterado. Dessa forma, um instrumentos como esse, que possibilita ao cidadão participar de forma mais ativa na administração pública é de grande valia para a sociedade. Não só pela relação que cria para com o órgão público, mas principalmente pela possibilidade de interação com os outros contribuintes, já que as soluções e problemas são expostos conjuntamente, permitindo a conversação sobre esses assuntos.

Claro que como é algo, como dito, recente, é necessário que se estabeleça padrões, ainda mais que há dois fatores importantes a serem considerados: o primeiro é que o Estado, diferentemente das outras instituições, só pode fazer o que a lei determina. Ele tem por obrigação legal seguir a prescrição da lei "(...) o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, pois, incidência de sua vontade subjetiva (...)" (DE MORAES, 2003), sendo esse fator o princípio constitucional da Legalidade. Desse modo, enquanto as organizações em geral agem por vontade própria e podem fazer tudo o que a lei não proíbe, as prefeituras, por sua vez, devem apenas seguir o que a lei determina, o que equivale inclusive para uma *fanpage* oficial de um órgão público.

O segundo aspecto é a fluidez e a linguagem específica para esse meio, para uma comunicação que de fato comunique e leve em consideração a especificidade do meio, fugindo dos ritos burocráticos e institucionais que muitas vezes cercam a administração pública, e que os ciclos de gestores estão em constante mudança.

As diretrizes são bases norteadoras em um processo que está em constante evolução e são de suma importância para tentar estabelecer o equilíbrio necessário entre a determinação legal e a fluidez que uma plataforma com o *facebook* exige.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio Weber. Acesso à Informação – um longo caminho a ser trilhado In: KONDO, Seiichi. **Transparência e responsabilização no setor público: fazendo acontecer**. Brasília: MARE, 2002, p. 203-208

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge ZAHAR, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Tradução: Ronei de Venancio; atualização para 6ª Ed. Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTADÃO. **Brasil já tem mais de um smartphone ativo por habitante, diz estudo da FGV**. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-ja-tem-mais-de-um-smartphone-ativo-por-habitante-diz-estudo-da-fgv,70002275238>>. Acesso em: 09 de maio de 2019, às 20:33h.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Facebook chega a 127 milhões de usuários no Brasil**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/tec/2018/07/facebook-chega-a-127-milhoes-de-usuarios-mensais-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 09 de maio de 2019, às 20:00.

GERZSON, Vera Regina Serezer; MÜLLER, Karla Maria. PROCAC/Canoas: comunicação pública e relacionamento com o cidadão. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, v. 1, n. 38, 2009.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação Pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza.. **Comunicação Pública: Interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza. **Comunicação Pública: Interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012.

LEMOS, André; LEVY, Pierre. **O Futuro da Internet: em direção a uma ciberdemocracia**. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. (Trad. Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34, 2009

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 2003. Disponível em:<<http://ir.nmu.org.ua/>>. Acesso em Mai. 2019

MATOS, Heloiza. Opinião pública e conversação cívica; In: MARQUES, A.; COSTA, C. T.; COELHO, C. N.; KUNSCH, D. et al. **Esfera pública, redes e jornalismo**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009, p. 107-122.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. **Revista Organicom**, v. 3, n. 4, 2011.

WOLTON, Dominique. **Internet, e Depois?** Uma teoria crítica das novas mídias? Tradução Isabel Crossetti. Porto Alegre: Sulina, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 06/11/2020

Mateus Rodarte de Carvalho

Brasília - DF

<http://lattes.cnpq.br/6992504522505424>

RESUMO: Atualmente, a relação entre tamanho do governo e crescimento econômico vem ganhando destaque, por conta do cenário macroeconômico permeado por uma crise financeira dos estados brasileiros e da União com reflexos econômicos acentuados a partir do ano de 2015. O tamanho do gasto público e da participação do setor público na economia brasileira são peças relevantes para analisar o crescimento econômico. Os efeitos de políticas fiscais sobre o crescimento econômico destacam-se no âmbito das finanças públicas não só pelos argumentos de que os altos custos da tributação, aliados à alocação ineficiente dos gastos públicos que promovem uma forte barreira ao crescimento econômico, mas também pelo enfoque que considera que uma regra para o crescimento sustentável se programa pela manutenção da oferta de bens públicos, os quais consistem em externalidades positivas sobre o nível de atividade econômica ao encorajar o investimento, proporcionando, assim, uma condição ótima em direção ao crescimento econômico. O intuito desta pesquisa é demonstrar a importância do setor público na composição das variáveis do PIB – Produto Interno Bruto no Distrito Federal

e a relação dos gastos público do Governo do Distrito Federal no crescimento econômico da própria Unidade da Federação e se não houvesse setor público no DF quais as implicações no PIB. Foi plausível dimensionar e identificar o comportamento das receitas e despesas públicas do GDF no período de 2007 a 2018, tendo como base os dados coletados do Sistema Integrado de Gestão Governamental – SIGGo, Companhia de Planejamento do DF - CODEPLAN e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, no período de 2007 a 2017. Ao analisar o PIB do DF, evidenciou o tamanho e a relevância do setor público na economia do Distrito Federal.

PALAVRAS-CHAVE: Crescimento Econômico, Gasto Público, Receita Pública, Despesa Pública, PIB.

DOES PUBLIC SPENDING INFLUENCE ECONOMIC GROWTH OR IS ECONOMIC GROWTH THAT INFLUENCE PUBLIC SPENDING? STUDY OF PUBLIC FINANCES IN THE FEDERAL DISTRICT

ABSTRACT: Currently, the relationship between the size of the government and economic growth has been gaining prominence, due to the macroeconomic scenario permeated by a financial crisis in the Brazilian states and the Union Federal, with accentuated economic reflexes since 2015. The size of public spending and participation of the public sector in the Brazilian economy are relevant pieces to analyze the economic growth. The effects of fiscal policies on economic growth stand out in the scope of public finances not only because of the arguments that

the high costs of taxation, combined with the inefficient allocation of public spending that promote a strong barrier to economic growth, but also because of the focus that considers that a rule for sustainable growth is programmed by maintaining the supply of public goods, which consist of positive externalities on the level of economic activity when encouraging investment, thus providing an optimal condition towards economic growth. The purpose of this research is to demonstrate the importance of the public sector in the composition of the Gross Domestic Product variables in the Federal District and the relationship of public spending of the Government of the Federal District - GDF in the economic growth of the Federation State itself and if there was no sector public in DF what are the implications for GDP. It was plausible to measure and identify the behavior of GDF public revenues and expenses in the period from 2007 to 2018, based on the data collected from the Integrated Government Management System – SIGGo, Planning Company - CODEPLAN and the Brazilian Institute of Geography and Statistics - IBGE, from 2007 to 2017. When analyzing the GDP of the DF, it showed the size and relevance of the public sector in the economy of the Federal District.

KEYWORDS: Economic Growth, Public Spending, Public Revenue, Public Expenditure, GDP.

1 | INTRODUÇÃO

Em momentos de crise financeira que, atualmente, o país, os estados e os municípios vêm experimentando, o Estado como um todo deve preocupar com a qualidade e efetividade do gasto com a despesa pública considerando o desenho comportamental da arrecadação de suas receitas e o impacto no crescimento econômico. Os efeitos de políticas fiscais sobre o crescimento econômico destacam-se no âmbito das finanças públicas não só pelos argumentos dos altos custos da tributação, aliados à alocação ineficiente dos gastos públicos que promovem uma forte barreira ao crescimento econômico, mas também pelo enfoque que considera que uma regra para o crescimento sustentável se programa pela manutenção da oferta de bens públicos, os quais consistem em externalidades positivas sobre o nível de atividade econômica ao encorajar o investimento, proporcionando, assim, uma condição ótima em direção ao crescimento econômico.

O contexto da instabilidade política trazido pelos escândalos políticos a partir de 2005 e a forte crise política de 2014, somado a desaceleração da economia mundial e com grandes eventos esportivos, copa das confederações e do mundo e olimpíadas, sediados no Brasil gerou um cenário econômico crítico e um baixo crescimento da economia o que se transformou no ambiente perfeito para discussões sobre a qualidade do gasto público e sua função na economia de um Estado, seja o Brasil, os estados, o DF e os municípios. Assim, em função ao destaque que vem sendo dado aos gastos públicos no cenário econômico brasileiro e distrital nos últimos 10 (dez) anos; ressaltando a mudança da legislação orçamentária, é que se propôs, para a presente pesquisa, o seguinte tema: **O gasto público influencia o crescimento econômico ou é o crescimento econômico que influencia o gasto público? Estudo das finanças públicas do Distrito Federal.**

A proposta desse tema levou em consideração a evidência do setor público como responsável direto pelo PIB do DF, uma vez que se situa no Distrito Federal a capital federal Brasília levando a uma maior movimentação nos gastos públicos. Desta forma, o trabalho buscou modelar e desenhar o tamanho do setor público distrital no PIB do DF e sua relação direta no crescimento econômico buscando responder a pergunta do tema da pesquisa.

Neste contexto, o intuito desta pesquisa é demonstrar a importância do setor público na composição das variáveis do PIB no Distrito Federal e a relação dos gastos público do Governo do Distrito Federal no crescimento econômico da própria Unidade da Federação e se não houvesse setor público no DF quais as implicações no PIB. Procura-se avaliar mais especificamente como a os setores da economia e a composição do gasto público, tanto na ótica da despesa quanto da receita públicas, contribuem para o crescimento econômico Distrito Federal.

2 | DESENVOLVIMENTO

Os gastos públicos são definidos no processo orçamentário em que se fixa a receita pública e determina a despesa pública. O termo “gasto público” é associado diretamente e exclusivamente à despesa pública, porém, deve-se entender e relacionar à receita pública, porque o gasto público é financiado pela arrecadação dos tributos pelo Estado. Por exemplo, se o Estado apresenta expressiva arrecadação de tributos, poderá gastar na mesma proporção e obter o equilíbrio das contas públicas (despesa versus receita), ou ainda, o Estado poderá aumentar a poupança pública no ano corrente e nos anos seguintes realizar novos gastos públicos seja de infraestrutura do Estado ou custeio da máquina administrativa pública.

O princípio do equilíbrio das finanças públicas é o balizador dos gastos públicos e deve ser reverenciado para o balanceamento das contas públicas. Quando o Estado apresenta baixas taxas de crescimento econômico e estagnação da arrecadação que financia o setor público, o Estado recorre a empréstimos para pagar seus gastos, porém, a amortização desse empréstimo gera aumentos de despesa nos próximos anos. Neste cenário de recessão econômica e restrição dos empréstimos públicos, o Estado deve conter seus gastos para diminuir o tamanho das suas despesas públicas e promover ações que reduza o tamanho do setor público como o processo de privatizações e as parcerias público-privadas. Assim, entende-se que o elemento estratégico fundamental das finanças públicas equilibradas é a restrição de gastos públicos.

Segundo os conceitos da teoria macroeconômica, tem-se o equilíbrio do modelo keynesiano, quando o produto é igual à demanda agregada. A equação simples desse modelo de equilíbrio é expressa como $Y=DA$, em que Y é igual ao produto total (PIB – Produto Interno Bruto) e DA é igual à demanda agregada. A demanda agregada (DA) é composta por três elementos: o consumo por parte das famílias (C), a demanda por

investimentos desejados pelas empresas (I) e o setor público, ou seja, o gasto do Governo (G). Desta forma, a equação de equilíbrio é $Y = DA = C + I + G$.

A publicação por Keynes em 1935 do livro Teoria geral do emprego, juro e da moeda revolucionou o pensamento econômico mundial e tinha como objetivo primordial eliminar a recessão dos EUA. Segundo Keynes, as recessões são resultados da falta de investimento privado para absorver as poupanças, tanto interna quanto externa, que seriam geradas quando o país encontrava no pleno emprego. A solução para sanar essa recessão seria aumentar o gasto público em obras de investimento e infraestrutura que levaria aos déficits públicos em épocas de recessão, porém, geraria superávits diante da ameaça de inflação. Esse pensamento de Keynes é contrário à teoria ortodoxa em que diz que o orçamento público do país deve obedecer aos princípios do equilíbrio da economia doméstica, ou seja, a teoria ortodoxa é contra o déficit público.

Para que o Estado desenvolva e apresente taxas significativas de crescimento econômico e atinja o pleno emprego, o mesmo deve deixar os mercados livres (“mão invisível”) e ao mesmo tempo deve intervir diretamente na economia, ofertando bens, serviços e obras públicos. Assim, o Estado deve manter a teoria da “mão invisível” descrita por Adam Smith em seu livro A Riqueza das Nações publicada em 1776 que diz que os mercados se equilibram por conta própria, ou seja, o mercado superavitário será absorvido pelo mercado deficitário promovendo o bem-estar econômico geral. O Estado, também deve intervir diretamente na economia com a política de aumento dos gastos públicos.

Segundo Albuquerque, Medeiros e Feijó (2009), os objetivos do orçamento público são alcançados em razão da capacidade do Estado em sensibilizar o desenvolvimento econômico por meio da combinação dos recursos arrecadados da sociedade (receitas públicas) com a realização da despesa pública que são os gastos públicos em prol desta mesma sociedade. O Estado, ao aplicar as receitas públicas em programas e ações que respeitem os objetivos do planejamento da política do orçamento público, estará exercendo seu poder regulador e influenciador junto ao mercado de bens e serviços da economia em benefício do bem-estar da sociedade; é o Estado deixando um pouco de lado a “mão invisível” de Adam Smith e intervindo na economia e influenciando o crescimento econômico.

O orçamento público não gera e nem cria receitas públicas, mas sim filtra e redistribui as riquezas a serem arrecadadas nos cofres públicos, conhecida como a “Teoria do Filtro” que nada mais é do que “filtrar” em despesa pública o que se pretende arrecadar dos contribuintes. Na sua dimensão política pública, o orçamento explicita as prioridades do plano de governo, enquanto na dimensão econômica do orçamento se revela e quantifica o plano de ação governamental que intervirá nas atividades econômicas e fiscais e como consequência no desenvolvimento e crescimento econômico do Estado. O orçamento público é, portanto, um processo contínuo, dinâmico, tempestivo e flexível que transforma em termos financeiros o plano de governo para um hiato temporal de um exercício financeiro.

Segundo a teoria de finanças públicas, justifica-se a intervenção do Estado na economia como forma de buscar a correção das imperfeições de mercado que impedem a sociedade de alcançar o estágio de bem-estar sem que o Estado exerça alguma forma de ajuste sobre os fatores econômico; e mais, o objetivo central das finanças públicas é fomentar a plena ocupação e o controle da demanda agregada do Estado. Assim, as finanças públicas estão orientadas para a gestão das operações correlacionadas entre a receita e a despesa públicas e para a distribuição, a utilização e o controle dos recursos financeiros do Estado que serão arrecadados para realizar os dispêndios.

Foram gerados e apresentados 3 (três) modelos que buscaram responder a pergunta motora do trabalho e o Quadro 1 apresenta um resumo da modelagem utilizada em cada modelo, isolando a variável explicada e as explicativas, assim como o objetivo específico de cada modelo.

Modelo	Variável Explicada	Variáveis Explicativa	Modelagem	Objetivo do Modelo
1 (um)	PIB do DF	Setor público federal, gasto público do GDF, despesas com pessoal ativo e inativo; investimento e serviços da dívida, estas últimas despesas do GDF.	Os valores absolutos (sem balanceamentos e sem modelagem) dos dados	Explicar a relação do PIB com variáveis dos gasto do DF, mas o modelo foi ruim para explicar a variação do PIB do DF.
2 (dois)	PIB do DF	Indústria da construção, atividades financeiras, imobiliárias e profissionais técnicos.	Os dados do modelo foram tratados com a diferenciação do logaritmo dos valores absolutos encontrados	Explicar a relação do PIB sem o setor público. Como o PIB se comportaria se o DF não tivesse Setor Público?
3 (três)	Consumo	Receita Tributária, Demais Rceeitas Correntes, Demais Receitas de Capital e Receitas Intraorçamentárias.	Os dados do modelo foram modelados com logaritmo dos valores absolutos, sem diferenciação de um ano para o outro	Analisar a analogia do setor de serviços ligado ao consumo com a arrecadação das receitas públicas

Quadro 1 – Resumo dos Modelos Utilizados

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para atender o objetivo deste trabalho e mensurar a relação de gasto público com crescimento econômico do DF, coletou-se os dados no site do IBGE e da CODEPLAN e no SIGGo que é o sistema contábil que se encontra todas as informações da execução orçamentária e financeira do Governo do DF.

Os dados referentes à despesa pública do DF são do orçamento fiscal e de seguridade social em que exclui as informações do orçamento investimento das empresas estatais distritais, como CAESB, CEB, TERRACAP, evitando, assim, dupla contagem no

PIB. Os gastos públicos do GDF foram obtidos e considerados como a despesa liquidada extraída no SIGGo.

A variável do PIB do DF “administração, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social” foi considerada como gasto público geral que inclui tanto do governo federal quando do governo distrital. O DF é uma Unidade da Federação híbrida que apresenta características e funções de município e de estado ao mesmo tempo, é onde se encontra a capital federal, Brasília, sede de, praticamente, todos os órgãos da União. O governo do DF não mantém financeiramente o poder judiciário do DF que é pago em sua integridade pelo governo federal, assim como as polícias civil e militar e o corpo de bombeiro militar do DF por meio do Fundo Constitucional do Distrito Federal - FCDF.

Ao analisar os valores dos componentes do PIB do DF em conjunto com os valores do gasto público exclusivamente do DF esperava-se encontrar uma proporção significativa destes gastos. Porém, observou-se que o setor público federal é bem mais expressivo, representa 86,59%, na média, e o gasto público do GDF representa 13,41%, também na média, ambos comparados com o PIB. Justifica-se essa proporção do setor público federal, porque se situa geográfica, econômica e administrativamente no DF; os órgãos públicos federais do poder executivo em Brasília, todos os tribunais superiores e os tribunais de justiça do DF são pagos com recursos do governo federal, assim como todo o poder legislativo federal estão em Brasília.

Para modelagem dos dados coletados utilizou-se dois programas de estatística, o próprio *Excel* e o *Stata 15*. Para suavizar os dados e eliminar os valores fora do padrão (*outlier*) foram utilizados logaritmo e diferenciação dos valores absolutos coletados para modelar a regressão e, assim, obter melhor interpretação das porcentagens apresentando resultados mais convincentes. Calculou-se e analisou algumas variáveis econométricas e estatísticas, entre elas: a correlação, o erro padrão, os coeficientes da regressão, o R-quadrado e o R-quadrado ajustado, entre outras.

O modelo utilizado para analisar a relação entre gasto público e crescimento é a regressão linear dos dados em painel coletados. As averiguações empíricas da relação gastos públicos com o crescimento econômico inspiraram na estrutura teórica de crescimento econômico endógeno de Barro (1991) que estudou o crescimento per capita do PIB e a relação entre investimento privado e público. O modelo de Barro (1991) considera que os serviços públicos desempenham a função de insumos no processo produtivo que aumenta a produtividade do setor privado. Assim, os serviços públicos geram externalidades positivas para o setor privado inferindo uma correlação positiva entre o governo e o crescimento econômico.

Os modelos dos dados escolhidos para a obtenção dos resultados deste trabalho foram em painel, mesmo a amostra sendo pequena, com isso pretende-se verificar se o setor público influencia no crescimento econômico. Os modelos, descritos no Quadro 1 gerados com regressão linear seguiram a seguinte estrutura de equação de modelagem:

$Y = E(Y|X = x) + \varepsilon = \alpha + \beta x + \varepsilon$. Sendo que: a) Y: variável explicada ou dependente (aleatória); b) X: variável explicativa ou independente medida sem erro (não aleatória); c) α : coeficiente de regressão, que representa o intercepto (parâmetro desconhecido do modelo -> a estimar); d) β : coeficiente de regressão, que representa o declive (inclinação) (parâmetro desconhecido do modelo -> a estimar); e) ε : erro aleatório ou estocástico, onde se procuram incluir todas as influências no comportamento da variável Y que não podem ser explicadas linearmente pelo comportamento da variável X. Uma aplicação muito importante de um modelo de regressão é a previsão de novas ou futuras observações de Y, $Y_f(x)$ correspondente a um dado valor da variável explicativa X, $f(x)$.

Observaram-se nos dados coletados que o governo do DF é responsável, na média, por 15% do setor público desta Unidade Federativa. A cidade Brasília é capital federal do Brasil e os órgãos centrais do governo federal, também chamado de União e a estrutura orgânica, tais como presidência, ministérios, agências reguladoras, sedes dos bancos públicos federais, órgãos centrais federais encontram-se geograficamente no DF e fomentam o setor público do DF, pois toda essa composição gera despesa pública financiada pela União.

O setor da economia de serviço é responsável por 90% do PIB e desta parcela, o setor público comporta 51%. Assim, 46% do PIB do DF correspondem à esfera pública e quaisquer ações e movimento nas despesas públicas, seja do governo federal ou distrital, terá um efeito multiplicador no renda, bem mais significativo.

O Gráfico 1 mostra a progresso da taxa de crescimento tanto da receita quanto da despesa públicas totais do governo do DF entre 2007 a 2018 e se verifica assimetria a partir de 2014, quando a crise política do Brasil tomou uma dimensão maior e interferiu diretamente nos índices econômicos e na confiança da sociedade e que por sua vez refletiu na crise financeira dos estados brasileiros e era de esperar que o Distrito Federal fosse afetado.

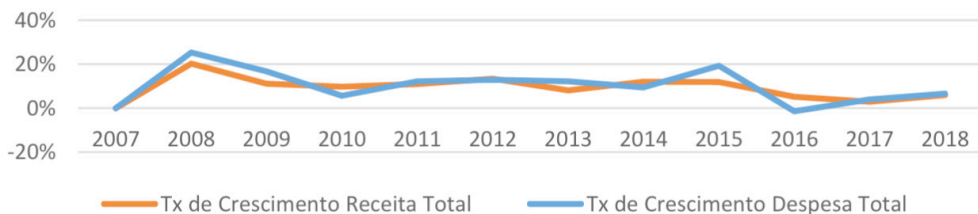


Gráfico 1: Taxa de Crescimento da Receita e Despesa Públicas do DF de 2007 a 2018

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do SIGGo.

O Gráfico 2 confirma que a receita corrente é principal receita arrecadada e acompanha a evolução da arrecadação geral no período analisado. Em contrapartida, segundo dos dados coletados, observa-se uma instabilidade evolutiva das receitas de capital, justificada por ser uma receita decorrente, principalmente, de convênio e operações de crédito que pode mudar de um ano para o outro, segundo a política e os acordos do governo, salienta-se o aumento de 179,80% entre 2010 a 2013, Observa-se que, na média, a receita tributária e receita corrente representam, respectivamente, 65,3% e 92,8% do total das receitas arrecadadas; concluindo que a maior parte do gasto público do governo do DF é pago pela receita arrecadada de tributos necessitando de montante menor de empréstimos externos que reflete em montante menor de pagamento do serviço da dívida.

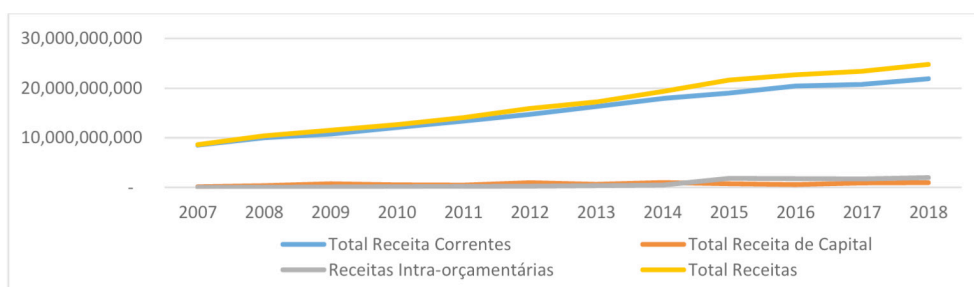


Gráfico 2: Dinâmica da Receita Pública do DF por Categoria Econômica entre 2007 a 2018

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do SIGGo

O mapa de calor da correlação das receitas públicas do GDF com os setores da economia que compõe o PIB do DF mostrou que as maiores correlações dos setores da economia são com a receita tributária e as menores das receitas públicas são com o setor das indústrias extrativas, justifica-se porque o DF não é um ente industrial. Curiosamente, o setor industrial da construção apresenta correlações, relativamente, baixas em relação às receitas. Destaque-se a correlação de 0,804050 do setor industrial com o total de receita de capital, uma vez que, normalmente, as operações de créditos e demais receitas de capital são utilizadas em despesas com investimentos que movimentam o setor industrial de um estado.

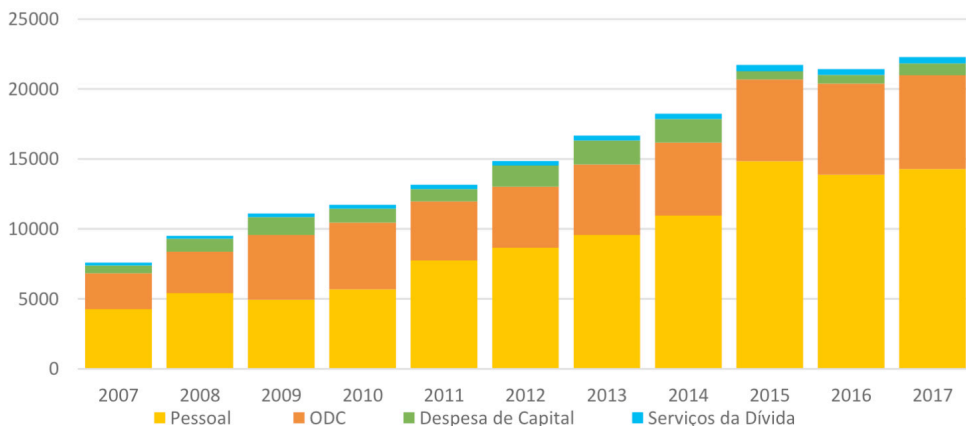


Gráfico 3: Dinâmica da Despesa Pública do DF por Grupo de Despesa de 2007 a 2017

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do SIGGo

Analisando o Gráfico 3, verifica-se um crescimento de 213,1% no total das despesas públicas do DF e que o grupo de despesas de pessoal representa, na média, 58,9% e a despesas de capital responsável pelas obras e compra de material permanente representa apenas 7,3% com picos de representatividade em 2009, 2012 e 2013, a variação destes dois últimos anos se justifica pelas obras feitas para os eventos esportivos da Copa das Confederações e do Mundo.

Verifica-se uma queda no grupo de pessoal de 2008 para 2009, podendo ser justificado pela crise política no governo do DF decorrente do escândalo da “caixa de Pandora” em que alterou a estrutura administrativa do governo do DF e não houve novas nomeações de servidores; e, também, houve um salto de 2014 para 2015 na despesa liquidada, mais evidente no grupo de pessoal justificado por dois motivos. Primeiramente, pelo fato que parte das despesas da folha de pessoal referente à competência de dezembro de 2014 terem sido empenhadas, liquidadas e pagas em janeiro de 2015. O segundo motivo foi que, em 2015, inicia-se um novo governo com um esqueleto de dívidas anteriores e ele precisava ajustar as contas contábeis e financeiras, para isso, como ação governamental, editou-se um crédito orçamentário extraordinário para que toda a despesa de pessoal de competência dezembro de 2015 fosse empenhada e liquidada no mesmo exercício, mesmo que o pagamento fosse feito com arrecadação de receitas do ano seguinte, desta forma, a despesa liquidada do grupo de pessoal em 2015 apresentou um *outlier* e em 2016 apresentou uma queda. Os demais grupos de despesas mantiveram a simetria na evolução de crescimento.

Os índices estatísticos do modelo 1 (um) gerado com os valores absolutos (sem balanceamentos e sem modelagem dos dados) e exibiu um R-quadrado de 0,999943, um R-quadrado ajustado de 0,666477 (baixo) e um erro padrão, que mede a dispersão dos

valores observados em relação à equação da reta da regressão, de 3.678,068 (alto); neste caso, as variáveis escolhidas no modelo 3 explicam pouco a variação do PIB quando essas variáveis são modificadas, ou seja, é um modelo ruim para explicar a variação do PIB do DF.

Sabe-se que, a um nível de significância de 5%, o *stat-t* acima de 1,96 explica bem o modelo e o Valor-p explicativo é algo em torno de 0,025. O modelo 1 (um) mostra que a variável setor público federal é estaticamente significativa, pois tem *stat-t* de 6,923706 e Valor-p de 0,006177. Demais variáveis não explicam bem o modelo por apresentarem valores estatísticos não significantes a 5%. O coeficiente da variável “setor público federal” de 2,591903 diz que a cada R\$1 bilhão despendido no setor público federal, aumento o PIB, em média, R\$2,59 bilhões. Considerando que os números e as análises estatísticos não são significantes, como a variância, o *stat-t*, o erro padrão e o valor-p; levaram a um poder explicativo pequeno acerca da variação do PIB que pode ser explicado pelo tamanho pequeno da amostra (onze anos apenas), pelo uso de valores absolutos e não de logaritmo e diferenciação, ou seja, pela falta de ajustes de tendências nos valores amostra.

Segundo a correlação do setor público com o PIB do DF, já era de se esperar coeficientes com nível explicativo menor no modelo 2 (dois) rodado sem os componentes do setor público. Os dados do modelo 2 (dois) foram tratados com a diferenciação do logaritmo dos valores absolutos encontrados. O R-quadrado de 0,7085 e R-quadrado ajustado de 0,4753 foram baixos, confirmando a importância do setor público no PIB do DF e sem ele a capacidade de explicar o PIB seria incompleta, isto é, há um viés de variável omitida. Verificou-se que os valores estatísticos do modelo 2 (dois) rodado sem o setor público considerando as seguintes variáveis: indústria da construção, atividades financeiras, imobiliárias e profissionais técnicos. A variável, atividades financeiras, que faz parte do setor de serviços apresenta o melhor coeficiente e a interpretação é que se aumentar 1% no montante das atividades financeiras (atividades relacionadas ao mercado bancário de crédito e de investimentos), o PIB do DF cresce 0,2364%.

É salutar analisar a analogia do setor de serviços ligado ao consumo com a arrecadação das receitas públicas, para tanto foi rodado o modelo 3 (três); porém, os índices estatísticos encontrados (R-quadrado de 0,588077 e R-quadrado ajustado de 0,258539) foram aquém do esperado e por isso, desse modelo 3 (três) tem pouco poder explicativo. Mesmo com pouco poder explicativo, este modelo 3 (três) mostra o coeficiente da receita tributária de 1,175, isto é, aumentar 1% na arrecadação da receita tributária, aumenta em 1,175% no setor de consumo da economia do DF.

3 | CONCLUSÃO

Ao analisar o PIB do DF por meio dos três modelos comprovam a teoria macroeconômica dos componentes da renda de um país, em destaque o consumo e

governo (setor público) e ainda, evidenciou o tamanho e a relevância do setor público na economia do Distrito Federal.

Os resultados obtidos indicaram que os gastos públicos do GDF expandiram 213,1% entre 2007 a 2018, como se observa na Tabela 6.1 que detalha a taxa de crescimento por tipo de despesa pública. Salienta-se que a despesa com pessoal apresentou o maior aumento e a despesa de capital o menor, sendo que esta última é responsável pelos investimentos públicos na economia do estado.

Despesa Pública	Taxa de Crescimento (%)
Pessoal	247,20
Outras Despesas Correntes	186,70
De Capital	87,30
Serviços da Dívida	176,60
Geral	213,10

Tabela 1 – Evolução das despesas públicas do DF no período de 2007 a 2018

Fonte: Elaboração própria com dados do SIGGo.

A receita pública total do DF cresceu 187%, menos que despesa pública, conforme a Tabela 6.1, vale destacar a expansão da receita de operação de crédito que expandiu de R\$31 milhões, em 2007, para R\$562 milhões, em 2018, representando um crescimento de 1.694,3%; já a receita tributária saltou de R\$6.074 bilhões, em 2007, para R\$15.811 bilhões, em 2018, representando aumento de 160,3%.

No entanto, no período estudado aconteceram três grandes eventos esportivos de relevância mundial no Brasil com jogos em Brasília, Copa das Confederações de Futebol, Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas Esportivas. E repercutiu diretamente nas contas públicas que impactou o aumento dos gastos públicos decorrentes das grandes e volumosas obras necessárias para receber os eventos na cidade, como construção de estádios, pavimentação de vias, disponibilidade à internet gratuita, entre outras. Entre os anos de 2013 a 2016 quando ocorreram estes eventos, o crescimento do PIB do DF e dos gastos do GDF foi, respectivamente, 49,58% e 44,31%.

O modelo 2 (dois) examinou a constante PIB sem considerar o setor público com intuito de verificar como seria o Distrito Federal apenas com setor privado e os dados, tratados com a diferenciação do logaritmo dos valores absolutos encontrados, mostraram o R-quadrado de 0,7085 e o R-quadrado ajustado de 0,4753, ambos foram baixos, confirmando a importância do setor público no PIB do DF e sem ele a capacidade de explicar a renda (PIB) seria incompleta e por isso a relevância e importância dos gastos públicos nesta unidade da federação.

Foi possível observar a importância do gasto público em cada modelo, mesmo aquele que não tinha o setor público como algum tipo de variável, o que sinaliza para a conclusão que o gasto público que influencia o crescimento econômico na economia do Distrito Federal. Dentre os principais resultados obtidos pela análise econométrica, observou-se que a convergência dos gastos públicos do GDF, do setor público geral no Distrito Federal e do próprio terceiro setor da economia, o de serviços, possui um efeito positivo sobre o crescimento econômico do DF. Assim, qualquer decisão dos gestores públicos no planejamento de governo que implique em comprometimento do orçamento público com aumento das despesas públicas em proporções maiores que das receitas públicas, seja de longo ou curto prazo, deve levar em consideração as variáveis isoladas e em conjunto do PIB, particularmente a existência ou não de impacto positivo e representativo no crescimento econômico.

Respondendo a pergunta do título deste trabalho: o gasto público influencia o crescimento econômico ou o crescimento econômico influencia o gasto público? Pode-se concluir que, no Distrito Federal, o gasto público influencia o crescimento econômico e sem o setor público, o PIB é pouco explicado.

A pandemia do novo coronavírus (COVID-19) alterou a conjuntura econômica, social e de forma de vida de todo o mundo. Alguns estudiosos dizem que a pandemia do COVID-19 tem e terá resultados mais devastadores que a crise de 1929 nos EUA. O setor público ligado à saúde está sendo peça fundamental para controlar e combater o novo coronavírus e irá aumentar o gasto público; resta saber, se o impacto no crescimento será positivo ou negativo, ou mesmo, se será o suficiente para cobrir a queda do desempenho da economia decorrente do isolamento social, uma vez que se espera crescimento negativo da economia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Claudiano, MEDEIROS, Márcio e FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de Finanças Públicas: Fundamentos e práticas de planejamento, orçamento e administração financeira com responsabilidade fiscal**, Editora Gestão Pública 2008.

BARRO, R. J. **Economic Growth in a Cross Section of Countries**. The Quarterly Journal of Economics, v. 106, n. 2, p. 407-443, maio 1991.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do desenvolvimentismo clássico e da macroeconomia pós-keynesiana ao novo desenvolvimentismo**. Revista de Economia Política, v. 39, n. 2 (155), pp. 211-235, abr-jun. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento, progresso e crescimento econômico**. Revista de Cultura e Política, n. 93, pp. 33-60, dez. 2014.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**, Editora Atlas, 2017.

GIAMBIAGI, Fabio e ALÉM, Ana Claudia. **Finanças Públicas Teoria e Prática no Brasil**, Editora Elsevier 2011.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, dos juros e da moeda**, Editora Nova Cultura, 1996.

LEI FEDERAL nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em 13 de outubro de 2020.

MANKIW, N. G. **Princípios de macroeconomia**, Editora Pioneira Thomson Learning 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas**. Editora: Atlas, 2010.

PEREIRA, P. T., AFONSO, A., ARCANJO, M., SANTOS, J. C. G. **Economia e Finanças Públicas**, Escolar Editora 2012.

PULIDO, J. P. R. **Una visión poskeynesiana del gasto público**. Equidad & Desarrollo, v. 5, p. 81-94, jan-jun. 2006.

Site da CODEPLAN Disponível em <<http://www.codeplan.df.gov.br/>>. Acesso em 13 de outubro de 2020.

SOLOW, R.M. **A contribution to the theory of economic growth**. *Quarterly Journal of Economics*, v. 70, n. 1, p. 65-94, Feb. 1956.

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

Data de aceite: 01/02/2021

José Mário Bispo Sant'Anna

Doutorando em Ciências Contábeis pela
Fucape/ES

Luiz Fernando Dalmonech

Doutorando em Ciências Contábeis pela
Fucape/ES

Francisco José de Oliveira Andrade

Doutorando em Ciências Contábeis pela
Fucape/ES

Gildo Rodrigues da Silva

Doutorando em Ciências Contábeis pela
Fucape/ES

RESUMO: Esse trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a dívida pública e o crescimento econômico. Os dados foram obtidos no Banco Central do Brasil (Bacen) e no Ipeadata, no período de 2002 a 2019, por estarem disponíveis para que pudessem ser realizados os testes econométricos e são séries mensais. As ferramentas utilizadas foram 'dados em painel' e 'mínimos quadrados ordinários (OLS)'. Foram utilizadas as variações dessas variáveis, com defasagem de um período e divididas pelo PIB defasado. Os resultados obtidos evidenciam que a simultaneidade entre dívida pública e crescimento econômico influencia está presente no modelo econométrica, influenciando os resultados, estando de acordo com Teles e Mussolini (2014) e de Bell, Johnston e Jones

(2015), controlada a tendência temporal, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante ou não consistente e/ou, proporcionando coeficientes não robustos, proporcionando mudanças imperceptíveis.

PALAVRAS-CHAVE: Dívida pública, endividamento público, crescimento econômico, sustentabilidade financeira, Brasil.

1 | INTRODUÇÃO

A dívida pública dos governos é um dos principais instrumentos de política econômica, sendo um indicador da capacidade de absorver choques que poderiam desestabilizar a economia do país. (Fontenele, Tabosa, Oliveira Júnior & Guimaraes, 2015). Égert (2015) escreve que a crise de 2008 nos EUA, no mercado de *subprime*, resultou em recessão econômica em muitos países do mundo. Os governos responderam, de forma coordenada, com a expansão das políticas fiscal e monetária, e, ainda com o fortalecimento do setor bancário, impedindo o colapso do sistema financeiro. Mas, houve também o afrouxamento fiscal discricionário e a ajuda financeira ao setor bancário contribuíram, em grande parte, para um forte aumento na relação dívida pública / Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países.

Para Taylor, Proam, Carvalho e Barbosa (2012) um *déficit* governamental maior leva automaticamente a menor investimento privado e crescimento econômico; elimina a acumulação

de capital e promove o aumento os juros. Para esses autores existe um nível ótimo da dívida fiscal, o que quer dizer que a relação possa ser exponencial e que ao ultrapassar esse limite o governo poderia não conseguir cumprir para com suas obrigações, elevando os juros.

O nível do endividamento, de acordo com Édgar (2015), dependendo da amostra e da categoria dos países da amostra, o limiar de 66%, passa a existir uma correlação negativa entre dívida pública e PIB. Em outros estudos não foi possível identificar uma relação não linear negativa robusta entre dívida pública e crescimento. Acrescenta, ainda, uma correlação negativa entre dívida e crescimento não implica causalidade, pois um crescimento menor pode resultar em uma maior dívida pública em relação ao PIB. Mas, Bell, Johnston e Jones (2015) afirmam que não foram encontradas evidências de que uma queda drástica no crescimento médio do PIB quando os níveis da dívida pública ultrapassam 90% do PIB do país.

O objetivo dos governos ao aumentarem a dívida pública é gerar o bem estar social, promovendo o aumento patrimonial, bem como gerar serviços e/ou compras de bens e serviços e, promover a estabilidade econômica. Gómez-Puig e Sosvilla-Rivero (2015) citam como exemplo, que os países da União Económica e Monetária Europeia (UEM) enfrentaram três crises interligadas: (i) bancos; (ii) dívida soberana; (iii) crescimento econômico, desafiando a viabilidade da união monetária. Não se pode ignorar que o papel do governo é complexo, multidimensional, influenciado por várias ideologias, que possuem diferentes valores. Embora o tamanho do governo na economia, possa reduzir o crescimento econômico, também é possível que isso acarrete maior equidade, redução da corrupção ou maior estabilidade política e econômica (DiPeitro & Anoruo, 2011).

Ansar, Flyvbjerg, Budzier e Lunn (2016) escrevem que mesmo os investimentos de capital podem proporcionar endividamento público sem que apresentem um bom desempenho econômico-financeiro e social. Citam, como exemplo, o túnel do Canal da Mancha, afirmando que a economia britânica estaria em melhor situação se o túnel nunca tivesse sido construído e o túnel ferroviário dinamarquês do Grande Cinturão que se mostrou financeiramente inviável antes mesmo de ser aberto. Portanto, é necessário controlar a dívida para que os entes públicos se mantenham na faixa de sustentabilidade financeira, de forma que possam obter financiamento para novos projetos, de acordo com os instrumentos legais vigentes, a juros mais baixos. Mas, é preciso que existam políticas públicas que controlam o tamanho do governo e da dívida pública.

No Brasil a Lei 4320/64, a Constituição Federal de 1988 (CFRB/88) e a Lei de Responsabilidade Fiscal de 2001 (LRF/2001) estabelecem regras e limites para o endividamento do governo. DiPeitro e Anoruo (2011) afirmam haver necessidade de monitoramento do tamanho do governo e da dívida pública, de forma a mantê-los abaixo do ponto em que se tornem excessivamente prejudiciais ao desempenho econômico e

que conscientize o público sobre os efeitos desse crescimento, pois podem apresentar consequências negativas para o desempenho econômico, se exceder seu tamanho ideal.

Desde 2014 as contas públicas brasileiras apresentam resultados deficitários, com a União gastando R\$ 978 bilhões com o pagamento de juros e amortizações da dívida pública, o equivalente a 45,11% de todo o orçamento. (Dieese, 2015). Com a pandemia da Covid-19, houve desaceleramento da economia mundial, prejudicando ainda mais o Brasil. Neste ano de 2020 era esperado um déficit primário de 121,1 bilhões, o que já não faz mais sentido diante da pandemia; além disso, é esperado um PIB negativo, variando entre -0,5% a -0,4%, em função do desempenho de 2019 (Dieese, 2019). Soma-se a estes fatos as condições macroeconômicas atuais, a instabilidade política, influenciadas pela pandemia da Covid-19.

Vários estudos internacionais analisam a dívida pública e o crescimento econômico, no entanto, os referidos trabalham se preocupavam em sua maioria em relacionar a causa e efeito. Todavia, este artigo, procura verificar os impactos da qualidade dos gastos públicos no que tange o cenário político fiscal brasileiro. Pelas pesquisas anteriores, ainda não se chegou a um consenso para se confirmar, ainda que a nível internacional, da existência de uma relação positiva ou se negativa entre a dívida pública e o crescimento econômico, principalmente a nível Brasil, assim, o estudo procura responder a seguinte questão: Qual o efeito da dívida pública sobre o crescimento econômico no Brasil?

Diante da pandemia, a Câmara e o Senado aprovaram o Projeto de Decreto Legislativo (PDL) 88/2020, entrando em vigor a partir de 20/03/2020 com prazo final de 31/12/2020. Este estado de calamidade é previsto na Lei Complementar n.º 101/2000, artigo 65. Os gastos serão acompanhados por uma comissão mista composta por seis deputados e seis senadores com o objetivo de monitorar e avaliar a situação fiscal e a execução orçamentária e financeira das medidas emergenciais relacionadas à Covid-19.

De acordo com o exposto, este trabalho segue DiPeitro e Anoruo (2011) e tem como objetivo analisar a relação existente entre dívida pública e o crescimento econômico brasileiro. Como a dívida pública brasileira tem aumentado e a criação de riquezas não tem acompanhado o crescimento previsto pelos analistas, é de se esperar uma relação negativa entre a dívida pública e o crescimento econômico. Bell, Johnston e Jones (2015), no entanto, destacam que a maioria dos trabalhos realizados consideram que o alto endividamento é uma causa de baixo crescimento, sem considerar a causalidade reversa, ou seja, de que baixos níveis de crescimento forcem o governo a gastar mais na tentativa de estimular a economia, além de precisar emitir títulos de dívidas para financiar as despesas públicas existentes, com queda na arrecadação de impostos.

A relevância para a realização desse trabalho é baseada nas afirmativas de Cardoso, Pansani, Serrano e Wilbert (2018), Moraes e Divino (2019), DiPeitro e Anoruo (2011), que afirmam estar surgindo ao redor do mundo debates quanto ao tamanho do governo e da dívida pública. E de Marri, Crocco, Shuttleworth, Gaudelli, e Grolnick, (2012) escrevem que

a maioria das pessoas não têm compreensão adequada do processo orçamentário e de conceitos que tratam da dívida pública, não entendendo o impacto que essa dívida poderia ter sobre suas vidas no presente e no futuro. Em termos práticos, Neaime (2015) afirma que na visão keynesiana a argumentação é que os déficits orçamentários têm um impacto estatisticamente significativo nos déficits comerciais através dos canais de juros e taxas de câmbio, causando, assim, entradas de capital. A segunda linha da literatura abrangida pela Hipótese de Equivalência Ricardiana os *déficits* orçamentários não resultam em déficits em conta corrente. É mostrado que mudanças nas receitas ou despesas do governo não têm efeitos reais sobre a taxa de juros real, o investimento ou o saldo da conta corrente.

A metodologia adotada neste trabalho é quantitativa, com dados secundários, coletados no Banco Central do Brasil (Bacen) e no Ipeadata, no período de 2002 a 2019. As séries são mensais e os valores nominais, corrigidos pela taxa Selic; os dados de Estados e Municípios são agregados. As ferramentas a serem utilizadas são dados em painel e mínimos quadrados ordinários (OLS). Vários estudos no mundo debatem quanto ao tamanho da dívida pública dos governos. No entanto, a sociedade não possui meios adequados de acompanhamento do processo orçamentário e tão pouco dos conceitos que tratam da dívida pública que podem impactar em suas vidas no presente e no futuro.

Este estudo procura, após as análises, trazer para sociedade as dimensões do gasto público sobre o crescimento econômico, e se isto poderia está afetando o crescimento econômico. A abordagem econométrica com a inclusão de várias variáveis no modelo em uma análise longitudinal, constitui um diferencial no campo estudo, propiciando um melhor entendimento do que de fato ocorre nas finanças públicas a nível Brasil. Do ponto de vista prático, o trabalho corrobora para um direcionamento na implementação de políticas públicas que visem a aplicação dos recursos públicos em atividades que possam refletir melhorias para a sociedade, pois uma vez que o gestor público conhece, estatisticamente os entraves na economia, poderá direcionar os recursos públicos em atividades que de fato tragam retornos significativos a sociedade, propiciando assim, o bem comum de toda a coletividade.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira seção destaca uma breve revisão do trabalho. A segunda parte trata da literatura existente que analisa a relação entre crescimento econômico e dívida pública. A terceira seção discute a metodologia, o modelo econométrico e as fontes de dados das variáveis contidas no painel. A quarta seção fornece os resultados estimados das regressões em painel do crescimento econômico real sobre o tamanho do governo e o tamanho da dívida pública, e a quinta e última seção conclui.

2 | REVISÃO DE LITERATURA – Dívida Pública

DiPeitro e Anoruo (2011) afirmam que houve uma tendência de crescimento do tamanho do governo na economia nas últimas décadas, aumentando a necessidade

de recursos para manter a estrutura aumentada, financiadas por duas fontes que são a tributação e a emissão de títulos públicos. Existe um ponto ótimo para o endividamento do governo e, caso o ponto ótimo seja ultrapassado, é provável que exista uma relação negativa entre a dívida pública e o crescimento econômico. Além disso, o aumento do tamanho do governo por meio de impostos reduz o incentivo ao trabalho, à atividade produtiva e a inovações, resultando em menor geração de riquezas. Se o financiamento for feito por meio de emissão de títulos, o efeito é um menor crescimento econômico e menor capacidade de investimento.

Para explicar o impacto das políticas fiscais no desempenho macroeconômico, existem duas visões teóricas. A teoria do crescimento endógeno alega que a tributação e os gastos do governo podem ter efeitos permanentes no crescimento econômico e a perspectiva neoclássica, a política fiscal deve ter apenas efeitos nivelados e as pesquisas nesta linha se concentram-se principalmente no impacto de variáveis de fluxo, como *déficit* governamental ou seus componentes, ou seja, gastos e receitas fiscais (Salotti & Trecroci, 2016).

Salotti e Trecroci (2016) e Teles e Mussolini (2014) afirmam que uma corrente de pesquisadores acredita que altos níveis de dívida pública pendente podem pressionar as taxas de juros e os prêmios de risco das oportunidades de investimento. Outros efeitos negativos da dívida alta incluem um papel excessivo do governo na economia, que por sua vez pode representar uma má qualidade dos gastos, ou seja, sem relação com a geração de riquezas. Portanto, o impacto dos gastos governamentais no crescimento econômico depende do tipo, montante e da qualidade dos gastos, sendo que as despesas produtivas são aquelas que ajudam na criação de riquezas e as demais são neutras em relação ao crescimento econômico.

Para DiPeitro e Anoruo (2011) quando o aumento do tamanho do governo ou da dívida pública excede o limite ideal ou ótimo, refletem em: (i) maior custo de oportunidade da realocação de recursos do setor privado para o governo; (ii) prejudicam a iniciativa e a inovação devido à maior dependência do governo e do governo; (iii) hábitos de dependência mais arraigados; (iv) maiores ineficiências de distorções de políticas; (v) menor produtividade de capital; (vi) maior exploração por meio de ações coletivas.

Neaime (2015) afirma que os trabalhos empíricos que tratam da sustentabilidade da dívida pública começam com a restrição de financiamento do setor público. Essa restrição relaciona o *déficit* primário mais o serviço da dívida nominal às mudanças no saldo devedor. Se houver *superávit* primário igual a zero, o estoque da dívida crescerá a uma taxa igual à taxa de juros; se houver *déficit* primário, o estoque da dívida crescerá a uma taxa superior à taxa de juros. Se houverem *superávits* primários e estes compensarem os pagamentos de débitos existentes, então, o excedente fará com que o débito diminua ao logo do tempo. Na relação crescimento econômico e dívida pública, Bell, Johnston e Jones (2015) fazem uma crítica que é a da causalidade reversa (simultaneidade). Estes autores afirmam que

é provável que a dívida se acumule quando o crescimento é baixo (baixo crescimento significa menor receita do governo, o que significa que os governos são forçados a se endividar para manter seu estado de bem-estar e seus programas de capital).

Neaime (2015) cita, ainda, que os resultados obtidos em trabalhos empíricos sobre a sustentabilidade da dívida nas economias desenvolvidas são numerosos citando os trabalhos de Hamilton e Flavin (1986), Kremers (1988) e Trehan e Walsh (1991). Nestes trabalhos a conclusão foi de que se as séries são estacionárias, então, a dívida é sustentável. Se a série da dívida externa não for estacionária, então, ela está crescendo sem limite ao longo do tempo, significando que a dívida subsequente aumentará sem limite, tornando a dívida externa insustentável.

3 | RESULTADOS DE TRABALHOS ANTERIORES

Sem esgotar o assunto, trata-se nesta seção, de apresentar alguns resultados de trabalhos realizados na temática deste trabalho. DiPeitro e Anoruo (2011) utilizam a técnica de dados em painel, efeitos fixos e aleatórios para as regressões. A pesquisa foi realizada com dados de 175 países, no período de 1977 a 2008. A não utilização da OLS foi justificada pelos autores porque produz estimativas tendenciosas e inconsistentes pela correlação entre as variáveis explicativas e as variáveis omitidas do modelo. Os autores afirmam que dados em painel de efeitos fixos gera estimativas imparciais e consistentes mesmo quando o termo do erro está correlacionado com as variáveis explicativas. Embora os autores tenham utilizado efeitos fixos como o mais indicado, rodaram, ainda efeito aleatórios. Normalmente para a escolha do modelo é feito o teste Hausman, onde a hipótese H_0 é de que a média condicional dos distúrbios seja zero. As evidências obtidas pelos autores foram que: (i) a relação entre gastos governamentais e PIB é negativa; (ii) o endividamento do governo tem efeito negativo no crescimento econômico; (iii) o crescimento econômico está relacionado positivamente com desenvolvimento econômico; (iv) e que o tamanho do governo quanto o tamanho da dívida pública tem um impacto negativo no crescimento econômico.

Taylor, Proão, Carvalho e Barbosa (2012) analisaram a economia dos Estados Unidos utilizando dados de 1961 a 2011. Utilizaram as variáveis *déficit* primário, receita primária, gasto primário e taxa de juros efetiva. Todas as variáveis foram deflacionadas usando o PIB e transformadas em logaritmos, exceto as taxas. Realizou testes de raiz unitária nas variáveis, utilizando o teste *Dickey-Fuller* aumentado. Havia evidências de uma raiz unitária em todas as séries, e que passaram a ser estacionárias nas primeiras diferenças. Devido ao resultado do teste, utilizaram o modelo VAR nas primeiras diferenças ou, no caso de cointegração, de uma correção de erro vetorial (VEC) em níveis para o estudo dos relacionamentos de longo prazo. O número de diferenças (d) foi detectado pelo Critério de Akaike. Os achados dos autores foram: (i) o aumento no crescimento da dívida

real provém totalmente de um aumento no déficit primário; (ii) a resposta do crescimento real do PIB às mudanças na taxa de juros efetiva real sobre a dívida federal é ambíguo e não persistente; (iii) relação negativa entre a taxa de crescimento do PIB real e o déficit primário; (iv) altos índices de dívida / PIB são uma consequência, e não a causa, de baixo crescimento; (v) um déficit maior estimula um crescimento mais rápido, com o aumento do PIB devido à expansão fiscal provavelmente mais forte durante uma recessão; (vi) se a taxa de crescimento excede taxa de juros real, então em uma economia keynesiana, uma expansão induzida por políticas no *déficit* aumentaria o crescimento e reduziria a relação dívida / produto em longo prazo.

Teles e Mussolini (2014) utilizaram dados em painel, com amostra de 74 países, no período de 1972 a 2004. Utilizaram, ainda, OLS e GMM. Os achados dos autores foram: (i) mudanças nos valores da carga tributária e do excedente deslocam a relação dívida / PIB para cima ou para baixo; no entanto, dado que os coeficientes dessas interações são muito pequenos, essas mudanças são imperceptíveis; (ii) o tamanho da relação dívida / PIB é a variável mais relevante no efeito da produtividade de gastos com o crescimento; (iii) o nível da dívida é insignificante nas estimativas, e apenas a interação da dívida com despesas é significativo.

No trabalho de Bell, Johnston e Jones (2015), os achados foram: (i) quando uma tendência temporal é adequadamente controlada, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante; (ii) a relação entre dívida e crescimento é de simultaneidade, exibindo uma direção causal menos clara.

Gómez-Puig & Sosvilla-Rivero (2015) utilizaram dados anuais, de países da UEM (Grécia, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha) e países centrais (Áustria, Bélgica, Finlândia, França, Alemanha e os Países Baixos), no período de 1980 a 2013. Utilizaram dados anuais para as variáveis dívida pública / produto interno bruto (PIB) e crescimento econômico real (medido como a variação percentual do PIB a preços constantes. Foram realizados testes de raiz unitária nas variáveis por meio dos testes de Augmented Dickey-Fuller (ADF) e KPSS. Para a determinação de causalidade utilizaram abordagem de Granger e testes endógenos de *breakpoint* entre dívida pública e crescimento. As evidências obtidas pelos autores foram: (i) aumento da dívida pública contribuiu para o crescimento econômico; (ii) os efeitos do endividamento sobre o crescimento são diferentes entre países. Por exemplo, na Grécia (97%); Itália (103%); Espanha (53%), portanto, o ponto em que o relacionamento se torna negativo difere de acordo com o país; (ii) em três dos cinco casos em que após uma data de pausa determinada endogenamente, as variações da dívida pública tiveram um efeito negativo no crescimento correspondia aos países periféricos: Espanha (a partir de 2009 e um limite de dívida de 53%), Grécia (a partir de 1995 e um limite de dívida de 97%) e Itália (a partir de 2009 e um limite de dívida de 103%).

Kampa e Khan (2017) analisaram os efeitos colaterais da dívida pública e do crescimento na zona do euro. Empregaram o vetor global modelo de auto regressão

(GVAR), correção de erro vetorial (VECM). Embora o modelo GVAR seja ideal para estudar a transmissão internacional de choques, ele ainda não foi amplamente aplicado para investigar anexo de crescimento da dívida. O estudo foi feito sobre a transmissão de choques de dívida e crescimento entre a Alemanha como maior economia da zona do euro e seus principais e periféricos grupos de países.

Os dados utilizados pelos autores do estudo acima foram trimestrais, no período de 1991 a 2014, para 11 países da zona do euro, agrupados em três entidades com pesos econômicos aproximados: (i) Alemanha como um grupo independente; (ii), um grupo principal da zona do euro, incluindo Áustria, Bélgica, Finlândia, França e Holanda; (iii) periferia da zona do euro composta pela Grécia, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha. Kempa & Khan (2017) concluíram que: (i) existe um efeito cascata na relação entre dívida pública e crescimento econômico; (ii) choques de crescimento também transitoriamente diminuem os níveis de dívida em todas as regiões, mas esses efeitos acabam sendo insignificantes; (iii) o aumento da dívida pública alemã induz um aumento marginal nos níveis de dívida, tanto no núcleo como no periférico exercendo apenas um efeito insignificante nas taxas de juros reais; (iv) o nível de dívida do núcleo aumenta significativamente em curto a médio prazo, em resposta a um choque de dívida na periferia, enquanto a dívida periférica aumenta permanentemente após uma dívida choque no núcleo da zona do euro.; (v) a recente crise da dívida soberana que afeta a periferia da zona do euro parece não ter atenuado as perspectivas de crescimento das economias da área do euro, embora possa ter contribuído diretamente para endividamento, aumentando as taxas de juros reais em toda a zona do euro.

Nestes trabalhos descritos as evidencias foram de que o endividamento ou os gastos governamentais têm relação negativa com o PIB, mas, não é consistente em todos os trabalhos. Que existe uma simultaneidade entre dívida e crescimento econômico. Que existe uma relação negativa entre taxa de crescimento e déficit primário. Existe um ponto em que o endividamento se torna negativo em relação ao crescimento econômico.

De acordo com a literatura, apresenta-se como hipóteses:

H_1 : Existe relação positiva entre a dívida pública e o crescimento econômico.

H_2 : O crescimento da dívida pública é estacionário.

H_3 : Existe uma relação positiva entre políticas de governo, dívida pública e o crescimento econômico.

H_4 : As crises tem relação negativa com o produto interno bruto e uma relação positiva com as despesas públicas.

4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados são mensais, obtidos no Banco Central do Brasil (Bacen) e no Ipeadata, no período de dezembro de 2001 a fevereiro de 2020, em valores nominais e se referem

aos Municípios, Estados e Governo Federal. Os dados dos estados e municípios são dados agregados. Todas as variáveis são calculadas como a razão do PIB defasado. As regressões foram realizadas em OLS e em painel data. Na primeira regressão com OLS utilizou-se os anos como dummies de tempo e em seguida foi realizado dados em painel efeito fixo. Quando da realização da terceira regressão, as séries (dados) foram testadas quanto a estacionariedade e normalidade e transformadas em séries estacionárias, quando necessário e, após, realizada a regressão.

Para os testes de estacionariedade das séries utilizou-se o test *Dickey Fuller* Aumentado (ADF), o test *Dickey-Fuller* (WS) e o KPSS e para teste de normalidade foram utilizados os testes de *Shapiro-Wilk* e Teste de *Jarque-Bera*. As séries foram transformadas por logaritmos e/ou diferenciadas como forma de torná-las as séries não estacionárias em estacionárias. Antes das transformações as variáveis com valores nominais foram atualizadas pela taxa selic mensal obtida na Receita Federal do Brasil.

Também foi utilizado o modelo econométrico dos estudos de Cardoso, Pansani, Serrano e Wilbert (2018) e de Égert (2015), aplicando os testes de estacionariedade e cointegração das séries Produto Interno Bruto e Dívida Líquida e Fiscal do Setor Público. Égert (2015) utilizou a seguinte equação:

$$\Delta \text{PIB} = \alpha + \beta * \text{DPLT}_{T-1} + \varepsilon_t$$

Onde: ΔPIB é o crescimento econômico; DPLT é a dívida governamental defasada. No geral, no trabalho de Egert (2015) está descrito que encontraram evidências muito limitadas em favor de uma relação não linear negativa entre dívida e crescimento no período de 1946 a 2009. A defasagem no modelo avalia o efeito de um suposto aumento da dívida no crescimento econômico. Se a dívida pública é causa, então, é de se esperar que a dívida antecede o aumento no crescimento, por isso a utilização da defasagem.

Para avaliação da sustentabilidade da dívida pública o teste mais utilizado é o de testar a estacionariedade. De acordo com Fontenele, Tabosa, Oliveira Júnior & Guimaraes (2015) a dívida será sustentável se o governo adotar uma política fiscal que faça com que os *superávits* aumentem até que a dívida retorne ao seu valor. Os trabalhos pioneiros nesse tema são os de Hamilton e Flavin (1986), Trehan e Walsh (1988), No Brasil, essa metodologia foi usada pela primeira vez por Rocha (1997) e, em seguida, por Issler e Lima (2000) (Fontenele, Tabosa, Oliveira Júnior & Guimaraes, 2015). Nas equações econométricas abaixo não constam dados sobre a corrupção e a burocracia, usadas por Teles e Mussolini (2013) que afirmam que também afetam o coeficiente de gasto no crescimento econômico.

A equação econométrica utilizada neste trabalho é a que consta abaixo, utilizando os modelos de Lane, Milesi e Ferretti (2007), Teles e Mussolini (2013), Feenstra *et al.* (2013).

$$\frac{DLSP}{PIB} = \beta_0 \frac{RP}{PIB} + \beta_0 \frac{PIB}{PIB} + \beta_1 \frac{JN}{PIB} + \beta_2 \frac{AC}{PIB} + \beta_3 \frac{X_{it}}{PIB} C + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\frac{\text{Efeito PIB}}{1} = \beta_0 \frac{RP}{PIB} + \beta_0 \frac{PIB}{PIB} + \beta_1 \frac{JN}{PIB} + \beta_2 \frac{AC}{PIB} + \beta_3 \frac{X_{it}}{PIB} C + \epsilon_{it} \quad (2)$$

$$\frac{PIB}{PIB} = \beta_0 \frac{RP}{PIB} + \beta_0 \frac{DLSP}{PIB} + \beta_1 \frac{JN}{PIB} + \beta_2 \frac{AC}{PIB} + \beta_3 \frac{X_{it}}{PIB} C + \epsilon_{it} \quad (3)$$

Em que: DLSP = Dívida Líquida do Setor Público; RP = Resultado Primário; JN = Juros Nominais; AC = Ajustes Cambiais; X_{it} = representa as variáveis explicativas e de controle do modelo, além das variáveis de interesse. Fazem parte desse conjunto, as políticas partidárias, as crises internas e externas do Brasil, que são *dummies*, além das variáveis como taxa de produção industrial e taxa de desemprego. β = coeficientes autorregressivos; e Crise = períodos de crises é uma variável que identifica os anos de crise e não crise do período analisado. ϵ_{it} = é o termo de erro. ϵ_{it} = termo de erro das equações. O PIB utilizado como base é o PIB defasado entre 1 e 5 anos. Descrição da Variável (Teles & Mussolini, 2014; Salotti & Trecroci, 2016):

A Dívida Líquida do Setor Público (DLSP) é definida como o balanceamento entre as dívidas (passivos) e os créditos do setor público, utilizando o regime de competência. Em linhas gerais, a dívida pública pode ser definida como sendo: DLSP = Créditos não financeiros do setor público – Despesa Bruta do Setor Público (DBSP). A métrica para a obtenção da DLSP é: $DLSP = M + B + (EI - A) + (EF - ER)$ onde, M é a base monetária; B é o saldo da dívida interna corrigida por juros internos ou por índices domésticos; E, a taxa de câmbio; I corresponde à dívida interna indexada à taxa de câmbio; A são os ativos financeiros do setor público; e F e R representam a dívida externa e as reservas internacionais, respectivamente (Banco Central do Brasil, 2018). Conforme o Banco Central do Brasil (2018) o cálculo da variação da dívida líquida corresponde à variação da base monetária, dos títulos domésticos e externos (B, I e F), dos ativos internos e externos (A e R) e da taxa de câmbio.

A Necessidade de Financiamento do Setor Público (NFSP) representa o aumento líquido da dívida em um determinado período de tempo, descontando-se os empréstimos concedidos ao setor privado. A Necessidade de Financiamento do Setor Público (NFSP) no conceito nominal corresponde à variação nominal dos saldos da DLSP, deduzidos os ajustes metodológicos e patrimoniais (privatizações e reconhecimento de dívidas) efetuados no período. (STN, 2018). Em outra perspectiva, NFSP pode ser decomposta em juros e resultados primário, conforme segue,

$$NFSP = \text{Juros} + \text{Déficit Primário ou (-Superávit Primário)}. \quad (4)$$

A Taxa de Variação do PIB é a variação do PIB, expressa como uma taxa ou porcentagem, cujo valor dependerá no número de defasagens. As variáveis de interesse são Resultado Primário, e Dívida Pública e suas interações. Resultado Primário é o resultado

obtido pela diferença entre as receitas primárias e as despesas primárias dividido pelo PIB defasado. O resultado primário dos governos é a melhor métrica única para a política fiscal. Funciona como um estabilizador da economia contra mudanças da demanda do setor privado. O déficit aumenta quando as receitas fiscais ficam mais baixas e os gastos sociais ficam maiores. Nos Estados Unidos, em 2010, a dívida real estava crescendo cerca de 4% ao trimestre, com déficit primário, representando cerca de 3,5% do aumento. (Taylor, Proão, Carvalho & Barbosa, 2012).

A contabilidade padrão a valor presente da dívida e déficits do governo implica que o valor atual (nominal) dos passivos do governo seja igual ao valor presente (com desconto esperado) de todos os superávits futuros. Com baixas taxas de desconto (juros) e inflação, altos níveis de dívida / PIB podem coexistir com déficits moderados do governo e mesmo com superávits primários consideráveis, mas temporários. De fato, isso parece ter ocorrido nas últimas duas décadas em algumas economias avançadas, como Japão, Itália e Bélgica. (Salotti & Trecroci, 2016).

O resultado primário (RESPRI) é um indicador relevante, que indica se o governo tem ou não capacidade de honrar seus compromissos de médio e longo prazos, ou seja, é um indicador de sustentabilidade, de forma que não se tenha crescimento da dívida ao longo prazo. O Resultado Nominal por sua vez é obtido pelo acréscimo de juros da dívida ao resultado primário. Representa a variação do estoque da dívida. (STN, MDF 2020). O RP é obtido da seguinte forma: *Resultado Primário = Receitas Primárias - Despesas Primárias*.

Dívida Pública (dívida)/PIB. Relação entre a dívida governamental e o PIB é um dos conceitos de sustentabilidade fiscais mais utilizados para verificar a sustentabilidade da dívida pública, sendo relevante comparar a taxa de juros real, que é paga sobre títulos do governo, e a taxa de crescimento do produto real do país (Fontenele, Tabosa, Oliveira Júnior & Guimaraes, 2015). Em linhas gerais, Giambiagi (2006) destaca que os governos das três esferas governamentais têm como objetivos: (a) obter um declínio constante da relação dívida pública/PIB; b) aumentar o investimento público; e c) diminuir a carga tributária. Os três objetivos recomendam fortemente uma redução da relação dívida líquida do setor público sobre PIB.

Constam no modelo as *dummies* para o ano foram incluídos para mostrar os efeitos comuns ao longo do tempo, ϵ_t e para os entes da federação, que indicam os efeitos da heterogeneidade específica dos entes federativos podem ser capturados usando o efeito fixo. Não foram utilizadas *dummies* por região com o objetivo de controlar os efeitos das diferenças institucionais, geográficas e outras. Em um segundo momento utilizou-se a técnica dos mínimos quadrados ordinários, com banco de dados em séries multivariadas e tratadas no RStudio®.

A Taxa de juros nominal de longo prazo compreende toda a remuneração que incide sobre a dívida pública, incluindo-se a atualização monetária, e podem ser obtidos por dois

critérios básicos: caixa e competência. Relevante destacar que existe uma dependência entre União, Estados e Municípios, de forma que um choque que afete um deles também afeta aos demais, principalmente, nesse trabalho, pela integração financeira, onde a única entidade a poder emitir títulos públicos de dívida é o governo federal brasileiro. Além disso, estamos fazendo dados agrupados, o que faz com que percamos, no caso de estados e municípios, a captura de heterogeneidades motivadas por características específicas de cada um deles.

5 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Estatística Descritiva permite analisar as variáveis que estão presentes na base de dados, verificando, inicialmente, dados faltantes e/ou duplicados, enfim, é primeiro tratamento estatístico dado às observações contidas na base de dados.

stats	mean	sd	min	p25	p50	p75	max
Ajustcamb	-1598.33	20694.47	-163127.3	-3.206.577	0	4.324.255	180708.2
JuroNom	5.452.588	12012.24	-27086.7	2.413.858	5.032.273	5.315.625	98067.58
DICamb	-9.987.406	1.411.635	-26360.09	0	0	0	7065.03
Respri	-1.411.996	9.234.335	-49473.92	-1.144.829	-7.864.173	1.340.522	83176.6
DPLT	350141.7	806339	-335853.3	-1.894.514	55502.98	107140.4	3390725
DIVBAN~t	18692.04	34923.12	0	3.235.063	8.618.979	20466.2	163546.9
PIB	7014169	1236546	4147801	6313798	7410545	7893615	8642538
REDIV	1.278.806	7.781.964	-71965.84	0	0	0	72514.13
DIVMOB	431530.4	1010726	0	0	0	0	3748326
PLABAN	552796.8	199425.8	0	378713.4	667137.2	703352.2	728832.3
ATIVOT	5518622	2159933	0	3592419	6611154	7096828	8412065
NFSP	4.040.591	14578.34	-31486.5	-3.965.381	2.263.895	2.296.094	144135.7

Tabela 1 – Estatística Descritiva

Fonte: dados do trabalho. Os valores foram atualizados de acordo com a Taxa Selic. Os valores são em milhões de reais. Estes valores são referentes aos valores nominais dos dados, portanto, sem os tratamentos.

Na Tabela 1, acima, todas as variáveis apresentaram desvios-padrão acima de três (3) desvios. Utilizando o coeficiente de variação, as variáveis que apresentaram maior dispersão em torno da média foram as variáveis Ajustcamb, Respri, DPLT, DIVBAN~t, REDIV e 3 DIVMOB. Pelos dados da tabela 1 é possível obter outras medidas de dispersão que são a amplitude total e o intervalo interquartil. A amplitude é medida por meio da subtração do

maior valor menos o menor valor. O intervalo interquartil é obtido pela subtração do valor do 3º Quartil e o valor do 1º Quartil. O segundo quartil representa a mediana. O Quartil por definição representa a divisão da amostra ordenada, em ordem crescente, em 4 partes iguais, cada uma contendo 25% dos dados ou ¼ da amostra ou população.

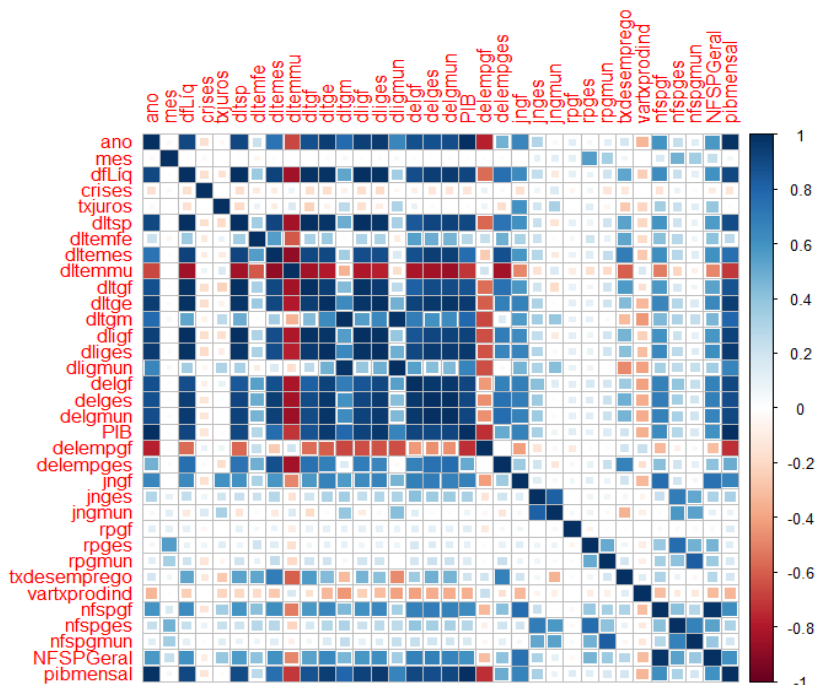


Tabela 2 – Correlação das variáveis com a variável PIB

Fonte: dados do trabalho. Os valores foram atualizados de acordo com a Taxa Selic. Os valores são em milhões de reais. As variáveis que apresentaram alta correção e que poderiam proporcionar colinearidade ou multicolinearidade foram retiradas do modelo econométrico.

As variáveis sofreram tratamentos pela transformação por logaritmos e divididas pelo PIB defasado em um ano. Quando da utilização como series temporais no RStudio, as séries também foram defasadas, após verificação de não estacionariedade, utilizando os testes já mencionados na metodologia. Existe uma amplitude e um intervalo interquartil relevante no que se refere a algumas variáveis, identificadas de forma trivial nesta Tabela 1. Os altos desvios e médias ocorrem devido ao fato de que Municípios, Estados e União são muito diferentes em estrutura, fonte de recursos e gastos. Além disso, apesar dos dados serem obtidos no Banco Central do Brasil (Bacen) e Ipeadata, é importante destacar que as séries são limitadas porque são mudadas ao longo do tempo, assim como as metodologias de cálculo, embora estas últimas não apresentem grandes distorções. Além disso, existe

uma certa desconfiança nos valores, dada a interferência política nos órgãos de controle, nas ferramentas disponíveis, principalmente nos Municípios e Estados, o que na realidade torna-se uma das limitações deste trabalho. Existem, ainda, a descontinuação de séries temporais, o que dificulta os estudos na área governamental.

No Gráfico 1 e 2, abaixo, estão as séries do PIB e da Despesa Líquida

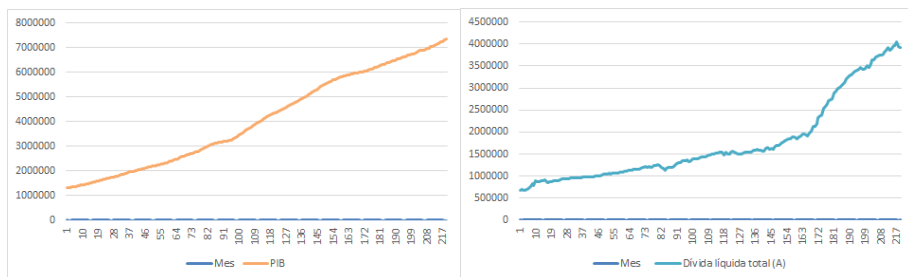


Gráfico 1 - PIB

Gráfico 2 – Despesa Líquida

Fontes: os autores. Séries com valores nominais do PIB e da Despesa Líquida Total.

Nos gráficos abaixo está uma amostra do que foi realizado para transformar as séries não estacionárias em séries estacionárias. Esse processo foi realizado em todas as variáveis do modelo que apresentaram raiz unitária.

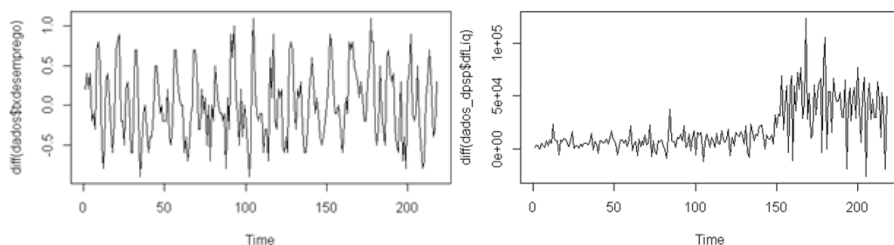


Gráfico 3 - Diferença Taxa de desemprego Gráfico 4 - Diferença dívida Fiscal Líquida

Fonte: os autores com dados do trabalho.

As defasagens foram selecionadas de acordo com o critério *Bayesian-Schwartz* (BS). Testes de raiz unitária foram realizados. A despesa fiscal líquida foi renomeada para a variável x10 e verificou-se a função de autocorrelação (ACF) bem como a função de autocorrelação parcial (PACF). O gráfico 5 mostra o resultado do teste antes do processo SARIMA. Em seguida foi aplicado o processo SARIMA para a variável e obtido resultados do processo. O gráfico 6 mostra o resultado do processo após a aplicação do SARIMA.

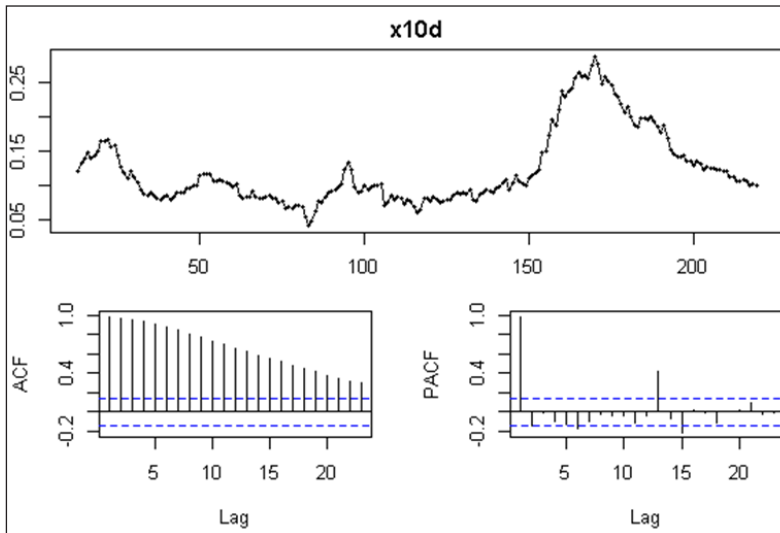


Gráfico 5 - Função ACF e PACF da Despesa Fiscal Líquida (x10)

Fonte: os autores com dados do trabalho.

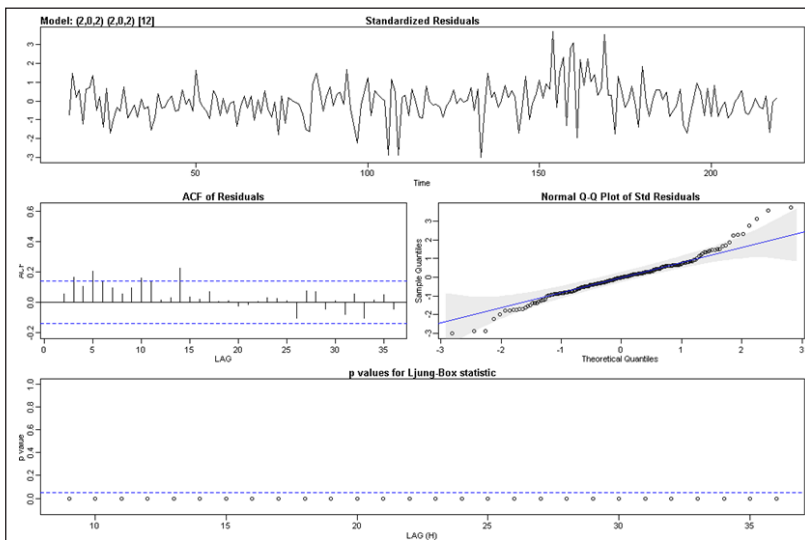


Gráfico 6 – Resultado do processo SARIMA da Despesa Fiscal Líquida (x10)

Fonte: os autores com dados do trabalho.

As características de distribuição dos dados em cada variável podem ser observadas através de histograma e *boxplot* como pode ser visto no gráfico 7. Este procedimento é razoavelmente útil a fim de verificar a presença de *outliers* e necessidade de tratamento dos dados.

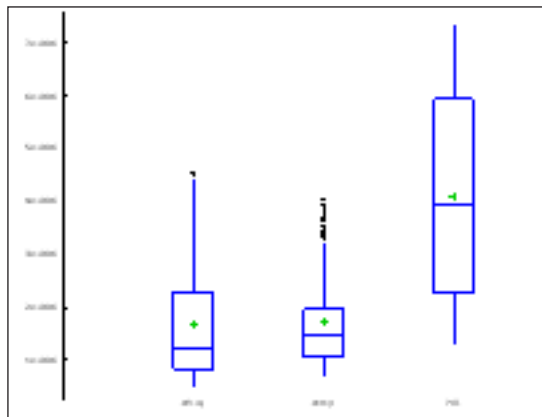


Gráfico 07 – Boxplot das variáveis Dívida Líquida, Dívida Fiscal e PIB Dívida Líquida total

Fonte: os autores com dados do trabalho.

De acordo com o *boxplot* é possível visualizar que na variável dívida líquida total do setor público tem-se outliers que em maior quantidade do que a dívida fiscal. A dívida fiscal e a dívida total líquida são assimétricas à direita. Os dados estão concentrados (75%) na parte mais baixa da balança, entre os quadrantes Q1 e Q3. Os outliers foram identificados e mantido, sem necessidade de winsorizá-los.

Nos testes de *DickeyFuller* aumentado (ADF), *Dickey-Fuller* (WS) e no KPSS os resultados evidenciaram que a series são não estacionárias e tem raiz unitária. Com os testes de normalidade de Shapiro-Wilk e Teste de Jarque-Bera os resultados evidenciaram que as séries de interesse não são normalmente distribuídas. Por esse motivo as séries foram transformadas por logaritmos e/ou diferenciadas como forma de torná-las estacionárias. Antes das transformações as séries com valores nominais foram atualizadas pela Taxa Selic mensal.

O teste de cointegração de Johansen foi conduzido para determinar o número de relações de cointegração, estando de acordo com Kempa e Khan (2017). No teste a opção foi pelo uso do drift porque ao menos uma das séries tem tendência significativa. O teste de Johansen (1988) é o mais utilizado em estudos econométricos internacionais, em séries multivariadas, por não requerer a classificação das variáveis em endógenas e exógenas. Além disso, permite a estimação de mais de um vetor de cointegração. Os resultados do teste são de que existe uma relação de longo prazo a um nível de significância de 5% de probabilidade e evidencia a necessidade do uso de correção de erros.

As regressões foram rodadas no Stata®, com dados em painel e mínimos quadrados ordinários e no R®. A diferença é que no Rstudio as séries foram transformadas em séries estacionárias.

Nas Tabelas 3 e 4 estão as regressões. Na Tabela 3 foi aplicada a OLS e na Tabela 4 Dados em painel. Na OLS foram utilizadas *dummies* de tempo e de entidades. Os resultados apresentados na Tabela 3 se referem às regressões utilizando a variação do PIB, o Efeito PIB, Alavancagem Total e a Alavancagem de Curto Prazo. E as variáveis de interesse e de controle que seguem na própria tabela.

	(1)	(2)	(3)	(4)
Variáveis	Variação do PIB	EFEITO PIB	Alavancagem Total	Alavancagem Longo Prazo
DPLT_pas	0.0000	0.0000	0.0000***	0.0000***
var_ResPri	0.0000	0.8667	-1.0815*	-0.0000
var_DIVM~R	0.0000	-0.1550	1.0788***	-0.0000***
var_ExOu~s	0.0000	-0.9145	-0.3741	0.0000
var_PLBancos	0.0000***	-0.9060	-0.1448	0.0000
var_REDIV	-0.0000	-0.9353	0.3234	-0.0000
var_DIVBancos	0.0000	-11.252	2.5375***	0.0000***
var_Privat	-0.0000	26.418	671.829	-0.0000***
FDDSTE	0.0000**	-0.0019	0.0015**	-0.0000***
var_Juro Nominal	0.0000	-0.6271	0.3463	-0.0000***
EFEITOPIB	0.0000		-0.0041	0.0000
Ano	-	-	-	-
GovEs	-0.0000	0.0004	-0.0041***	0.0000***
EmpEsts	-0.0000	0.0013	-0.0036***	0.0000***
Crises	0.0000***	-0.0560	-0.0880***	0.0000***
var_PIB	-	-	529.243.302	0.0038
Constante	0.0000***	-0.4634***	0.0960**	-0.0000***
Observações	1362	1362	1362	1362
adj. R-sq	0.986	0.788	0.976	0.499
AIC	-480.719.761	-29.546.775	-69.912.678	-495.239.481

Tabela 3 – Regressão Linear (OLS)

Fonte: dados do trabalho. Método: OLS. Os anos foram variáveis *dummies*, assim como Governos e Empresas. Standard errors in parentheses: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01. Erro padrão não apresentado. Nas regressões contendo séries temporais com tendência podem levar a resultados espúrios. Uma regressão espúria costuma exibir valores baixos da estatística de Durbin-Watson e um alto valor de R-Quadrado. Nota: o Efeito PIB = 1/Endividamento. End. = Dívida / PIB.

Na regressão utilizando a variação do PIB, significando taxa de crescimento econômico, as variáveis que apresentaram relação positiva e significantes estatisticamente

foram a variação do Patrimônio Líquido dos Bancos (PL Bancos), efeito do PIB nominal (FDDSTE) e crises, sendo que todos os coeficientes tendem a zero. Em relação aos anos, todos os anos apresentaram resultados com significância estatística, mas, também com o coeficiente tendendo a zero, com exceção do ano de 2005, que não foi significativa. Isso ocorre porque o crescimento é altamente irregular em comparação com as demais variáveis do modelo. Em relação aos modelos, o AIC dessa regressão é o segundo maior dos valores, e, o Critério de Informação de Akaike (AIC) os melhores modelos são os que apresentam, em módulo, menores valores.

As evidências obtidas neste trabalho diferem dos trabalhos de DiPeitro e Anoruo (2011), evidenciando não haver relação entre endividamento e crescimento econômico no Brasil. Os achados deste trabalho, no que se refere ao endividamento, também não confirmam os achados de Taylor, Proão, Carvalho e Barbosa (2012), ou seja, as evidências são de não relações e encontrou evidências de relação entre a taxa de crescimento do PIB (variação do PIB) e o resultado primário, assim como em relação ao aumento do endividamento público. Também não houve relação entre o crescimento do PIB e os juros. Os resultados estão de acordo com Teles e Mussolini (2014) de que o nível da dívida é insignificante nas estimativas, e apenas a interação da dívida com despesas é significativo. As evidências obtidas aqui estão de acordo com Bell, Johnston e Jones (2015), no que se refere ao fato que se uma tendência temporal é adequadamente controlada, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante.

Na segunda regressão, com a variável dependente sendo o Efeito PIB - Efeito do crescimento do PIB sobre a dívida, considera a variação da relação dívida/PIB devida ao crescimento verificado no PIB, calculada pela fórmula: $Dt-1/(PIBMesAtual/PIBMesBase) - Dt-1$, disponibilizado pelo Banco Central do Brasil. Os resultados obtidos por meio dessa regressão são de não significância estatística para nenhuma das variáveis, exceto as *dummies* representando os anos de 2002 a 2019 e o intercepto. Está, portanto, de acordo com as evidências obtidas aqui estão de acordo com Bell, Johnston e Jones (2015), conforme discutido acima.

Na terceira regressão, que tem como variável dependente a Alavancagem Total. As variáveis que apresentaram resultados significantes estatisticamente a 1% foram a variação do resultado primário, com coeficiente negativo, indicando uma relação negativa; a variação da dívida mobiliária, com coeficiente positivo, a variação da dívida bancária, com coeficiente positivo, com coeficiente negativo e significativa a 1% e o FDDSTE, com coeficiente positivo e significativa a 5%. Além dessas, os Governos e Empresas Estaduais e Municipais apresentaram uma relação negativa com as dívidas de longo prazo, significando que têm menor probabilidade de endividamento do que o governo federal. A dívida pública total líquida embora tenha apresentado significância estatística a 1%, o seu coeficiente tende a zero. Para a variável crises o coeficiente foi negativo e significativa a 1%, representando que em épocas de crises o índice de endividamento diminui, provavelmente

pela política fiscal adotada. Em relação ao tempo, apenas o ano de 2004 apresentou menor probabilidade de crescimento da relação div/PIB em relação ao ano de 2002. As evidências obtidas nesta terceira regressão estão de acordo com Teles e Mussolini (2014) e de acordo com Bell, Johnston e Jones (2015) e contrárias às evidências de DiPeitro e Anoruo (2011) e Taylor *et al.* (2012).

Na quarta regressão, sobre a Alavancagem de Longo Prazo, todos os coeficientes tendem a zero. Os resultados estão de acordo com Teles e Mussolini (2014) de que o nível da dívida é insignificante nas estimativas, e de acordo com obtidas aqui Bell, Johnston e Jones (2015), conforme já discutido.

Na Tabela 4 estão as regressões em painel efeito fixo. As equações são semelhantes às das regressões anteriores.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Variáveis do Modelo	Variação do PIB	EFEITO PIB	FDDSTE	Alavancagem Total	Variação do Resultado Primário
EFEITOPIB	-	-	-	-0.0386*** (0.0027)	0.0001 (0.0002)
Alavancagem Total	-	-	352.9775*** -227.140	-	-0.0142*** (0.0022)
DPLT_pas	-0.0000*** (0.0000)	0.0000 (0.0000)	-0.0000*** (0.0000)	0.0000*** (0.0000)	-0.0000 (0.0000)
Variação do Resultado Primário	-0.0000** (0.0000)	7.3797** -33.746	876.333 -2.924.346	-2.0422*** (0.3221)	-
Variação Dívida Mobiliária	-0.0000 (0.0000)	0.0300 -24.755	-338.1329*** -457.093	0.9603*** (0.0452)	0.0257*** (0.0043)
Variação de Outros Ajustes	-0.0000 (0.0000)	-17.131 -13.720	1.434.625 -5.644.288	0.1980 (0.6308)	-0.0817 (0.0526)
Variação PL Bancos	0.0000*** (0.0000)	-0.9595*** (0.1495)	223.0965*** -191.757	0.0309 (0.0215)	0.0114*** (0.0018)
var_REDIV	-0.0000 (0.0000)	0.2879 (0.8137)	-2.631.645 -2.314.773	0.3607 (0.2586)	-0.0157 (0.0216)
var_DIVB~C	-0.0000*** (0.0000)	125.371 -216.618	-1915.7645*** -6.428.267	0.7896 (0.7200)	0.1709*** (0.0599)
var_Privat	-0.0000 (0.0000)	-154.053 -1.135.875	-125.586.294 -112.050.380	16.526 -125.247	0.2238 -10.452
Variação Juros Nominais	0.0000 (0.0000)	-2.6758* -14.422	1.690.343 -3.100.061	-0.4400 (0.3464)	0.1074*** (0.0288)

Crises	-0.0000 (0.0000)	-0.0200*** (0.0074)	-0.3989 -12.650	-0.0018 (0.0014)	0.0000 (0.0001)
Constante	0.0000*** (0.0000)	-0.3264*** (0.0078)	-57.0500*** (0.9687)	0.0064*** (0.0014)	0.0007*** (0.0001)
Número de Observações	1362	1362	1362	1362	1362
adj. R-sq	0.068	-	0.264	0.644	0.150
AIC	-423.965.892	-	112.938.452	-72.197.891	-139.868.691

Tabela 4 – Dados em Painel

Fonte: dados do trabalho. Método: OLS. Os anos foram variáveis *dummies*, assim como Governos e Empresas. *Standard errors in parentheses*: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$. Nas regressões contendo séries temporais com tendência podem levar a resultados espúrios. Uma regressão espúria costuma exibir valores baixos da estatística de Durbin-Watson e um alto valor de R-Quadrado. Nota: o Efeito PIB = 1/Endividamento. End. = Dívida / PIB.

Usando dados em painel e a taxa de crescimento econômico (variação do PIB), como variável dependente, a dívida pública defasada apresentou relação negativa e significativa a 1%. Esta evidência está de acordo com a afirmativa de Teles e Mussolini (2014) e de Bell, Johnston e Jones (2015), no que se refere ao fato que se uma tendência temporal é adequadamente controlada, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante. As demais variáveis significantes na regressão, também apresentaram coeficientes tendendo a zero, e estando de acordo com a discussão na regressão por mínimos quadrados ordinários (OLS). Nessa regressão as evidências estão de acordo com DiPeitro e Anoruo (2011) no que se refere à relação dívida pública e crescimento econômico, embora o coeficiente tenda a zero. Também não confirmou a evidência de relação entre o crescimento econômico, o resultado primário e o juro, conforme achado por Taylor, Proão, Carvalho e Barbosa (2012).

Na segunda regressão, tendo o Efeito do PIB como variável dependente, as evidências são de significância estatística (1%) das variáveis PL dos Bancos, juros nominais, crises, todas evidenciando uma relação negativa com os efeitos do PIB. O resultado primário foi a única variável a apresentar resultado negativo, significativa a 5%. Na terceira regressão, ainda utilizando o PIB, agora como efeitos do crescimento do PIB Nominal (%), os resultados são de significância do endividamento, evidenciando uma relação positiva e um coeficiente robusto, já a dívida pública defasada, apesar de ser significativa, apresentou coeficiente tendendo a zero. O Patrimônio Líquido dos Bancos evidenciou uma relação positiva, significativa e coeficiente robusto. As variáveis dívida mobiliária e dívida bancária apresentaram relação negativa, significativa estatisticamente e coeficientes também robustos.

Por essas três primeiras regressões, que tem o produto interno bruto e suas variações como variável dependente, os resultados levam a interpretações diferentes, dependendo

de como é obtida a taxa de crescimento, a alavancagem (ou endividamento). As evidências são que existe uma relação negativa entre dívida defasada de Pib, conforme DiPeitro e Anoruo (2011) afirmam, ao mesmo tempo em que o endividamento do governo tem efeito positivo neste trabalho, contradizendo os resultados dos mesmos autores e estando de acordo com Gómez-Puig & Sosvilla-Rivero (2015). As evidências de forma geral, confirmam as afirmativas de Taylor et al. (2012) de que as respostas ao crescimento podem ser ambíguas e não persistentes. Confirmam, ainda, os achados de Teles e Mussolini (2014) no que se refere ao fato de os coeficientes serem muito pequenos, proporcionando mudanças imperceptíveis. Entretanto, as evidências contradizem Teles e Mussolini (2014) no que se refere ao fato de que o nível da dívida é insignificante nas estimativas. As evidências, por outro lado, confirmam as evidências descritas por Bell, Johnston e Jones (2015).

Na quarta regressão as variáveis significantes os resultados evidenciam uma relação negativa entre o efeito do PIB e o resultado primário, ambas significantes a 1%, indicando uma relação negativa e os coeficientes robustos. Já as variáveis dívida pública defasada, dívida mobiliária evidenciaram uma relação positiva, sendo que dívida apresentou coeficiente tendendo a zero e a dívida mobiliária um coeficiente robusto. Estes resultados estão de acordo com Égert (2015) em relação a dívida pública e o resultado primário, de acordo com Taylor *et al.* (2012). Em relação a dívida mobiliária, para Bell, Johnston e Jones (2015) é provável que a dívida se acumule quando o crescimento é baixo, já que o governo precisa fazer caixa e para isso emite títulos públicos. Entretanto, não se pode descartar a afirmativa de Égert (2015) de que em época de crises a alavancagem pode aumentar em função do afrouxamento fiscal discricionário e os resgates do setor bancário.

Em relação a quinta regressão, com a variação do resultado primário como variável dependente, as evidências obtidas são de uma relação negativa entre a taxa de endividamento e o resultado primário, com o coeficiente robusto. Já a dívida mobiliária, a dívida bancária e a variação dos juros, todas significantes a 1% e com coeficientes robustos, evidenciando uma relação positiva com o resultado primário, não estando de acordo com Salotti e Trecroci (2016), Neaime (2015) e Teles e Mussolini (2014).

Nas regressões utilizando o RStudio®, com tratamento dos dados para que as séries se transformassem em séries estacionárias, os resultados obtidos foram os que constam na tabela 5. Nas regressões incluímos as políticas públicas, com dummies dos partidos políticos.

	Efeito PIB		Var PIB		Dívida/PIB	
	(1)		(2)		(3)	
Coefficients:	Estimate	Pr(> t)	Estimate	Pr(> t)	Estimate	Pr(> t)
(Intercept)	2.86E-01	0.00254 **	8.30E-02	0.361507	1.06E-01	0.001148 **
dltsf defasada	-5.20E-02	0.4419	3.38E-02	0.611733	-4.30E-01	0.002047 **
rpges	-1.49E-06	0.91548	-	-	1.15E-05	0.090046
rpgf	9.35E-01	0.01285 *	-	-	1.76E-03	0.879831
jngf	2.52E-06	0.39168	-	-	-2.25E-06	0.229384
jnges	-	-	-	-	4.37E-06	0.000393 ***
jngmun	-	-	-	-	-7.27E-06	0.427124
nfspgf	-6.10E-07	0.29782	-	-	-	-
crises	9.56E-05	0.99711	-8.40E-02	0.001071 **	-2.27E-02	0.009362 **
MDB	1.25E-01	0.00259 **	1.06E-02	0.791079	-7.73E-02	2.06e-08 ***
PSDB	-3.22E-01	7.21e-09 ***	1.86E-01	0.000106 ***	5.44E-02	0.005593 **
PT	-2.20E-01	2.18e-06 ***	1.59E-02	0.697925	-3.38E-02	0.029673 *
txdesemprego	-4.50E-02	7.29e-12 ***	-8.97E-03	0.142069	3.31E-02	2e-16 ***
vartxprodind	-1.10E-02	2.62e-13 ***	0.0008544	0.524392	1.15E-03	0.015330 *
PIB	-1.76E+00	0.01665 *	-	-	4.29E-01	0.001964 **
txjuros	2.72E-02	0.14706	6.21E-04	0.972254	-1.02E-02	0.090334
Observações	230		230		230	
R-Quadrado	60.10%		11.62%		81.09%	
R-Quadrado Ajustado	57.68%		8.39%		79.75%	
F-statistic	24.8		3.598		60.6	
p-value	2.20E-16		0.0006013		2.20E-16	

Tabela 5 – Regressões utilizando séries estacionárias no RStudio

Fonte: os autores com datas, Significância: Signif. codes: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01. Variáveis com tratamento para estacionárias. Nota: o Efeito PIB = 1/Endividamento. End. = Dívida / PIB

Na regressão da tabela 5, utilizando o tratamento das séries não estacionárias para que elas se transformassem em séries estacionárias, os resultados evidenciam que não existe uma relação significativa entre despesa pública e crescimento econômico no Brasil. No caso da primeira regressão, apesar da significância no resultado, o coeficiente tende a zero. Nesta regressão da Tabela 5, com séries estacionárias, o resultado confirma o estudo de Teles e Mussolini (2014) e são mantidas as discussões anteriores.

Em relação ao endividamento Dívida Pública / PIB defasado, os resultados obtidos evidenciam uma relação negativa entre o endividamento, crises e dívida pública defasada e uma relação positiva entre taxa de desemprego e variação da produção industrial, bem como com crescimento econômico (variação do produto). Os resultados de políticas públicas no período analisado, evidenciam que as políticas públicas voltadas para a

redução da participação do governo na economia proporcionaram maior endividamento do que políticas públicas voltadas para o aumento da participação do governo na economia. Entretanto, esse resultado refere-se somente a um período, não se sustentando em períodos futuros, como pode ser visto pelas variáveis de partidos considerados liberais, como o PSDB e o MDB.

6 | CONCLUSÃO

Este trabalho investigou relação entre endividamento e crescimento econômico, com dados coletados no Banco Central do Brasil (Bacen) e no Ipeadata. As séries foram todas atualizadas pela taxa Selic, transformadas por log, defasadas e dívidas pelo produto. As ferramentas utilizadas foram os mínimos quadrados ordinários (OLS) e dados em painel. Na OLS utilizando o RStudio as séries não estacionárias foram transformadas em séries estacionárias. O período das séries foi de 12/2001 a 02/2020.

Os resultados obtidos nas três regressões evidenciam que não existe relação entre a dívida pública e o crescimento econômico, portanto, sendo rejeitada a hipótese H_1 de que exista relação positiva entre a dívida pública e o crescimento econômico. Está, portanto, de acordo com a afirmativa de Bell, Johnston e Jones (2015) de que quando uma tendência temporal é adequadamente controlada, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante. Esse controle foi feito em todas as regressões ao utilizar variáveis *dummies* de tempo na primeira regressão (OLS) e na terceira regressão, quando as séries não estacionárias foram transformadas em estacionárias.

Os testes utilizados para verificação de estacionariedade das séries foram o test *Dickey Fuller* Aumentado (ADF), o test *Dickey-Fuller* (WS) e o KPSS. As evidências são de que as séries são não estacionárias, exigindo tratamentos. De acordo com as evidências obtidas nos testes, refutou-se a hipótese H_2 de que o crescimento da dívida pública é uma série estacionária. Sem o tratamento das series os resultados podem apresentar tendências levando a resultados espúrios, normalmente representado por valores baixos da estatística de Durbin-Watson e um alto valor de R-Quadrado.

Na terceira regressão (Tabela 5) foi testada a hipótese H_3 de que exista uma relação positiva entre políticas de governo, dívida pública e o crescimento econômico e nesse teste não se rejeitou essa hipótese. As evidências são de que políticas públicas voltadas para o mercado, com menor participação do governo em atividades econômicas, contribuíram mais para o crescimento do produto interno bruto do que políticas públicas voltadas para o aumento do tamanho do governo na economia.

Em relação a hipótese H_4 de que as crises tem relação negativa com o produto interno bruto e uma relação positiva com as despesas públicas, os resultados evidenciam uma relação negativa com o produto interno bruto e uma relação negativa também com as despesas públicas. Este fato não está relacionado com a crise de 2020, devido a

pandemia, há que houve um aumento de gastos com saúde, acima do previsto, exigindo um endividamento dos países e que não foi testado nesse estudo. O resultado decorre do fato de que as despesas precisam ser relacionadas com as receitas, de forma que com o crescimento econômico mais lento (menor), as receitas tributárias se tornam menor e ocorre a necessidade de redução das despesas, ou, o aumento do endividamento. As evidências são de que o Brasil a política fiscal brasileira foi aplicada, evitando o crescimento da dívida no período analisado.

De forma geral os resultados evidenciam que existe uma necessidade de que seja estudado a simultaneidade entre dívida pública e crescimento econômico, além do fato de que para o crescimento econômico existem variáveis macroeconômicas que precisam ser incorporadas ao modelo, já que conforme obtido neste trabalho e nos trabalhos de Teles e Mussolini (2014) e de Bell, Johnston e Jones (2015), controlada a tendência temporal, qualquer efeito médio da dívida sobre o crescimento se torna insignificante ou não consistente. Desta forma, de acordo como a variável explicada é calculada, no caso do Pib, os resultados se apresentam de forma inconsistente e enviesada, confirmando as afirmativas de Taylor et al. (2012) de que as respostas ao crescimento podem ser ambíguas e não persistentes, ou de Teles e Mussolini (2014) no que se refere ao fato de os coeficientes serem não robustos, proporcionando mudanças imperceptíveis.

Esses achados ocorrem devido ao fato de que na relação dívida/PIB inclui o PIB, qualquer crescimento reduzirá automaticamente essa proporção e vice-versa, conforme afirmam Bell, Johnston e Jones (2015). Além da questão da simultaneidade (causalidade reversa), tem-se, então, a questão da estrutura. Por outro lado, conforme afirma Égert (2015), de que em época de crises a alavancagem pode aumentar em função do afrouxamento fiscal discricionário e de resgates do setor bancário, mas, não foi o que os resultados evidenciaram nesse estudo. Conforme a hipótese H_4 .

Relevante destacar que ao estudar blocos de países os efeitos são mais bem identificados e robustos, com melhor qualidade das informações, com evidências mais robustas e significativas do que por País, especificamente devido à falta (disponibilidade) de informações sobre o Produto Interno Bruto de Estados e Municípios, de forma individualizada e acessível. Além disso é comum não termos séries temporais disponíveis em longo prazo, uma vez que são descontinuadas de tempos em tempos, o que é uma das limitações deste trabalho.

Como sugestão de novas pesquisas seria relevante trabalhar com dados de blocos econômicos, como por exemplo os países de bloco específicos em que o Brasil influencia ou é influenciado ou de toda a América Latina. Sugere-se, também que sejam realizados trabalhos nessa área, utilizando a técnica Dinâmico Estocástico de Equilíbrio Geral (DSGE), principalmente diante do teste de cointegração de Johansen cujos resultados evidenciaram que existe uma relação de longo prazo a um nível de significância de 5% de probabilidade e evidencia a necessidade do uso de correção de erros.

REFERÊNCIAS

Aguiar, M., Amador, M., & Fourakis, S. (2019, March). On the welfare losses from external sovereign borrowing. In *2019 Meeting Papers* (Vol. 435). Society for Economic Dynamics.

Ansar, A., Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2016). Does infrastructure investment lead to economic growth or economic fragility? Evidence from China. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(3), 360-390.

Athayde, D. R., & Vianna, A. C. (2015). Dívida pública Brasileira: Uma análise comparativa dos três principais indicadores de esforço fiscal do governo. *Nova Economia*, 25(2), 403-420. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/2172>

Banco Central do Brasil (2018). Manual de estatísticas fiscais. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/ftp/infecon/Estatisticasfiscais.pdf>

Bell, A., Johnston, R., & Jones, K. (2015). Stylised fact or situated messiness? The diverse effects of increasing debt on national economic growth. *Journal of Economic Geography*, 15(2), 449-472.

Brasil. Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>.

Brito, Elohá Cabreira, Araújo, Eliane Cristina de, & Araújo, Elisangela Luzia. (2019). Inter-relações entre a dívida pública e política monetária no Brasil: uma análise histórica. *Economia e Sociedade*, 28(1), 153-175. Epub April 29, 2019. doi: 10.1590/1982-3533.2019v28n1art08

Bulhões, G.; Bulhões, R. Reflexões sobre o comportamento da taxa de câmbio, taxa de juros, inflação, dívida pública e do crescimento do PIB do Brasil entre 1995 e 2015. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2016.

Cardoso, V. R. D. S., Pansani, D. A., Serrano, A. L. M., & Wilbert, M. D. (2018). Sustentabilidade da Dívida Pública: Uma Análise de Curto e Longo Prazo Aplicada aos Municípios Agregados. *Revista Universo Contábil*, 14(3), 7-27.

Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2015). Dívida pública brasileira e compressão do orçamento: O que resta aos trabalhadores? Nota Técnica nº 148, set/2015. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br>>. Acesso em 26 mar 2015.

Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2019). A economia brasileira em marcha lenta. Boletim de conjuntura, número 18 - Maio de 2019. Disponível em: < <https://www.dieese.org.br>>. Acessado em: 27/03/2020.

DiPeitro, W. R., & Anoruo, E. (2012). Government size, public debt and real economic growth: a panel analysis. *Journal of Economic Studies*, vol. 3, nº 4, 2012 pp. 410-419.

Égert, B. (2015). Public debt, economic growth and nonlinear effects: Myth or reality? *Journal of Macroeconomics*, 43, 226-238.

Ellis, MA, e Schansberg, DE (1999). Os Determinantes do Financiamento da Dívida do Governo do Estado. *Public Finance Review*, 27 (6), 571-587.

- Fontenele, A. L., Tabosa, F. J. S., Oliveira Júnior, J. N., & Guimarães, D. B. (2015). Sustentabilidade da dívida pública dos estados brasileiros. *Revista Ciências Administrativas*, 21(2), 621-638.
- Giambiagi, F. (2006). Cenários para a relação dívida pública/PIB: simulações e perspectivas de redução da carga tributária e da relação gasto corrente/PIB. Discussion Papers. IPEA.
- Gobetti, Sérgio Wulff & Schettini, Bernardo Patta (2010). Dívida líquida e dívida bruta: uma abordagem integrada para analisar a trajetória e o custo do endividamento brasileiro. IPEA.
- Gómez-Puig, M., & Sosvilla-Rivero, S. (2015). The causal relationship between debt and growth in EMU countries. *Journal of Policy Modeling*, 37(6), 974-989.
- Journal of Economic Studies Vol. 39 No. 4, 2012 pp. 410-419 q Emerald Group Publishing Limited 0144-3585. doi: 10.1108/01443581211255620.
- Keevey, Richard F. (2015). All Government Debt Is Not the Same: Different Problems Require Different Responses. **Publicado em:** Public Administration Review, November 2015, Vol.75(6), pp.793-794.
- Kempa, B., & Khan, N. S. (2017). Spillover effects of debt and growth in the euro area: Evidence from a GVAR model. *International Review of Economics & Finance*, 49, 102-111.
- Kumhof, M., & Yakadina, I. (2017). Government Debt Bias. *IMF Economic Review*, 65(4), 675–703.
- Lopreato, F. L. C. (2008). Problemas de gestão da dívida pública brasileira Problemas de gestão da dívida pública brasileira.
- Moraes, Adriano Sodré de, & Divino, José Ângelo. (2019). Composição Ótima da Dívida Pública Brasileira e a Política Monetária. *Revista Brasileira de Economia*, 73(2), 213-233. Epub July 22, 2019. doi: 10.5935/0034-7140.20190010.
- Neaime, S. (2015). Twin deficits and the sustainability of public debt and exchange rate policies in Lebanon. *Research in International Business and Finance*, 33, 127-143.
- Puente-Ajovín, M., & Sanso-Navarro, M. (2015). Granger causality between debt and growth: Evidence from OECD countries. *International Review of Economics & Finance*, 35, 66-77.
- Salotti, S., & Trecroci, C. (2016). O impacto da dívida pública, despesas e impostos no investimento agregado e no crescimento da produtividade. *Econômica*, 83 (330), 356-384.
- Secretaria do Tesouro Nacional - STN (2020). Manual de demonstrativos fiscais aplicado à união e aos estados, distrito federal e municípios. 10ª edição. Disponível em: < <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents>>.
- Secretaria do Tesouro Nacional (2018). Relatório Quadrimestral de Projeções da Dívida Pública 2018.
- Serrano, Franklin, & Pimentel, Kaio. (2017). SERÁ QUE “ACABOU O DINHEIRO”? FINANCIAMENTO DO GASTO PÚBLICO E TAXAS DE JUROS NUM PAÍS DE MOEDA SOBERANA. *Revista de Economia Contemporânea*, 21(2), e172123. Epub December 21, 2017. doi 10.1590/198055272123.

Silva, Alexandre Manoel Angelo da, & Pires, Manoel Carlos de Castro. (2008). Dívida pública, poupança em conta corrente do governo e superávit primário: uma análise de sustentabilidade. *Brazilian Journal of Political Economy*, 28(4), 612-630. doi: 10.1590/S0101-31572008000400005

Tao, K. (2015). Assessing local government debt risks in China: a case study of local government financial vehicles. *China & World Economy*, 23(5), 1-25.

Taylor, L., Proano, C. R., de Carvalho, L., & Barbosa, N. (2012). Fiscal deficits, economic growth and government debt in the USA. *Cambridge Journal of Economics*, 36(1), 189-204.

Teles, VK e Mussolini, CC (2014). Dívida pública e os limites da política fiscal para aumentar o crescimento econômico. *European Economic Review*, 66, 1-15.

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL *E-COMMERCE*

Data de aceite: 01/02/2021

Antonio Faúndez-Ugalde

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
(Chile)
<https://orcid.org/0000-0002-8468-3042>

Rafael Mellado-Silva

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
(Chile)
<https://orcid.org/0000-0002-6143-2929>

María Blanco Lobos

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
(Chile)
<https://orcid.org/0000-0002-0547-9175>

RESUMEN: El presente artículo analiza los enfoques opuestos que se han evidenciado entre Estados Unidos y China en el comercio digital o *e-commerce*, intensificados con los últimos eventos que hacen referencia a una guerra comercial entre ambas naciones, para posteriormente explicitar cómo dicha disputa ha trascendido e impactado en los lineamientos normativos fiscales propuestos por la OCDE y el G-20, organismos que han orientado sus esfuerzos en lograr encontrar un consenso internacional respecto a las normas de tributación en la economía digital. Estados Unidos se ha posicionado en el comercio digital de servicios, donde seis de las diez empresas de internet más importantes del mundo son compañías estadounidenses; en cambio, China ha puesto énfasis en el comercio tradicional

de bienes físicos a través de transacciones materializadas por internet. Así, para el estudio será esencial comenzar con un detallado análisis sobre el enfoque tanto de Estados Unidos como de China y las medidas jurídicas que cada uno de ellos ha adoptado frente al *e-commerce*, para luego contrastar estas posiciones con los informes emitidos por la OCDE y el G-20. Considerando lo anteriormente expuesto, la presente investigación plantea como hipótesis que el conflicto comercial entre Estados Unidos y China ha impactado directamente en la normativa internacional que se busca instaurar al alero de la OCDE y del G-20, con relación al *e-commerce*. Los resultados confirman que la posición de Estados Unidos frente a la OCDE y el G-20, ha sido apoyar la deslocalización de beneficios, orientada a buscar una solución con relación a aquellas jurisdicciones que tienen una baja o nula tributación, permitiendo establecer reglas de interbloqueo para reforzar la capacidad impositiva de aquellos que realizan operaciones a nivel de *e-commerce*.

PALABRAS CLAVES: *E-commerce*, economía digital, impuestos, OCDE, plataformas de internet.

1 | INTRODUCCIÓN

Hoy, en los países con alto desarrollo tecnológico, tales como Japón, Estados Unidos y los de la Euro Zona, la economía digital es del orden de 7% al 8% del PIB, y hacia fines de esta década se prevé un 12% (Lever, Yukich y Cruz, 2016, p. 6). Esta expansión del comercio

internacional ha sido impulsada en gran parte por la irrupción de plataformas digitales, herramientas que han permitido que los consumidores puedan acceder a bienes y servicios, tangibles e intangibles, de la más variada índole, siendo vendidos o prestados a través del comercio electrónico o digital. El comercio electrónico ha sido definido como “la entrega de productos y servicios a través de internet por parte de empresas de cualquier sector de la industria, y de productos asociados, como teléfonos inteligentes y sensores conectados a internet” (Fefer et al., 2017, p. 1). Dichas transacciones en el comercio digital pueden ser entre empresas (*business to business* o *B2B*); entre empresa y consumidor (*business to consumers* o *B2C*); entre empresa y la administración (*business to administrations* o *B2A*); entre empresa y los empleados (*business to employee* o *B2E*), o entre consumidores (*consumer to consumer* o *C2C*). Así, el desarrollo tecnológico se ha constituido en la cuarta revolución industrial, fenómeno que habría comenzado al inicio de este siglo y se caracterizaría por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina (Schwab, 2016, p. 5).

Si bien los mercados mundiales se han visto beneficiados por la nuevas tecnologías, especialmente, en la reducción de costos de recopilación de información (Bardopoulos, 2015, p. 29; Nattrass et al., 2003, p. 309), en el ámbito del derecho tributario, los efectos han impactado negativamente en la recaudación fiscal (Agrawal, 2017; Bacache-Beauvallet y Bloch, 2018; Bacache-Beauvallet, 2018; Belleflamme y Toulemonde, 2018; Bourreau et al., 2018; Bloch y Demange, 2018) y el costo de implementación de sistemas fiscales electrónicos (Yilmaz y Coolidge, 2013; Banco Mundial, 2016, p. 17), dando paso a una evasión tributaria que los países han intentado regular de manera unilateral, generando casos de doble tributación internacional que afecta principios constitucionales de cada Estado.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Grupo de los 20 (G-20¹), se han constituido en las entidades más importantes a nivel mundial en generar grupos de trabajos destinados a lograr un consenso internacional común frente a las normas de fiscalidad en la economía digital. Históricamente, las instrucciones de la OCDE se han constituido en verdaderas guías de interpretación jurídica como una forma de solucionar los conflictos normativos frente a la doble tributación que pueda experimentar un contribuyente. Faúndez-Ugalde (2018, p. 164) indica que los comentarios o informes elaborados en el seno de la OCDE, si bien no son jurídicamente vinculantes para un país, en su redacción han participado representantes de los Estados miembros de dicha entidad, constituyendo, en consecuencia, fuente de interpretación jurídica de un convenio de acuerdo con lo señalado en el artículo 31 de la Convención de Viena sobre derecho de los tratados. Según esta última disposición, los tratados deben interpretarse de buena fe

1. El grupo de los 20 (G-20) está compuesto por las principales economías del mundo, esto es, la Unión Europea, Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica y Turquía.

conforme al sentido corriente que haya de atribuirse a los términos en el contexto de este y teniendo en cuenta su objeto y fin, esto es, se debe considerar toda práctica ulteriormente seguida en la aplicación de un tratado. Ejemplo de lo anterior se puede mencionar el caso de países como Canadá e Inglaterra, en donde la jurisprudencia ha aceptado los comentarios de la OCDE como guía para la interpretación de los convenios, como ocurrió en el caso *Cudd Pressure Control Inc con The Queen*, en el que la Corte canadiense sostuvo que “los comentarios de la OCDE, por lo tanto, pueden proveer alguna asistencia para discernir el contexto legal que anteceden a las convenciones de doble tributación en el derecho internacional” (Rohatgi, 2008, p. 104). El mismo criterio declaró la Corte inglesa en el caso *Sun Life Assurance of Canada con Pearson*: “Es común [...] que se haga referencia a los comentarios como guía para la interpretación del tratado” (Rohatgi, 2008, p. 105). La International Fiscal Association (IFA) indicó que, aun no siendo legalmente vinculables para los Estados contratantes, pues no forman parte de los convenios de doble imposición firmados por los Estados, los comentarios adquieren una fuerza considerable cuando las cláusulas de los convenios se conforman de acuerdo con los postulados del modelo de convenio (García, 1996, p. 92).

Considerando lo anterior, los trabajos desarrollados por la OCDE con relación a la economía digital son de suma importancia en el establecimiento de una regulación común internacional, cuyos alcances interpretativos pueden tener un impacto negativo como consecuencia de la política y las relaciones internacionales entre los países, como se pretende comprobar en este trabajo con relación al conflicto entre Estados Unidos y China.

Así, en el año 2013, la OCDE presentó un plan de acción denominado *Erosión de la base imponible y traslado de beneficios* (BEPS, por sus siglas en inglés), que cuenta con quince áreas estratégicas de trabajo, creadas para combatir la disminución o erosión de la base imponible a través de conductas evasivas, y para garantizar que los beneficios se graven allí donde se realizan las actividades económicas que los generan y donde se crea valor (OCDE, 2014a, p. 3). Precisamente, la acción 1 BEPS aborda los desafíos de la economía digital para la tributación de las empresas multinacionales. Sin embargo, los últimos informes presentados en los años 2018 y 2019, dejan en evidencia que los países se han dividido en dos pilares normativos, en donde uno de ellos ha sido encabezado por Estados Unidos. Aquí radica la problemática a desarrollar, esto es, establecer los alcances del enfoque estadounidense como principal opositor al comercio desarrollado por China y cómo ha incidido en el marco normativo que intenta unificar la OCDE y el G-20.

Considerando lo anterior, la hipótesis a validar consiste en que el conflicto comercial entre Estados Unidos y China ha impactado directamente en los pilares normativos desarrollados al alero de la OCDE y del G-20 con relación al *e-commerce*. Así, para el estudio será esencial desarrollar el enfoque tanto de Estados Unidos como de China y las medidas que cada uno de ellos ha adoptado frente al *e-commerce*, para luego contrastar estas posiciones con los informes emitidos por la OCDE y el G-20.

21 ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA

La guerra comercial entre Estados Unidos y China ha sido declarada desde el año 2018. El conflicto se centra en los aranceles que las dos potencias han instaurado, provocado una disminución del comercio y una desconfianza en los mercados financieros, perturbando las cadenas de suministro mundiales y pone en peligro la recuperación prevista del crecimiento mundial al término del 2019 (Cerutti et al., 2019) y, también, para el año 2020 de acuerdo con las últimas declaraciones de la directora gerente del Fondo Monetario Internacional (Pozzi, 2019). Vaswani (2019) señala que tres serían las barreras comerciales que aún no superan estas dos potencias: primero, Estados Unidos sostiene que China concede subsidios a sus empresas estatales posicionándolas en competencia directa con las empresas estadounidenses; segundo, China ya ha incomodado a Estados Unidos en sectores claves como el aeroespacial, el de semiconductores o la red 5G, y, tercero, Estados Unidos acusa a China de robar propiedad intelectual de empresas estadounidenses, forzándolas a transferir tecnología a China. Así, entonces, el aumento de las barreras comerciales podría perturbar las cadenas de suministro mundiales y frenar la expansión de nuevas tecnologías (Cerutti et al., 2019).

Gao (2018, p. 319) indica que las empresas estadounidenses son, en su mayoría, proveedores de servicios relacionados con la búsqueda en línea, redes sociales o contenido; así, entre las diez empresas de internet más importantes del mundo, seis son compañías estadounidenses como Amazon, Alphabet (Google), Facebook, Priceline, Ebay, Netflix, mientras que las cuatro restantes son compañías chinas, incluidas JD.com, Tencent, Alibaba, Baidu. Esto ha llevado a Estados Unidos a mantener más participación en los acuerdos internacionales relacionados con el *e-commerce*, desde el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA, por sus siglas en inglés) (Škoba, 2013) hasta su ingreso, en el año 2016, en la agenda de negociación del comercio digital ante la Organización Mundial de Comercio (OMC). Sin embargo, comparativamente, China ha fortalecido su posición tecnológica en general, teniendo como principal objetivo al 2045 de liderar la innovación global. En esta línea en China, cada año, se gradúan cinco veces más estudiantes en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) que en Estados Unidos; en 2018, China ya superó a Estados Unidos en gasto en innovación y desarrollo (I+D) y en publicaciones científicas (STM Report); desde hace 5 años, China es el país que registra más patentes; cada año, China produce 30 mil doctores en materias científicas y tecnológicas; hace 10 años, China desarrollaba el 1% de las transacciones globales de *e-commerce* y hoy es el 42% y procesa 11 veces más pagos móviles que Estados Unidos (Rosales, 2018).

Estados Unidos ha formulado sus propuestas sobre el comercio digital considerando los siguientes aspectos: recomienda el libre movimiento de información, salvo en lo que se refiere a los servicios financieros; plantea libertad de acceder y utilizar los servicios y aplicaciones de su elección, excluyendo las prácticas razonables de administración de red,

así como aquellos diseñados para evitar daños en la red; prohibición a los países para requerir que los proveedores de servicios almacenen o procesen datos en el territorio del país anfitrión como condición para suministrar un servicio o invertir, y fomentar la adopción de la autenticación electrónica y las firmas electrónicas.

En cambio, las propuestas de China se ocupan mayormente del comercio de bienes, incluso cuando se mencionan los servicios, se caracterizan como auxiliares que ayudan a facilitar el comercio de bienes. Jack Ma, el fundador de Alibaba, en febrero de 2016, llevó a cabo la propuesta “e-WTP” o *Electronic World Trade Platform*, para enfatizar que su objetivo era construir una plataforma en lugar de una organización. La propuesta estaba orientada a respaldar el concepto de la plataforma electrónica de comercio mundial (eWTP), una iniciativa de todos los interesados dirigida por el sector privado, como un vehículo para el diálogo público privado que puede incubar las reglas para fomentar el comercio electrónico (B-20, 2016).

China hizo su primera presentación sobre comercio electrónico en la OMC en noviembre de 2016, declarando que su finalidad solamente era aclarar y mejorar las reglas comerciales multilaterales existentes a la fecha, a diferencia de Estados Unidos que sus propuestas van más allá de los estrechos límites del marco regulatorio de la OMC, generando una influencia en los últimos informes de la OCDE y del G-20, como veremos a continuación.

3 I IMPACTO EN LOS PILARES NORMATIVOS DE LA OCDE Y DEL G-20

En el año 1997 fue celebrada en Turku, Finlandia, la conferencia titulada *Eliminación de barreras al comercio electrónico mundial*, en la que los representantes de gobiernos y empresas se reunieron para debatir de manera informal sobre los retos planteados por el comercio electrónico internacional a los sistemas tributarios (OCDE, 2002, p. 3). Luego, a menos de un año, se llevó a cabo la conferencia de Ottawa, publicándose el marco normativo sobre tributación fiscal del comercio electrónico y recibiendo la OCDE los votos de confianza para coordinar y continuar llevando a cabo este trabajo. Así, en esta última conferencia se declaró que los principios que regulaban el comercio convencional también debían ser aplicados al comercio electrónico. Estos principios jurídicos –que configuraron el denominado *Marco tributario*– son los siguientes: neutralidad, eficiencia, certeza y simplicidad, efectividad y justicia, y flexibilidad (OCDE, 2002, p. 4).

En el año 2013, a instancia de los países miembros del G-20, la OCDE publicó un plan de acción BEPS, estructurado en 15 acciones. La acción 1 consistió en identificar las principales dificultades que planteaba la economía digital, para la aplicación de las normas de fiscalidad internacional y desarrollar opciones detalladas para abordar estas dificultades, con un enfoque holístico y considerando tanto la imposición directa como la indirecta (OCDE, 2014b, p. 33).

En septiembre de 2013 se creó el grupo de expertos sobre fiscalidad de la economía digital (GEFED), como un órgano auxiliar al comité de asuntos fiscales de la OCDE, cuya principal tarea fue elaborar un informe destinado a identificar los problemas planteados por la economía digital y sus posibles soluciones. El GEFED dejó en claro que los principios jurídicos que formaron parte del marco tributario de la conferencia de Ottawa del año 1998, siguen siendo un importante referente hoy día y, reforzados en su caso, pueden constituir la base para valorar las posibles opciones con miras a afrontar los desafíos fiscales de la economía digital (OCDE, 2014a, p. 31).

El informe final del plan de acción BEPS del año 2015, en lo que respecta a la acción 1, no recoge todas las soluciones previamente generadas en el informe GEFED del 2014. Así, el documento únicamente adopta como cambios la modificación de la lista de excepciones a la definición de establecimiento permanente y sostener el criterio antifragementación de las operaciones entre entidades del mismo grupo. De esta manera, el informe recomendó que las decisiones definitivas debían ser reflejadas en un informe final a entregarse el año 2020, generándose un informe provisional en el año 2018, el que parte de la base de que, a la fecha, aún no existe consenso respecto de la adopción de la serie de medidas tendientes a hacer frente a los desafíos fiscales derivados de la economía digital (OCDE, 2018, p. 174).

El informe del 2018 realiza una clasificación de las distintas posturas asumidas por los países. Un primer grupo, se muestra contrario a la aplicación de acciones que modifiquen el actual marco normativo de fiscalidad en materia digital. A estos países, les acomoda la actual regulación ya que se han convertido en jurisdicciones de destino de empresas digitales. Un segundo grupo, considera que es menester adoptar medidas no necesariamente modificando las reglas de fiscalidad en materia digital, pero con la salvedad de aplicar los principios jurídicos de tributación tomando como consideración fundamental el valor de los datos y la participación del usuario. Un tercer grupo, en el que se encuentra Estados Unidos, sostiene que todo cambio o modificación en las reglas de fiscalidad internacional debe aplicarse con carácter generalizado a toda la actividad económica, pues se estima que la digitalización de la economía es un cambio general que afecta a la economía en su conjunto, y no únicamente a los negocios más digitalizados.

En el marco de la nueva fase de trabajo posterior al informe provisional emitido el año 2018, la OCDE emitió en enero de 2019 una nota guía que ha implicado una verdadera revolución en cuanto al reconocimiento de propuestas concretas en materia de tributación en la economía digital. Así, en febrero de 2019, la OCDE publicó un documento de consulta titulado *Addressing the tax challenges of the digitalization of the economy*, el que fue sometido a consulta pública en marzo del mismo año.

Estas propuestas parecen provenir del grupo de estados cuyas jurisdicciones han resultado más desfavorecidas a causa de la baja tributación por parte de empresas altamente digitalizadas, en desmedro, no solo de los estados afectados, sino también

respecto a empresas que desarrollan el comercio convencional o tradicional. El comunicado de la OCDE establece que las propuestas se basan en dos pilares: uno, el nexo y atribución de resultados, y, dos, pilar orientado a la deslocalización de beneficios.

Con el primer pilar se busca generar la atribución de poderes tributarios a la jurisdicción donde se genera valor sea por la participación del usuario en el proceso creador, atendiendo el lugar de inversión de los intangibles de comercialización y la presencia significativa. Actualmente, la OCDE ha unificado el primer pilar en el sentido de que sea aplicada a sujetos pasivos determinados, permitiendo gravar los resultados de la actividad digital. La propuesta de la OCDE se orienta a gravar a todos los sujetos pasivos que generen negocios destinados a los consumidores, considerando la presencia significativa que tengan dichos sujetos pasivos. La dificultad se puede presentar en la forma de cálculo de las ganancias residuales que se generen en una jurisdicción de mercado y, una vez determinada, se tendría que definir la forma de reparto de dicha ganancia residual entre los mercados participantes.

El segundo pilar busca establecer una tributación mínima o negando beneficios de los tratados si el beneficiario está sujeto a nula o baja tributación. Se busca evaluar incentivos fiscales que pueden ser innecesarios para atraer inversiones. Según plantea Ortega (2019), el segundo pilar sería fuertemente influenciado por las últimas reformas fiscales en Estados Unidos, destinado a reforzar la capacidad impositiva de los países en aquellos casos en los que la otra jurisdicción aplique tipos impositivos reducidos sobre los beneficios en cuestión. Conforme con lo anterior, las medidas serían dos: una norma que facultase al Estado-fuente a gravar a sujetos con baja tributación en el Estado-residencia; y viceversa, una regla que negase la deducibilidad de gastos generados por pagos a personas o entidades situadas en territorios considerados de baja tributación.

El pilar dos tiene cuatro reglas contradictorias entre ellas. La primera, estaría orientada a que si las empresas tiene sucursales extranjeras y no han pagado una carga tributaria mínima de impuesto, el país de residencia cobrará el diferencial. El segundo es el denominado *Switch-over* el cual permite modificar el método de exención para que pueda ser gravado en el país de la residencia en el evento de que el país de la fuente no grave con impuestos. La tercera, implica que el país de la fuente niega una deducción si el pago no estuvo gravado a una tasa mínima en el país de la residencia. La cuarta regla, denominada *subject-to-tax*, estaría orientada a un gravamen en el país de la fuente si el ingreso no estuvo sujeto a una tributación mínima en el país de la residencia. De estas cuatro reglas primó, a fines del año 2019, la primera de las reglas mencionadas, pero manteniendo cuestionamientos en cuanto a la forma de determinación.

En octubre de 2020, la OCDE ha emitido un nuevo reporte cuyas conclusiones estiman que las ganancias de ingresos combinadas de ambos pilares serán en general similares, como parte de los ingresos actuales del impuesto de sociedades, en jurisdicciones de ingresos bajos, medios y altos. Sin embargo, también indica que es probable que la

crisis del COVID-19 reduzca las ganancias de ingresos esperadas del pilar uno y del pilar dos al menos a corto plazo, ya que la crisis pesa sobre la rentabilidad de muchas empresas multinacionales, a pesar de que algunas de ellas, con uso intensivo digital, han logrado sostener o mejorar su rentabilidad desde el inicio de la crisis.

Ahora bien, teniendo en cuenta que ha sido el segundo pilar donde Estados Unidos ha marcado mayor presencia para defender sus intereses, también ha establecido una clara línea en la formulación de cuestionamiento en contra de países como China. Así, Estados Unidos plantea que China al conceder subsidios a sus empresas estatales para competir internacionalmente, genera injusticia porque las firmas foráneas que tratan de competir con éstas en el país asiático no tienen las conexiones o la escala necesaria en un mercado básicamente cerrado en el que se requiere de un socio local para operar (Vaswani, 2019).

Es claro que el objetivo de Estados Unidos es establecer un marco normativo destinado a proteger su economía local, generando barreras arancelarias que mayormente han ido en contra de China y que ha impactado en el *e-commerce*. Prueba de ello ha sido la incomodidad alegada por Estados Unidos en sectores claves como la red 5G, argumentando que Huawei estaría compitiendo en forma desleal por liderar las nuevas TICs, quien habría utilizado dolosamente a bancos estadounidenses para financiar a Irán para comprar equipos de Huawei (Agosin, 2018). Esto llevó, recientemente, a que el Departamento de Comercio de Estados Unidos ingresara a Huawei a una lista de compañías con las que las empresas estadounidenses no pueden negociar a menos que tengan una licencia especial, afectando la relación de esta empresa china con Google.

Así, estos antecedentes comprueban que las políticas públicas que ha desarrollado Estados Unidos han tenido impacto directo en el ordenamiento jurídico internacional y, por lo tanto, en la interpretación y aplicación del derecho. En tal sentido, las medidas unilaterales establecidas por Estados Unidos pueden incidir en la interpretación jurídica internacional, afectando, incluso, los acuerdos internacionales vigentes entre los Estados, en especial, aquellos que han ratificado la Convención de Viena sobre derecho de los tratados.

4 | CONCLUSIONES

La guerra comercial entre Estados Unidos y China ha generado impacto en los últimos informes emitidos por la OCDE y el G-20, destinados a lograr un acuerdo normativo internacional común con relación a la tributación en el *e-commerce*. Así, la posición de Estados Unidos ha sido clara en apoyar el pilar sobre la deslocalización de beneficios, el que está orientado a buscar una solución con relación a aquellas jurisdicciones que tienen una baja o nula tributación en el *e-commerce*, estableciendo reglas de interbloqueo para reforzar la capacidad impositiva. Sin embargo, Estados Unidos ya ha aplicado unilateralmente reglas sustentadas en el cuestionamiento de que China concede subsidios injustos a sus empresas, lo que ha incidido en el marco normativo internacional que intenta

instaurar la OCDE y el G-20, como se reflejan en los últimos informes de estos últimos organismos. Lo anterior también se aprecia con el desarrollo de la red 5G, en donde Estados Unidos ha impuesto unilateralmente a sus empresas la limitante de negociar con la empresa Huawei a menos que tenga una licencia especial. Si bien los hechos anteriores forman parte de las políticas públicas que ha desarrollado Estados Unidos en el ámbito de la tributación, los mismos se pueden constituir en fuente de interpretación jurídica de acuerdo con lo señalado en el artículo 31 de la Convención de Viena sobre derecho de los tratados.

Por lo tanto, las medidas unilaterales que ha adoptado Estados Unidos en bloquear a países como China, no es más un reflejo de su clara intención de estatuir a nivel OCDE y del G-20, una norma internacional que faculte al Estado-fuente a gravar beneficios sujetos a baja tributación en el Estado-residencia, o bien, una regla que negase la deducibilidad de gastos generados por pagos a personas o entidades situadas en territorios considerados de baja tributación.

REFERENCIAS

AGOSIN, MANUEL. “Guerra comercial”. *Revista Económica&Administración*, N° 173, 2018. págs. 6-9.

AGRAWAL, DAVID. “The Internet as a Tax Haven? The Effect of the Internet on Tax Competition”. 2017 Disponible en SSRN: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2328479>

B-20, BUSSINES 20. “Towards an Innovative, Invigorated, Interconnected & Inclusive World Economy: B20 2016 Policy Recommendations to the G20”. 2016. Disponible en: <http://en.b20-china.org/documents/doc/1/2>.

BACACHE-BEAUVALLET, MAYA. “Tax competition, tax coordination, and e-commerce”. *Journal of Public Economic Theory*, vol. 20, n° 1, pp. 100–117. DOI:10.1111/jpet.12254

BACACHE-BEAUVALLET, MAYA Y FRANCIS BLOCH. “Special issue on taxation in the digital economy”. *Journal of Public Economic Theory*, vol. 20 n°1, 2018. págs. 5-8. DOI:10.1111/jpet.12285.

BANCO MUNDIAL. “World development report 2016: Digital dividends”. Washington D.C.: World Bank. 2016.

BARDOPOULOS, ANNE. “eCommerce and the effects of technology on taxation”. 2015. Disponible en Springer: DOI: 10.1007/978-3-319-15449-7.

BELLEFLAMME, PAUL Y ERIC TOULEMONDE. “Tax incidence on competing two-sided platforms”. *Journal of Public Economic Theory*. vol. 20 n° 1, 2018. págs. 9–21. DOI:10.1111/jpet.12275.

BLOCH, FRANCIS Y GABRIELLE DEMANGE. “Taxation and privacy protection on Internet platforms”. *Journal of Public Economic Theory*, vol. 20 n° 1, 2018. págs. 52–66. DOI:10.1111/jpet.12243.

BOURREAU, MARC, BERNARD CAILLAUD Y ROMAIN DE NIJS. "Taxation of a digital monopoly platform". *Journal of Public Economic Theory*, vol. 20, n° 1, 2018. págs. 40–51. DOI:10.1111/jpet.12255.

CERUTTI, EUGENIO, GITA GOPINATH Y ADIL MOHOMMAD. "Los efectos de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, Fondo Monetario Internacional". 2019. disponible en <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=11232>.

FAÚNDEZ-UGALDE, ANTONIO. "El problema del concepto actual de establecimiento permanente en los convenios de doble tributación internacional frente a los nuevos desafíos fiscales en la economía digital". *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, vol. 7 n° 1, 2018, págs. 155-173. DOI: 10.5354/0719-2584.2018.48223.

FAÚNDEZ-UGALDE, ANTONIO Y MARÍA BLANCO. "Establecimientos permanentes: aspectos tributarios". Santiago: Librotecnia. 2009.

FAÚNDEZ-UGALDE, ANTONIO. "Los establecimientos permanentes y el comercio internacional desarrollado en forma electrónica: ¿Una adecuación conceptual en los convenios de doble tributación internacional?". *Revista Jurídica Unicuritiba*, vol. 4 n° 37, págs. 6-33. 2014. Disponible en <http://bit.ly/2JH0bvZ>.

FEFER, RACHEL, SHAYERAH AKHTAR Y WAYNE MORRISON. "Digital Trade and U.S. Trade Policy". CRS Report for Congress, R44565. 2017. Disponible en <https://fas.org/sgp/crs/misc/R44565.pdf>.

FONROUGE, CARLOS. "Derecho financiero". Buenos Aires: Depalma. 1997.

GAO, HENRY. "Digital or Trade? The Contrasting Approaches of China and US to Digital Trade". *Journal of International Economic Law*, vol. 21 n° 2, 2018. págs. 297-321. DOI: 10.1093/jiel/jgy015.

GARCÍA, FRANCISCO. "El establecimiento permanente, análisis jurídico tributario internacional de la imposición societaria". Madrid: Tecnos. 1996.

LEVER, GEORGE, YERKA YUKICH Y MARÍA CRUZ. "La economía digital en Chile". Santiago: Centro de Estudios de la Economía Digital Cámara de Comercio de Santiago. 2016.

MASSONE, PEDRO. "Principios de derecho tributario". Valparaíso: Edeval. 1979.

NATTRASS, NICOLI, JEREMY WAKEFORD Y SAMSON MURADZIKWA. "Macroeconomics theory and policy in South Africa". South Africa: David Philip. 2003.

OCDE, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. "Taxation and electronic commerce, implementation of the Ottawa taxation framework conditions". París: OECD Publishing. 2002. DOI: <http://www.oecd.org/ctp/administration/2673607.pdf>.

OCDE, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. "Cómo abordar los desafíos fiscales de la economía digital". París: OECD Publishing. 2014a.

OCDE, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. "Plan de acción contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios". 2014b Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264207813-es>.

OCDE, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. “Tax Challenges Arising from Digitalisation – Interim Report 2018, Inclusive Framework on BEPS”. OECD Publishing. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264293083-en>.

ORTEGA, MARIO. “Economía digital: la OCDE plantea tributar allí donde se crea el valor o aplicar un impuesto mínimo mundial”. 2019. Disponible en: <https://amp.expansion.com/blogs/garrigues/2019/02/12/economia-digital-la-ocde-plantea.html>.

POZZI, SANDRO. “Lagarde urge a terminar de inmediato la tensión por la guerra arancelaria”. El País (5 de junio de 2019), disponible en: https://elpais.com/economia/2019/06/05/actualidad/1559738146_801527.html.

SCHWAB, KLAUS. “La cuarta Revolución Industrial”. Barcelona: Editorial Debate. 2016

ŠKOKA, LAINE. “Opening negotiations on a plurilateral Trade in Services Agreement (TiSA)”. Library of the European Parliament. 2013. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130582/LDM_BRI\(2013\)130582_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130582/LDM_BRI(2013)130582_REV1_EN.pdf).

ROHATGI, ROY. “Basic international taxation”. Londres: Legis. 2008.

ROSALES, OSVALDO. “El conflicto económico Estados Unidos-China”. Revista Económica&Administración, N° 173, 2018. págs. 10-14. Disponible en: [http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173\(2\).pdf](http://www.fen.uchile.cl/uploads/images/files/revista_173(2).pdf).

VASWANI, KARISHMA. “Guerra comercial: 3 cosas en las que China y Estados Unidos nunca se podrán de acuerdo”. BBC. 2019. disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46830998>.

YILMAZ, FATIH Y JACQUELINE COOLIDGE. “Can e-filing reduce tax compliance costs in developing countries?”. *Policy Research Working Paper*, 6.647: 2013. Págs. 1-57. DOI: 10.1596/1813-9450-6647.

CAPÍTULO 22

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 16/11/2020

Maria Evilene de Souza Landim

CIEE Petrolina - PE

https://www.cnpq.br/cvlattesweb/pkg_impvcv.trata

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

IF sertão Pernambucano, Ouricuri - PE

<http://lattes.cnpq.br/4130680700029105>

RESUMO: Este estudo tem o objetivo de relatar a experiência desenvolvida no Núcleo Temático, ofertado pelo colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf, em parceria com os colegiados de Medicina, Farmácia e Engenharia, componente curricular da universidade com caráter voltado para ensino, pesquisa e extensão, cujas intervenções foram desenvolvidas em uma Associação localizada na cidade de Petrolina – PE, denominada Rendeiras do Vale. Através da metodologia pesquisa-ação e análise documental, foram implantadas, conjuntamente, ações com as associadas visando melhoramento no processo de turismo social, que existe atualmente em parceria com o SESC. Como resultados deste trabalho, foi possível apresentar a descrição das atividades desenvolvidas, os resultados obtidos com as mesmas, assim como, identificar pontos de melhorias e observações para o desenvolvimento de estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Núcleo Temático, Organização de Terceiro Setor, Rendeiras do Vale, Turismo Social, Comunicação.

ACTIONS TO DEVELOP SOCIAL TOURISM IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION IN THE CITY OF PETROLINA - PE

ABSTRACT: This study aims to report on the experience developed in the Thematic Nucleus, offered by the Administration Course of the Federal University of the São Francisco Valley - Univasf, in partnership with the medical, pharmacy and engineering courses, a curricular component of the university combining teaching, research and extension, whose interventions were developed in an Association located in the city of Petrolina, Pernambuco state, denominated Rendeiras do Vale. Through the research-action methodology and documentary analysis, actions were jointly implemented with association members aimed at improve the social tourism activities developed in partnership with SESC. As results of this work, it was possible to present a description of the activities developed, the results obtained with them, as well as to identify points of improvement and observations for the development of future studies.

KEYWORDS: Thematic Nucleus, Third Sector Organization, Social Tourism, Communication.

1 | INTRODUÇÃO

A presente pesquisa é parte integrante do Núcleo Temático - Dinâmicas e Desenvolvimento do Semiárido, desenvolvido pelo colegiado de Administração, da UNIVASF, semestre 2017.1, e teve como objetivo relatar o estudo de uma Organização do Terceiro Setor - OTS, localizada na cidade de Petrolina – PE, denominada Associação de Mulheres Rendeiras do Vale - AMRV, que atua para fortalecer o empoderamento feminino, das pessoas e raça.

Como modelo de captação de recursos confecciona e vende produtos, submete projetos às instituições de fomento, promove cursos de qualificação na área de artesanato e culinária, junto a alguns parceiros, e atualmente em parceria com o SESC, recebe grupos de turistas, por meio do programa turismo social.

O foco dessa pesquisa foi a otimização no processo de turismo social da AMRV, com a finalidade de expandir essa segmentação, bem como a criação de meios para melhorar a sua comunicação interna e externa, por meio de uma pesquisa-ação e entrevista participativa.

O turismo social tem a finalidade de promover a igualdade, desenvolvendo as comunidades locais, combatendo a exclusão social e a pobreza, possibilitando oportunidades e exercício de cidadania. Está atrelado ao turismo cultural, juntos, possibilitam a disseminação da trajetória das comunidades mais carentes (MTUR, 2010).

Diante destes elementos, analisar o ambiente em que o turismo social está sendo inserido, e a forma que a comunicação acontece, é essencial para identificar a melhor estruturação de sua implantação, visando o sucesso.

AAMRV, situada no bairro José e Maria, na cidade de Petrolina-PE, teve seus trabalhos iniciados no ano de 1994. Fundada por um grupo de mulheres daquela comunidade, donas de casa, com o intuito de produzir de forma cooperativa artigos artesanais, como fonte de ampliação de recursos financeiros, visando garantir o sustento da família. Passaram entre, o leque de atividades, a desenvolver o acolhimento de mulheres que sofriam agressões domésticas, tornando a AMRV um espaço de aprendizado e distração.

Atualmente, na AMRV existem diversas atividades praticadas voltadas para a comunidade e adjacências, são elas: cursos de artesanato e culinária, confecção de souvenirs, oficinas culturais entre outras atividades.

O SESC por meio do programa turismo social, em junho de 2017 inseriu a AMRV em suas rotas turísticas no município de Petrolina-PE, fruto do projeto “Como está a responsabilidade da sua organização?” (CERO), desenvolvido pelo Laboratório de Carreiras e Desenvolvimento de Competências – LCDC Univasf.

Diante das situações expostas, a pesquisa direcionou-se a analisar o desenvolvimento do turismo social proveniente da parceria entre o SESC e a AMRV, como ação curricular do Núcleo Temático, do curso de Administração, da Universidade Federal do Vale do São Francisco, realizado no semestre de 2017.1.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O direcionamento teórico baseou-se na concepção de OTS, ao passo que a organização estudada caracteriza-se como tal. Seguida das definições acerca do Turismo social e da comunicação organizacional, as dimensões de análise do estudo.

2.1 Organização de Terceiro Setor – OTS

A OTS, segundo Mañas e Medeiros (2012), são denominadas terceiro setor, por não serem caracterizadas como atividades estatais, que são o primeiro setor, nem o segundo setor, que são as empresas com finalidades geradoras de lucros. Elas possuem uma grande responsabilidade pelas ações que desenvolvem na sociedade.

Simões et. al. (2013) conceituam o terceiro setor como organizações focadas em benefícios sociais, sem finalidade lucrativa. Seu propósito é o bem público, ou seja, o usuário não paga pela utilização dos serviços, fazendo uso de recursos privados, que são obtidos através de doações, ou recursos próprios adquiridos com comercialização de produtos, entre outros. O terceiro setor não visa substituir o papel do estado, seu papel é preencher as lacunas que ele não alcança e fortalecer o bem social.

Verifica-se que o objetivo das entidades sem fins lucrativos, é promover os recursos sociais, o “lucro” (superávit) é uma consequência do gerenciamento dos recursos, que deve ser reaplicáveis para a manutenção e/ou ampliação, pois diferentemente do setor privado, que tem por finalidade a maximização dos seus recursos financeiros, às entidades de terceiro setor visam à maximização do bem-estar social (SIMÕES, et. al. 2013, p.4).

Apesar do objetivo dessas instituições não ser a obtenção de lucro, elas precisam de uma boa gestão, assim como em qualquer outro setor, os recursos são escassos e as necessidades ilimitadas, e nesse caso principalmente, uma vez que, seus recursos dependem de voluntariado e doações, como mencionado. O modo que esses recursos serão utilizados irá impactar nos resultados da organização. Logo, o gestor deve procurar estratégias para gerar parcerias e desenvolver atividades para captação de recursos.

Por meio dessas parcerias são desenvolvidas diferentes formas de atuação econômica, dentre elas a operacionalização do turismo social, a seguir melhor conceituado.

2.2 Turismo Social

O turismo social, está inserido em uma das segmentações do turismo (MTUR, 2010), sendo visto como um modo de oportunizar a todos o direito ao lazer, promovendo a igualdade de oportunidades.

O turismo social surgiu na Europa (MTUR, 2006), como uma promessa de lazer para alcançar maiores números de pessoas e foi organizado por sindicatos, cooperativas e associações. Ainda sob a ótica do autor, o papel do estado é incentivar e apoiar essa atividade, que pretende ascender às questões sociais e econômicas dos indivíduos, contando que, o turismo social visa beneficiar a todos os envolvidos no processo.

Para que o turista possa despertar interesse pelo espaço existente naquela rota, deve existir concordância entre os seus conceitos e os desenvolvidos pelos pontos turísticos. Além do mais se faz uso de uma informação acessível acerca do espaço visitado, pois, para promoção de qualquer atividade organizacional, e para que essa seja bem-sucedida, deve haver uma conformidade entre a mensagem repassada e o serviço entregue.

Para a melhor compreensão desse aspecto, faz-se necessário entender o processo de comunicação organizacional. Nesse intuito é apresentado o tópico seguinte.]

2.3 Comunicação Organizacional

O conceito de comunicação segundo, Bordenave (2006), é todo e qualquer evento que acontece, pois ela está intrínseca em qualquer ocasião, desde um jogo de futebol a uma reunião familiar, o foco dos encontros até podem em tese não ser necessariamente a comunicação, porém, sem ela nada flui como esperado.

Para Ferrari (2009) apud Lima e Abbud (2015), a comunicação organizacional é considerada estratégica quando está associada aos objetivos e aos resultados esperados da empresa, buscando delineamento entre a missão e as ações executadas.

Se uma organização busca alcançar determinado público, esse público deve entender exatamente a mensagem que a empresa visa repassar ao cliente, a comunicação deverá ser expressa de um modo claro, conciso e direcionado.

De acordo com as teorias abordadas por Kotler e Armstrong (2003), no marketing moderno não é necessário apenas desenvolver um bom produto, a um preço competitivo, é preciso que a organização se comunique com os seus clientes efetivos e potenciais. As empresas por vezes estão preocupadas não com o que comunicam, mas os custos que isso gerará a empresa.

As exigências atuais é que as organizações estejam preparadas para as mudanças mercadológicas, sociais e culturais, Marchiori (2008), conclui que o maior desafio da comunicação interna nas organizações são as transformações constantes, onde é necessário inovação e adaptação às mudanças do ambiente.

A comunicação também passou por um processo evolutivo, Lima e Abbud (2015), relatam que anteriormente seu eixo priorizava o contexto: emissor/ receptor / mensagem. Com a evolução desse processo, a comunicação ganhou uma nova percepção, para que as mensagens pudessem chegar em harmonia com os propósitos organizacionais.

Nessa perspectiva é aprimorada a concepção clássica da comunicação, de caráter mecânico, associado unicamente a função de transmitir mensagens. Passando a uma perspectiva mais ampla, e orgânica, que se trata do processo de criar e gerir significado.

Para tanto, os conceitos dos autores se complementam, somada a prática e ao objetivo buscado pela AMRV na presente pesquisa.

A organização estudada caracteriza-se como uma OTS (SIMÕES et al. 2013), não possui finalidades lucrativas, embora, necessite de uma boa gestão. Atualmente como já

mencionado, a AMRV, tem buscado fontes de captar recursos a fim de suprir as despesas administrativas. Em parceria com o SESC, tem desenvolvido o processo de turismo social (MTUR, 2010).

Além disso, busca-se uma conexão entre as práticas desejáveis para a AMRV, por meio do melhoramento da comunicação, entendendo seu importante papel organizacional (BORDENAVE, 1997; FERRARI, 2009; KOTLER e ARMSTRONG 2003), para obtenção do sucesso na transmissão e cumprimento dos objetivos dentro de qualquer empresa.

Esses elementos teóricos são o norte desenvolvido para a pesquisa, que foram operacionalizados por meio dos procedimentos a seguir descritos.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se iniciou com um levantamento de informações, por meio do qual foi identificado um conjunto de variáveis para desenvolvimento do trabalho, as quais foram consolidadas em dois elementos para o estudo: turismo social e comunicação. Esse processo será melhor detalhado nos tópicos a seguir.

A pesquisa foi realizada através de um estudo qualitativo, de cunho descritivo e vertical (CRESWELL, 2010). A metodologia utilizada foi pesquisa-ação, que Thiollent (2009), conceitua como a soma entre o saber teórico e o saber prático, é uma troca de conhecimento, informações e experiência entre pesquisador e o profissional do ambiente estudado, levando em consideração as experiências adquiridas por esses profissionais em suas práticas diárias, associando ao conhecimento teórico dos pesquisadores, em todas as etapas do processo.

Os instrumentos de coleta de dados foram por meio de levantamento documental, que resultaram de reuniões e ações do Núcleo Temático, também, foram coletados através de informações no acervo da AMRV.

O grupo foi composto por 15 (quinze) alunos, matriculados na disciplina do NT, dos cursos de: Administração, Engenharia Civil e Medicina, orientados por docentes do colegiado de Administração e Medicina.

A princípio realizou-se uma reunião, que teve como finalidade um diagnóstico inicial, a partir daí surgiu a necessidade de ramificar as linhas de trabalho em três eixos: Finanças, Saúde e Turismo Social. Esta pesquisa descartou as ações dos dois primeiros eixos.

O grupo de turismo social foi composto por cinco discentes, entre os cursos de Administração e Engenharia Civil, na qual a autora deste trabalho, era uma das integrantes do eixo. E dois orientadores, do colegiado de Administração.

A análise documental foi feita através de ATAS, geradas nas reuniões, que resultou em: planilha de planejamento e controle de ações - 5W2H e relatório final desenvolvido pelo NT. Outras fontes de coletas tanto para o desenvolvimento do NT, quanto para elaboração

deste trabalho, foi um plano de comunicação da entidade (esse documento ainda não havia sido implementado), e as mídias da AMRV.

Aconteceram 8 reuniões por meio de agendamento prévio, cada uma delas possuía um objetivo específico, a partir daí, foram geradas oito atas, com os principais pontos discutidos, temas abordados, sugestões, fotos e os encaminhamentos, desenvolvidos pelos membros do Núcleo Temático.

Posteriormente, cada demanda era lançada no plano de ação (5W2H), havia um responsável por cada atividade e uma data limite. Cada ação desenvolvida foi lançada no relatório final do NT. As atas resultaram na análise de conteúdo deste trabalho e os planos de ação por verificação das atividades realizadas e não realizadas. Vale ressaltar que, o registro e acompanhamento das atas e Planos de ação foram desenvolvidos por meio da utilização do Google Drive.

4 I APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A implementação do estudo foi estabelecida a partir das seguintes etapas: fase exploratória, colocação do problema e os planos de ação, conforme melhor detalhados nos tópicos a seguir.

4.1 Fases exploratórias

O primeiro encontro aconteceu com todos os integrantes do Núcleo Temático - NT, que teve por objetivo apresentar a disciplina, bem como seus professores e apresentar as linhas de pesquisa e a divisão dos Grupos de Trabalhos – GT, que seria designado para cada integrante.

4.1.1 Apresentação do NT

De acordo com a resolução N° 01/2014, art° 2, o Núcleo Temático (NT), é um componente curricular obrigatório nos cursos de graduação da Univasf, que concebe ao discente a compilação do ensino, pesquisa e extensão. As atividades desenvolvidas no NT são de caráter prático, e visam pesquisa, aplicação dos conhecimentos científicos, e integralização dos discentes.

O NT, base para este trabalho, foi desenvolvido pelo colegiado de Administração, e contou com o apoio de outros colegiados, entre eles: Medicina, Farmácia e Engenharia, e o apoio voluntário de uma docente do colegiado de Artes Visuais. Somando um total de 15 docentes. As linhas de pesquisa e extensão foram divididas em quatro Grupos de Estudos - GT's.

O GT escolhido pela pesquisadora deste trabalho foi Rendeiras do Vale, objetivo deste estudo. O grupo foi composto por 15 alunos, entre os cursos de Administração, Medicina e Engenharia Civil e cinco professores dos colegiados de Administração e Medicina.

Posteriormente, aconteceu o primeiro encontro apenas com os membros do GT-Rendeiras do Vale, para integração entre os participantes, apresentação dos objetivos que seriam utilizados no processo e marcar a data da primeira reunião na AMRV, para obtenção de melhores percepções acerca da história, conforme detalhado no tópico seguinte.

4.1.2 A descrição da AMRV pelas fundadoras

Atualmente existe um número de 15 associadas, o seu estatuto foi criado em 1999, porém, as mulheres iniciaram suas reuniões no ano de 1994, quando ainda não possuíam uma estrutura física, elas se reuniam nas casas uma das outras, seu objetivo inicial era a geração de renda financeira, para contribuir com as despesas em casa e poder ficar mais próximo dos seus filhos, participando da educação dos mesmos.

A AMRV fica localizada no bairro José e Maria, naquele tempo era considerado um dos bairros mais hipossuficientes da cidade, a maioria de seus habitantes possuíam condições precárias.

As mulheres daquela comunidade, pela falta de oportunidade que tiveram, possuíam poucas possibilidades de atuação no mercado de trabalho, entre as citadas enfatizaram a profissão de trabalhadora rural, em fazendas agrícolas, que são contratos temporários em períodos entressafra, sendo a maioria dos admitidos pessoas do sexo feminino, justificado pelas empresas por possuírem maior delicadeza na colheita de uvas.

A localização de tais fazendas exigia dessas mulheres que saíssem de casa antes do amanhecer e retornassem ao anoitecer, o que resultava em não participarem da educação dos filhos e muitas vezes não possuíam pessoas com quem pudessem deixar as crianças.

Por essa razão, começaram a juntar-se uma nas casas das outras, onde levavam consigo seus filhos, e iam desenvolvendo atividades, que inicialmente eram ligadas apenas ao artesanato. Após isso, perceberam que ao lado da Igreja Católica daquele bairro, tinha um terreno baldio, com duas grandes árvores, então todos os dias essas mulheres colocavam bancos e cadeiras e ali ficavam tecendo suas peças para vender.

Após algum tempo, elas conseguiram com a prefeitura a doação do terreno, fundando posteriormente, a Associação de Mulheres Rendeiras do Bairro José e Maria e Adjacências - AssMRBJMA (Antiga abreviação). Passaram então, a trabalhar não apenas com um cunho voltado à rentabilidade, a partir daí, começaram a desenvolver atividades relacionadas à conscientização feminina acerca do seu empoderamento.

Atualmente, recebem mulheres que por vezes ainda não possuem nenhuma fonte de renda ou profissão, e ensinam a elas um novo ofício. E há casos de mulheres que sofrem agressões domésticas, ou que passam por problemas psicológicos, que procuram a associação como instrumento de distração e acabam gostando das atividades lá desempenhadas e se associam. Outros casos, aprendem uma nova profissão e voltam para suas casas para desempenhá-las, conforme abordado por dona Santinha, a atual coordenadora da associação.

Para dona Angelita, a ex-coordenadora, “esse é o papel da associação, capacitar, e deixá-las livres para atuarem seus ofícios onde quiserem. Aquelas que preferem associar-se são bem recebidas, mas, não podem sentir-se induzidas a isso”.

Nesse contexto, elas relataram que as atuais dificuldades na associação são referentes ao escasso número de mulheres associadas, pelo fato da grande maioria ir embora após o encerramento das atividades, preferem executar em suas casas, ou abrir lojas, uma vez que, sendo membro da AMRV deve contribuir mensalmente com uma quantia de R\$10, e as vendas de produtos fabricados e vendidos na associação, devem ser retirado uma taxa de 10% para manutenção da casa.

Em seguida, relataram as principais atividades desempenhadas, entre elas: artesanato e costura em geral; ponto de cultura; banda Fogo no Munturo; cine papelão; cursos de panificação e o turismo social.

O Turismo Social é uma parceria com o Serviço Social do Comércio – SESC, desde junho de 2017, a AMRV recebe grupos de turistas de diversas regiões, que são pacotes a baixo custo, realizados para funcionários ou aposentados e dependentes do comércio, visando à inserção do lazer como uma necessidade básica.

Relataram que a associação é conhecida fora do país, possui um blog em cinco idiomas, que foi traduzido por parceiros de países distintos, direcionados por uma das professoras da Univasf, integrante do NT, que já desenvolve uma parceria com as Rendeiras há muitos anos.

Em seguida falaram que atualmente, o montante arrecadado por todas as sócias não são suficientes para pagar nem a conta telefônica. E que também percebem que a comunidade é notoriamente desligada, por vezes, muitas pessoas que ali perto moram, entendem que a AMRV é apenas um local de várias mulheres costureiras, ou que fazem artesanato, mas, não entendem o propósito nem sua importância naquela comunidade.

Pelas circunstâncias citadas acima, elas relataram o medo de não conseguirem ir adiante com a associação, como também, após a saída das fundadoras, que atualmente já estão em uma idade avançada, não ter ninguém futuramente que possa gerir a AMRV.

4.2 Colocação do Problema

A AMRV é reconhecida fora do país, e os integrantes da comunidade local parecem não perceber a sua importância, existe uma limitação na comunicação, essa falha impede que novos sócios surjam.

Para tanto, o GT entendeu que esse seria o diagnóstico inicial. E a partir daí, foram realizadas discussões de como contribuir para o fortalecimento da associação, fazendo com que houvesse uma maior visibilidade por parte da comunidade e uma expansão nos seus recursos, uma vez que, é uma das principais limitações atuais.

O grupo de orientadores era composto pelas seguintes formações: Administrador, Socióloga, Contador, Economista, Médico e Fisioterapeuta. Os orientadores dos cursos de administração, engenharia civil e medicina.

Percebeu-se que esses conhecimentos poderiam ser destrinchados em eixos, com objetivos específicos, de acordo com a área de atuação de cada integrante. Pensou-se em:

- Fortalecer esse processo, que ainda estaria em uma fase inicial, que é o turismo social, que atualmente acontece em parceria com o SESC;
- Entender os fluxos de caixa da organização, e que gerar lucro apesar de não ser o objetivo da AMRV, seria necessário a partir do contexto relatado na reunião, pois, como quaisquer outras instituições existem custos mensais;
- Levar a comunidade para dentro da associação, produzindo um evento de promoção à saúde,

Nesse momento ficou claro que, se cada orientador com ênfase em uma dessas áreas, turismo social, finanças ou saúde desenvolvesse ações, poderia a soma de tudo isso, sanar ou reduzir a limitação apontada no diagnóstico inicial.

Para tanto, de acordo com as expertises de cada docente e discentes, dividiram-se, entre os seguintes eixos: Turismo social, finanças e saúde.

Este trabalho segue com o foco no eixo de turismo social, haja vista que esse foi o grupo de atuação direto da pesquisadora. Os tópicos seguintes serão melhores detalhados acerca apenas desse eixo.

4.3 Diretrizes turismo social

Esse eixo surgiu da percepção inicial, e entendeu-se que o turismo seria uma possibilidade de disseminar essa história, agregando recursos e proporcionando à associação contatos com diversas culturas.

Alunos e professores do eixo de turismo social, participaram do processo de visita dos turistas, visando perceber na prática como esse evento acontecia e quais ações poderiam ser iniciadas a partir desse contexto, visando fortalecer o turismo na AMRV.

O eixo, realizou o seguinte questionamento: O turista conhece a associação antes do processo de visita nas mídias? Se ele pesquisar, entenderá claramente o que vai encontrar na rota, existe atualização dessas mídias?; Quando os turistas vêm à cidade, encontram placas informativas de localização da AMRV?; Existe acessibilidade, para portadores de deficiência?; A associação é visível para seu público? Existe uma fachada de identificação? ; O ambiente está confortável para o turista?;

As respostas foram negativas acerca dos questionamentos. A partir desse contexto os encaminhamentos para as ações foram os seguintes: Agendar reunião com o SESC, para fortalecer a parceria e tirar dúvidas, tais como: tempo de duração de visitas, qual deve ser a postura do guia no processo, informações que o turista recebe até chegar à instituição, entre outros; Entrar em contato com a Prefeitura e Lyons Clube, para gerar parcerias; Reunir com os guias da região, com objetivo de incluir a AMRV na rota turística dos mesmos; Atualizar as mídias da AMRV, e possibilidades de criação de novas; Emissão de ofícios para a por extenso (EPTTC) Por ex(órgão municipal de trânsito) para criação de

placas de sinalização das vias, da AMRV; Placa de identificação na fachada com a nova logomarca da AMRV; Tratamento de resíduos sólidos e implementação de uma manta térmica para conforto do turista; Acompanhamento no processo produtivo do chaveiro “Nega Maluca”.

O desenvolvimento desses encaminhamentos acima citados serão melhores explicados no tópico seguinte.

4.4 Plano de ação

As ações que seriam realizadas foram definidas nas primeiras reuniões, respeitando a metodologia aplicada no processo, só aconteceriam às intervenções com a aprovação e parceria conjunta das associadas.

Para controlar todos os encaminhamentos gerados nas reuniões, foi utilizada uma ferramenta de controle e planejamento de ações, modelo 5W2H.

As ações a serem realizadas, eram lançadas no plano de ação possuindo o responsável e um prazo para realização. Serão priorizadas nesse relato, as ações desenvolvidas com a participação da pesquisadora, foram elas: Promover reunião com o SESC e os Guias de turismo; Oficina de criação de nova placa de identificação, na fachada da associação; Reuniões com a equipe de comunicação, para atualizar e criar novas mídias; Acompanhar o processo produtivo do chaveiro “Nega Maluca”.

Para desenvolver o turismo social, percebeu-se a importância de fortalecer e gerar novas parcerias.

Para tanto, a reunião que aconteceu com o SESC, visou sanar as dúvidas em relação ao processo de visitação, como o tempo de duração máximo das visitas e apresentação dos produtos oferecidos aos turistas.

A reunião com Guias de Turismo teve por objetivo promover parcerias entre as AMRV e os guias de turismo do vale. O evento contou com a presença de 5 guias de turismo e as associadas, por intermédio dos membros do eixo de turismo social.

Resultou em um momento muito importante, pelas dicas preciosas que os guias proferiram pela sua vasta experiência na área, eles esclareceram o que o turista de fato busca ao visitar a região, a importância de passar uma imagem virtualmente através de suas mídias, e o cuidado que deveria haver, evitando uma informação confusa. Pois, o turista se frustra ao chegar a um destino com uma expectativa, e encontrar algo diferente do que procura ou imagina.

Outras colocações pertinentes, que foram levantadas foi que deveria haver uma taxa cobrada para entrada, que poderia ser recolhida pelo guia, e repassada para a associação, e que isso deveria gerar também uma contribuição financeira ao guia. Para que isso ocorresse de modo que o turista ficasse satisfeito, era preciso contrapartidas mínimas oferecidas e gratuitas, como: café, água mineral, biscoitos, rapadura, banheiro limpo e organizado, entre outros.

Conforme já mencionado, foi percebida a necessidade de identificação da fachada da AMRV, pois não existia até então nenhuma informação desse tipo, o que dificultava o acesso, até para recebimento de correspondências, haja vista que nem o número estava informado na parede externa.

Foi realizada uma parceria voluntária com uma professora da Univasf, do curso de Artes Visuais, para que ela pudesse realizar um processo com grafite aplicando na parte externa a logomarca atual.

Na AMRV existe um núcleo de comunicação, que é composto por uma associada e alguns voluntários. Como fonte de expansão para o turismo social a comunicação foi o primeiro gargalo percebido, ainda antes de o grupo ramificar-se em eixos. Então, para obter sucesso com os turistas, era preciso unificação da mensagem repassada, que até então não ficava muito clara.

Reuniram-se, a pesquisadora e o orientador, para esclarecimento do processo de comunicação. Foi relatado por uma voluntária, e que possui formação na área de Comunicação Social, que existia uma necessidade da AMRV, em desvincular o artesanato como seu objetivo principal, pois, gerava no seu público um mau entendimento.

A associação pratica o artesanato, isso é claro, porém, ela não existe por conta dessas confecções. O seu objetivo, como já exposto, é educar a sociedade para a importância da mulher, visando o seu empoderamento feminino, através do lema igualdade de gêneros, e respeito às diferenças.

E existia uma controvérsia, nas suas redes sociais, pois, todas elas, sem extinção, possuíam fotos de mulheres tecendo a renda renascença, o que gerava outra percepção inversa no seu público. O nome Rendeiras já sugere a ideia de renda artesanal, associando isso às imagens das páginas, o público, inclusive a comunidade local, entende que o objetivo daquelas mulheres é trabalhar vendendo renda, peças artesanais, com a finalidade apenas comercial.

Diante das situações expostas, já existia um processo de formalização da marca, onde o nome da associação deixaria de ser Associação de Mulheres Rendeiras do José e Maria e Adjacências (AssMRBJMA) e passaria a ser Associação de Mulheres Rendeiras do Vale (AMRV) como utilizado nesta pesquisa, uma vez que, assim atualmente está sendo utilizado, e a criação de uma logo, que remeta a cooperação, respeito às diferenças (que foi pintada na fachada).

Vale ressaltar que, os integrantes do NT não tiveram participação nesse processo de criação de nova marca, quando foram iniciados os estudos, todo o processo citado já estava em andamento.

Também, existia a necessidade da criação de uma nova plataforma, pois, era utilizado o blogspot em cinco idiomas, uma plataforma, considerada ultrapassada pela equipe de comunicação, levando em consideração outras, que possuem ferramentas como postar vídeos em alta definição, tradução online do idioma escrito, esteticamente não se torna tão atraente e até a própria dificuldade em ser manuseada.

Outra demanda importante, mencionada pelas associadas, foi analisar o processo de fabricação de um chaveiro, confeccionado por uma das sócias, o gargalo comentado foi a demora na sua confecção, pois, para fabricação de uma unidade é preciso um dia inteiro de dedicação a ele, que sai a um custo final por R\$ 5. Foram realizadas as seguintes observações: Percebeu-se que não existe um momento exclusivo, para a confecção do chaveiro, é feito de forma fragmentada, com pausas para atender outras demandas, os contornos e os pequenos detalhes exigem muito tempo e as ferramentas utilizadas não facilitam o processo.

Sugestões: Dedicar-se apenas a atividade daquele momento, pois, o ato de deixar para fazer posteriormente, além de demandar maior tempo, agregará um custo, que pode não valer a pena a fabricação; Existem materiais apropriados para a execução dessas atividades, bem como: canetas para facilitar os contornos, laços prontos, que têm um custo benefício ideal para a situação.

Os tópicos apresentados foram desenvolvidos de acordo com as percepções obtidas nos diagnósticos, todos eles em concordância com as associadas, adequando as necessidades da AMRV às competências dos pesquisadores e fazendo uso de ferramentas de gestão, visando um melhoramento contínuo.

As ações, desenvolvidas pelo eixo do turismo social, do GT Rendeiras do Vale, integrante do NT, tiveram como propósito a expansão da atividade desenvolvida em parceria com o SESC, que é o turismo social. Acredita-se que todas as intervenções podem gerar resultados positivos para a associação, uma vez que sendo mantido, tanto no que se diz respeito às parcerias, quanto às ações relacionadas à comunicação.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o processo do turismo aconteça de forma satisfatória, não só para a organização, como também para o turista, a comunicação deve ser clara e precisa. O turista tem que entender o que aquela rota tem a lhe oferecer, a sua comunicação deve ser objetiva. A comunidade também é atribuída o papel de entender o objetivo do espaço, não só para fazer uso dos seus serviços, como também como fonte de esclarecimento de dúvidas para aqueles que ainda não conhecem o espaço.

As ações realizadas tiveram por objetivo gerar na AMRV, visibilidade com melhoramento na comunicação interna e externa. As ações foram implementadas, acredita-se que de modo satisfatório. Porém, para os resultados serem consolidados é preciso que as associadas mantenham além das parcerias desenvolvidas, e a atualização das suas mídias com notícias e afins.

Dessa forma, o NT cumpre o papel de ensino e extensão, oportunizando ao estudante atuar na sociedade, transformando o conhecimento acadêmico em prática, de uma forma interdisciplinar, onde discentes e docentes de cursos distintos trocam saberes, agregados

a uma nova abordagem ensino-aprendizagem. Levando suas expertises adquiridas na academia e aprendendo com a comunidade.

No caso em questão, com a AMRV, que traz a história de luta de mulheres fortes e guerreiras, visando um bem comum, que por diversas vezes tiram dinheiro do próprio sustento para aplicarem na associação, que não resultará em lucro financeiro, e nem é esse o objetivo de vida delas. Apenas querem alcançar e conscientizar as mulheres de sua importância para a sociedade, e para elas isso é o ganho. Esse trabalho vai muito além de um saber teórico.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. **Segmentação do Turismo e o Mercado**. 1.ed. Brasília, 2010.

_____. Marcos Conceituais. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Editora SAGE, 2010.

DIAZ BORDENAVE, J. E. **O que é comunicação**. 32 ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. **Comunicação Organizacional: Histórico, conceitos e Dimensões**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XIV. Manaus, 2015.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. **Terceiro Setor: Um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico**. PG&C, João Pessoa, v. 2, n. 2, 2012.

MARCHIORI, M. Os desafios da Comunicação Interna nas Organizações. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXI**, Natal, 2008.

SESC-PE: **Turismo Social Sesc**. Pernambuco. Disponível em: <<https://www.sescpe.org.br/programas/lazer/turismo/>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SIMÕES, M. P. A. et. al. **Estudo sobre as Competências dos Gestores do Terceiro Setor das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCISP: No processo de Gestão do Estado da Paraíba**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV. Brasília, 2013.

SUAREZ, G. David A. **Garvin e as Oito Dimensões da Qualidade**. Disponível em: <<https://qualityway.wordpress.com/2015/08/18/david-a-garvin-e-as-oito-dimensoes-da-qualidade-por-gregorio-suarez-parte-1/>>. Acesso em: 13 out. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Data de aceite: 01/02/2021

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

Universidad Nacional de Loja

Mayra Tatiana González Román

Universidad Técnica Particular de Loja

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

Universidad Nacional de Loja

María Isabel Ordóñez Hernández

Universidad Nacional de Loja

Fanny Yolanda González Vilela

Universidad Nacional de Loja

Eduardo José Martínez Martínez

Universidad Nacional de Loja

Ignacia Luzuriaga Granda

Universidad Nacional de Loja

Ricardo Miguel Luna Torres

Universidad Nacional de Loja

RESUMEN: Los objetivos de la investigación fueron caracterizar la agricultura de subsistencia y analizar los indicadores cuantitativos y cualitativos de la agricultura de subsistencia en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador. Se trabajó con una muestra de 370 agricultores de subsistencia pertenecientes a una población de 9.924, a los que se les aplicó una encuesta. Como conclusiones, se puede indicar que la mayoría de los agricultores de subsistencia:

tienen más de 50 años, instrucción entre primaria completa a secundaria incompleta, con hogares de 4 a 7 miembros y de 1 a 3 hijos; practican una agricultura de subsistencia, de secano y tradicional; trabajan también en la ganadería y artesanías; no tienen aún acceso óptimo a servicios básicos como educación, salud, vivienda, saneamiento ambiental, transporte y comunicación, por lo cual no alcanzan aún el bienestar; operan en terrenos de 0,5 Ha a 1 Ha; no utilizan abonos, riego, maquinaria agrícola, semillas mejoradas; no reciben asistencia técnica ni crediticia; no se asocian con otros productores; a la mayoría de la producción la destinaron al autoconsumo; perciben ingresos económicos de \$100 a \$200, sin capacidad de ahorro; y, su agricultura no es rentable.

Palabras claves: Agricultura, subsistencia, parámetros, cualitativo, cuantitativo.

SUBSISTENCE AGRICULTURE IN THE CANTON LOJA-PROVINCE OF LOJA-ECUADOR, 2016

ABSTRACT: The objectives of the research were characterized by subsistence farming and analyses quantitative and qualitative indicators of subsistence agriculture in Loja canton, Loja-Ecuador province. He worked with a sample of 370 subsistence farmers belonging to a population of 9.924, that a survey was applied to them. As conclusions, you can indicate that the majority of subsistence farmers: they have more than 50 years, instruction among elementary full secondary incomplete, with homes of 4 to 7 members and 1-3 children; they practice a

subsistence of rainfed agriculture and traditional; They also work on livestock and handicrafts; they have not yet optimal access to basic services such as education, health, housing, sanitation, transportation and communication, which do not reach even the welfare; they operate on grounds of 0.5 to 1 Ha; do not use irrigation, agricultural machinery, fertilizers, improved seeds; they do not receive assistance technical or credit; they are not associated with other producers; they spent the majority of the production for self-consumption; they receive income from \$100 to \$200, without saving capacity; and, its agriculture is not profitable.

KEYWORDS: Agriculture, subsistence, parameters, qualitative, quantitative.

AGRICULTURA DE SUBSISTÊNCIA NO CANTÃO DA LOJA-ECUADOR, 2016

RESUMO: Os objetivos da pesquisa foram caracterizar a agricultura de subsistência e analisar os indicadores quantitativos e qualitativos da agricultura de subsistência no cantão da Loja, província de Loja-Ecuador. Foi trabalhada uma amostra de 370 agricultores de subsistência pertencentes a uma população de 9.924 habitantes, para a qual foi aplicada uma pesquisa. Como conclusões, pode-se indicar que a maioria dos agricultores de subsistência: eles têm mais de 50 anos, ensino fundamental completo a ensino médio incompleto, com domicílios de 4 a 7 membros e 1 a 3 crianças; prática de subsistência, agricultura seca e tradicional; eles também trabalham em pecuária e artesanato; ainda não têm acesso ideal a serviços básicos como educação, saúde, habitação, saneamento, transporte e comunicação, por isso ainda não alcançam o bem-estar; operar em terra de 0,5 Ha a 1 Ha; não utilizar fertilizantes, irrigação, máquinas agrícolas, sementes melhoradas; não recebem assistência técnica ou de crédito; não estão associados a outros produtores; a maior parte da produção foi utilizada para o autoconhecimento; receber rendimentos econômicos de US \$ 100 a US \$ 200, sem capacidade de poupança; e, sua agricultura não é rentável.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultura, subsistência, parâmetros, qualitativo, quantitativo.

1 | INTRODUCCIÓN

Aún no se han realizado en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, investigaciones específicas referentes a la caracterización de la agricultura de subsistencia, por lo que existe un vacío en el conocimiento en tan importante temática, lo que justifica más la realización de la presente investigación. Frente a lo indicado, se planteó la investigación “La agricultura de subsistencia en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016”.

La hipótesis planteada es:

- La agricultura de subsistencia, no contribuye aún al bienestar de las familias de las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016.

El objetivo primario, es:

- Analizar la agricultura de subsistencia en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, año 2016, mediante un estudio descriptivo, con el propósito de caracterizarla y comprender su incidencia en el bienestar de las familias que la practican.

Los objetivos secundarios, son:

- Caracterizar a la agricultura de subsistencia practicada en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016.
- Analizar los indicadores cuantitativos y cualitativos de la agricultura de subsistencia en el cantón Loja, provincia de Loja, 2016.

Para comprobar la hipótesis planteada respecto a que la agricultura de subsistencia, aún no contribuye al bienestar de las familias del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016, se requirió un diseño metodológico inspirado en el método científico y en la técnica de la encuesta a 370 jefes de hogar agricultores de subsistencia, con lo que se obtuvo información de fuentes primarias y se permitió relacionar la hipótesis con el mencionado diseño.

Todas las situaciones que se detectan en torno a la agricultura de subsistencia en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador conlleva a los productores a tener baja producción y productividad, asociado esto al deterioro del suelo, a la carencia de tecnología aplicada a los cultivos, a la falta de asistencia crediticia, que les hace no ser competitivos y tener dificultades para sacar sus productos a la venta. Debe indicarse, que la agricultura de subsistencia no les permite todavía tener una adecuada utilidad monetaria pero sí les brinda seguridad alimentaria para el agricultor y su familia.

La agricultura de subsistencia practicada actualmente, es un sistema de producción agrícola, orientado al autoconsumo, por lo que no se genera un excedente económico.

La agricultura de subsistencia, representa un tema de importancia estratégica para el sector rural. Recientemente han surgido una serie de estudios que obedecen a la importancia asignada a este sector de productores rurales en las políticas públicas de la región. De esta forma, la agricultura de subsistencia ocupa un lugar preponderante en las políticas planteadas por organismos multilaterales (FAO, FIDA, CEPAL, IICA, BID, etc.), así como en las políticas gubernamentales sea a nivel de país (con Brasil como ejemplo paradigmático) como de organismos regionales (REAF, Merco Sur, CAN, etc.).

2 | IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Con el presente trabajo investigativo, se pretende analizar el sector agrícola en el cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, identificando los puntos críticos para determinar causas y efectos que conllevan a las personas a practicar una agricultura de subsistencia, dejando a un lado la agricultura sustentable y tecnificada que conlleva al desarrollo económico y social.

La investigación se justifica realizarla puesto que es importante y necesario conocer las actividades agrícolas que se llevan a cabo en las parroquias rurales del cantón Loja, para determinar las dificultades que tienen que atravesar los agricultores, para su desenvolvimiento así como como el estilo de vida de éstos que producen solo para su familia y no para el comercio.

Se puede evidenciar que para salir de la agricultura de subsistencia, que no es rentable y está dirigida al autoconsumo o consumo familiar, se deberían implementar políticas y acciones que lleven hacia la agricultura sustentable, lo que sería una alternativa rentable, puesto que la misma permitiría alcanzar beneficios económicos y sociales al obtenerse mayor productividad y productos de mejor calidad, autoempleo, sostenibilidad de la producción, y, dentro del ámbito ambiental, el mejoramiento de los suelos, la conservación del ecosistema. Todo esto difícilmente sucede con la agricultura de subsistencia.

3 | METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo porque permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la agricultura de subsistencia y entre los agricultores.

Con el fin de comprender y resolver la situación, problemas o las necesidades que se presentan en la agricultura de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, la información se la obtuvo de fuentes primarias, es decir, se trabajó en el ambiente natural en que conviven los agricultores, de los que se consiguieron los datos más relevantes.

3.2 Método Investigativo

En el marco del método científico se trabajó con algunas de sus modalidades: A través del método inductivo, se pudo analizar el problema de lo general a lo particular, aplicando la observación directa en la problemática, con el fin de establecer un principio general. El método deductivo, se utilizó para analizar el problema de la agricultura de subsistencia, desde lo más general a lo particular, planteando una hipótesis para analizarla y comprobarla. El método analítico, sirvió para efectuar el diagnóstico de la agricultura de subsistencia, para descomponer el todo en cada una de las condiciones determinantes, sacar de cada una de las partes, la conclusión respectiva, y, luego extraer una conclusión general de la problemática. Mediante el método sintético, se pudo presentar nuevos criterios y argumentos para fundamentar el presente trabajo investigativo.

4 | POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1 Población

Para determinar la población para el desarrollo del presente estudio, se ha procedido a obtener información del INEC año 2015, la que tuvo como base la población del IV Censo de Población y Vivienda del año 2010. Con ésta se logró determinar la población proyectada de las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, como se

puede observar la tabla 1. Considerando, que de acuerdo al mencionado INEC, las familias del cantón Loja tienen de 3,99 personas por familia, se procedió a establecer la distribución de las familias al nivel cantonal y parroquial.

4.2 Muestra

En razón que la población de las parroquias rurales del cantón Loja, constituida por los jefes de hogar que practican la agricultura de subsistencia (9.924) fue superior a 250 elementos, se requirió del cálculo de una muestra representativa. Para el efecto, se operó con el muestreo estratificado, y con la siguiente fórmula de cálculo:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Siendo:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

e= Margen de error (5%)

z= Valor calculado a partir del nivel de confianza utilizado (en este caso del 95%) = z = 1,96.

De esta manera los cálculos fueron los siguientes:

- Muestra en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador:

$$n = (1,96^2 \times 9.924 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05^2 \times (9.924-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$= (3,8416 \times 9.924 \times 0,5 \times 0,5) / (0,0025 \times 9.923 + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$n = 9.531,0095 / 24,8075+0,9604$$

$$n = 9.531,0095 / 25,7679$$

$$n = 370 \text{ Jefes de hogar agricultores de subsistencia}$$

Seguidamente, se presenta la población y la muestra respectiva para la presente investigación.

Parroquias	Población rural	Nº familias (3,99/familia)	Población Nº familias agricultora de subsistencia	% de familias que practican la agricultura de subsistencia	Muestra para la investigación
San Lucas	5.404	1.354	1.354	13,6	50
Santiago	1.588	398	398	4,0	15
Jimbilla	1.288	323	323	3,3	12
Taquil	4.236	1.062	1.062	10,7	39
Chantaco	1.361	341	341	3,4	13
Chuquiribamba	2.852	715	715	7,2	27
El Cisne	1.883	472	472	4,8	18

Gualele	2.382	597	597	6,0	22
Malacatos	8.227	2.062	2.062	20,8	77
San Pedro de Vilcabamba	1.491	374	374	3,8	14
Vilcabamba	5.526	1.385	1.385	14,0	52
Quinara	1.601	401	401	4,0	15
Yangana	1.757	440	440	4,4	16
TOTAL	39.596	9.924	9.924	100,0	370

Tabla 1. Población y muestra del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador

Fuente: INEC 2015, proyectada para los años 2010-2020

4.3 Técnicas Investigativas

Para caracterizar a la agricultura de subsistencia y analizar los indicadores cuantitativos y cualitativos de la misma, se aplicó la técnica de la encuesta a 370 agricultores de subsistencia de las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador.

5 | RESULTADOS

5.1 Respecto al objetivo específico 1

- Caracterizar a la agricultura de subsistencia practicada en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016.

Los 370 agricultores de subsistencia corresponden a las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador teniendo el 43,22%, edades superiores a los 50 años, lo que significa que a la agricultura la llevan a cabo personas experimentadas, pero también hace notar que existe la tendencia de los jóvenes menores a 30 años a no practicar la mencionada actividad económica. La agricultura es llevada a cabo principalmente por hombres (60,54%), de estado civil casados (68,39%), con un grado de instrucción de primaria completa a secundaria incompleta (56,67%).

Respecto a la estructura de los hogares de los agricultores, el 57,89% de éstos se conforman por 4 a 7 miembros, teniendo el 50,81% entre 1 y 3 hijos, con los que perpetúan la oferta de mano de obra. En el 60,00% de los hogares de los agricultores, la Jefatura es ejercida por el padre.

En relación con la ocupación económica de los agricultores, el 59,19% de éstos practican principalmente actividades correspondientes a la producción agrícola, que representan la principal fuente de ingresos económicos. Estas actividades, a veces, están asociadas con actividades de producción pecuaria, explotando ganado vacuno de leche, y vacuno de leche + porcino + avícola, para las que no se dispone de infraestructura

productiva, como establos, galpones y chancheras, las que aún no son aún rentables, o, llevan adicionalmente labores artesanales. Para ejercer su actividad económica, los agricultores, son ayudados por su esposa, hijos/hijas o por familiares cercanos, ayuda que es retribuida con dinero, trabajo o parte de la producción.

El 77,84% de los agricultores practican agricultura de secano o de temporal, cultivando principalmente maíz, café, maíz-fréjol y hortalizas.

Los agricultores de subsistencia aún no tienen un óptimo acceso a los servicios básicos (educación, salud, vivienda, saneamiento ambiental, vialidad y comunicación), a los que tienen pleno derecho, motivo por el que no han alcanzado aún el anhelado bienestar.

En la mayoría de los hogares de los agricultores, se perciben ingresos de menos de \$100 a \$ 200, inferiores al salario básico unificado en el Ecuador (\$ 364), lo que denota que no pueden satisfacer plenamente sus necesidades, al menos las básicas. Esta situación conlleva a otra, y es que la mayoría de los agricultores no tengan capacidad de ahorro.

Ingresos familiares mensuales	N°	%
Menos de \$ 100	107	28,92
De \$ 101 - \$ 200	133	35,95
De \$ 201 - \$ 300	54	14,59
De \$ 301 - \$ 500	39	10,54
De \$ 501 - \$ 1.000	37	10,00
Más de \$ 1.000	0	0,00
TOTAL	370	100,00

Tabla 2. Ingreso familiar mensual de los agricultores de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

Fuente: Encuesta directa

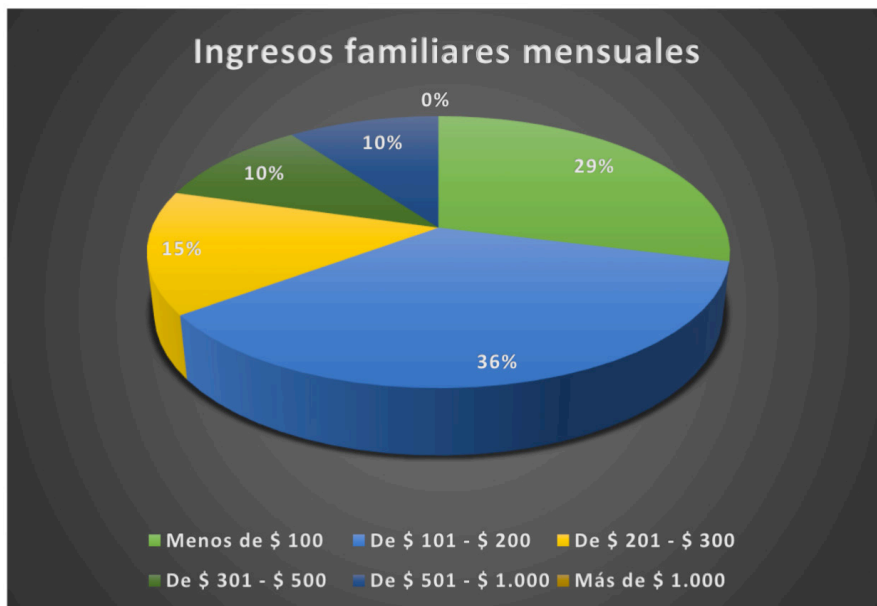


Gráfico 1. Ingreso familiar mensual de los agricultores de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

5.2 Respecto al objetivo específico 2

- Analizar los indicadores cuantitativos y cualitativos de la agricultura de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016.

5.3 Indicadores cuantitativos

El 50,54% de los agricultores de subsistencia de las parroquias rurales del cantón Loja realizan sus actividades agrícolas (cultivos) en terrenos pequeños de 0,5Ha a 1Ha, lo que no posibilita ejecutar una agricultura comercial. Solamente el 54,32%, conservan y mejoran las tierras de cultivo, principalmente con la utilización de abono orgánico

En relación al destino de la producción agrícola obtenida, el 50,00% de los agricultores la destinan al autoconsumo mientras que los demás, la dirigen al autoconsumo, a pequeñas ventas dentro y fuera de la finca y a donaciones.

Destino de la producción obtenida en los cultivos practicados por los agricultores de subsistencia	Nº	%
Al autoconsumo	185	50,00
A la venta fuera de la finca	76	20,54
Al autoconsumo + a la venta fuera de la finca	59	15,95
Al autoconsumo + a la venta en la propia la finca	18	4,86
Al autoconsumo + a la venta en la propia la finca + a la venta fuera de la finca	16	4,33
Al autoconsumo + a la donación o regalo	9	2,43
A la venta en la propia la finca	7	1,89
TOTAL	370	100,00

Tabla 3. Destino de la producción obtenida en los cultivos practicados por los agricultores de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

Fuente: Encuesta directa



Gráfico 2. Destino de la producción obtenida en los cultivos practicados por los agricultores de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

Los motivos más frecuentes para que los agricultores no haya podido vender su producción en el mercado y la hayan destinado exclusivamente al autoconsumo son: no existieron excedentes para la venta; baja calidad de los productos agrícolas, y, dificultades en el transporte de la producción.

En relación al acceso al servicio crediticio para las actividades agrícolas, factores aún negativos para el desarrollo de las actividades agrícolas, son: solamente una minoría

de los agricultores (29,19%) han accedido al crédito tan necesario para que sus cultivos lleguen a feliz término; el pequeño volumen de crédito recibido, cuyo principal destino, es invertir en la producción agrícola; los intereses de los créditos son muy altos; y, el excesivo papeleo exigido.

El 77,84%de los agricultores practican una agricultura de secano o de temporal, sujeta exclusivamente a las precipitaciones pluviales.

Solamente el 22,16%de los agricultores utilizan el riego para sus cultivos, especialmente, el por inundación o gravedad.

El 77,84%de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja, no utilizan maquinaria agrícola para sus cultivos, lo que denota que la agricultura no es tecnificada ni eficiente.

El 54,32%de los agricultores no emplean productos químicos comerciales para combatir plagas y enfermedades.

Solamente el 33,24%de los agricultores, utilizan semillas mejoradas. El 35,68%de los agricultores, para las labores culturales, no emplean insumo alguno, lo que es anti técnico.

El 80,27%de los agricultores no han recibido asistencia técnica para la implementación de sus cultivos, de parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura (MAGAP) y del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias –INIAP-.

El 52,16%de los agricultores consideran que la actividad agrícola, en la actualidad, no es rentable, lo que obedece a que no hay mercado suficiente para los productos agrícolas, no existe apoyo del Gobierno y a que el mercado para los productos no es seguro en precios.

No obstante que facilita el mejor desempeño de los agricultores, el llevar adelante emprendimientos productivos, la gran mayoría de los agricultores no se han asociado con organización productiva alguna.

6 | DISCUSIÓN

En Ecuador, en los ámbitos económico, social y productivos, la agricultura es una de las actividades más importantes que se realizan debido a que se ha constituido en un sustento real y en la base para la alimentación.

El sector agrícola en el país ofrece muchas posibilidades para la población y la economía. Sin embargo, es un área vulnerable en el aspecto social, productivo y ecológico, debido a que se viene desarrollando de una manera tradicional, siendo realizada por muchas personas, sin importar edad o sexo, dejando a un lado la educación, trayendo como consecuencia escasa creatividad para mejorar la producción y dedicándose a producir alimentos solo para su consumo.

La agricultura, es otra de las claves para la reactivación de las economías rurales debido a que genera estabilidad y arraigo social y nuevos horizontes de desarrollo, en especial para la juventud rural, por lo que es importante que se tenga acceso a mercados y cadenas de valor, ya que cuanto mejores oportunidades se dispongan para comercializar los productos, la calidad de vida será mejor, y así no se conformarían los agricultores con solamente producir para consumir, dándose como resultado la agricultura de subsistencia.

En los países subdesarrollados o en desarrollo, la agricultura se lleva a cabo por los agricultores que son pequeños productores, quienes producen más para fines de subsistencia que para el mercadeo. Éstos poseen generalmente un bajo nivel de educación y un limitado horizonte mental.

El desarrollo de la unidad de producción agrícola –la granja individual de subsistencia– atraviesa por etapas bien definidas que reflejan su transformación de una economía de subsistencia a una economía con orientación de mercado. Dicha transformación involucra tres fases diferentes: agricultura de diversificación, agricultura de especialización y agricultura automatizada. Esto lamentablemente aún no se logra en la provincia de Loja-Ecuador, y más concretamente, en las parroquias rurales del cantón Loja.

6.1 Caracterización de la agricultura de subsistencia practicada en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

El 43,22% de los agricultores tienen edades superiores a los 50 años, lo que denota que a la agricultura la llevan a cabo personas experimentadas, pero también indica que existe la tendencia de los jóvenes menores a 30 años a no practicar la agricultura. Esto confirma la aseveración de Martínez (2013) de que la agricultura tradicional se encuentra normalmente en manos de personas de mayor edad.

La agricultura es llevada a cabo en el 60,54% por hombres y por el 39,46% de mujeres. Estos datos se acercan a los proporcionados por el INEC, en base al Censo de 2010 proyectado, en el sentido de que el 69,20% de los hombres y el 30,80% de las mujeres se dedican a actividades dentro de la agricultura, ganadería y pesca.

El 56,67% de los agricultores, cuentan con un grado de instrucción de entre primaria completa a secundaria incompleta. De otro lado, el INEC, señala que el 56,00% de los agricultores en el Ecuador, han cursado la primaria.

Para el 59,19% de los agricultores, su ocupación económica, se refiere a actividades de producción agrícola o, de producción agrícola + actividades de producción pecuaria. Las ocupaciones económicas desempeñadas, adicionalmente a la agricultura, o en vez de ella, por los demás agricultores, se refieren al empleo público, trabajo familiar no remunerado y empleo privado. Esto representa, tipificaciones de la agricultura, en base a la necesidad de ejercer otras ocupaciones económicas por la escasa rentabilidad de la misma.

Martínez (2013), sobre esto, señala que los productores de subsistencia, en la actual situación, para lograr sobrevivir, necesitan acudir a ingresos extra agrarios o por lo menos que no dependan del trabajo familiar en la parcela.

Sobre lo antes indicado, en un trabajo sobre la agricultura familiar en el caso ecuatoriano, realizado por Wong y Ludeña (2006), a partir de los datos de las Encuestas de Condiciones de Vida (ECV) de 1998, elaboran una tipología, en base al trabajo familiar y al criterio discriminante de la contratación o no de mano de obra asalariada. De esta manera, se llega a señalar tres tipos de agricultura familiar: a) agricultura familiar de subsistencia (no contrata mano de obra); b) agricultura familiar de transición (contrata mano de obra ocasional; y, c) agricultura familiar consolidada (contrata mano de obra permanente).

Para ejercer su actividad económica, la mayoría de los agricultores, son ayudados por su esposa, sus hijos/hijas o por familiares cercanos. Por la antes mencionada ayuda a los Jefes de Hogar para la realización de sus actividades económicas, la retribución respectiva consiste principalmente en dinero, trabajo, y, en parte de la producción (17,57%).

Martínez (2013), al igual que varios analistas sobre la agricultura de subsistencia, sostiene que es una actividad en la cual participa principalmente el jefe de familia. Al mismo tiempo, indica que se da muy poca participación de los otros miembros familiares. Por ello, señala que se trata de una agricultura que de “familiar” tiene muy poco. La familia en este caso, no desempeña ningún papel importante en la viabilidad de la unidad productiva.

Los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja, efectúan distintos tipos de cultivos, sin embargo, los registrados como principales, son: maíz, café, maíz-fréjol, y, hortalizas.

Para la Coordinación de Gobernabilidad, Planificación y Desarrollo Territorial (2011), el principal producto agrícola en la provincia de Loja es el maíz del que se cultivan 28.517,40has.

Como sucede con los agricultores de subsistencia en el Ecuador, el 20,27% de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja, se dedican adicionalmente, a la actividad ganadera o pecuaria, la que cuenta con escasa infraestructura productiva. Se debe indicar que el 78,67% de los agricultores, consideran que la ganadería no es rentable porque no genera adecuados ingresos. Los agricultores, en pequeña escala, elaboran artesanías aunque esto no es rentable.

Los agricultores de subsistencia, no accede a los servicios básicos: educación, salud, vivienda, saneamiento ambiental, vivienda, comunicación, como debería ser, para el logro de su bienestar y el de su familia.

En el 72, 70% de los hogares de los agricultores, otros miembros también trabajan, ayudando a incrementar el ingreso familiar. Los ingresos familiares mensuales del 64,87% de los agricultores, son de menos de \$100 a \$ 200, inferiores al salario básico unificado en el Ecuador (\$ 364), lo que denota que no pueden satisfacer planamente sus necesidades, al menos las básicas. Los mencionados ingresos son inferiores a los indicados por el INEC (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>), para el sector rural, en \$293,00.

6.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos de la agricultura de subsistencia en las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, 2016

6.2.1 Indicadores Cuantitativos

El 50,54% de los agricultores investigados realizan sus actividades agrícolas (cultivos) en terrenos de 0,5Ha a 1Ha, superficies consideradas pequeñas para ejecutar una agricultura comercial. La poca extensión de terreno dedicada a los cultivos agrícolas en las parroquias rurales de este cantón, explica la baja producción agrícola detectada. En este mismo sentido, concuerda Martínez (2013), al señalar que las pequeñas propiedades, seguramente las más numerosas de la agricultura familiar de subsistencia, no disponen sino en una forma limitada del factor tierra, y que solamente a partir de las 10 Has, la relación entre unidades productivas y la tierra es favorable.

Un factor aún negativo para el desarrollo de las actividades agrícolas en las parroquias rurales del cantón Loja, es el hecho de que una minoría de los agricultores (29,19%) no han accedido al crédito tan necesario para que sus cultivos lleguen a feliz término. El destino de estos créditos ha sido invertir en la producción agrícola (77,78%). Sobre este asunto, Martínez (2013), señala que el crédito es un factor escaso en el medio rural y que la gran mayoría de unidades familiares, no tienen acceso a recursos financieros.

El 52,16% de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja, declaran que la actividad agrícola, en la actualidad, no rentable debido a que no hay mercado suficiente para los productos agrícolas y a que no existe apoyo del Gobierno los agricultores, no existe seguridad en el mercado para los productos en materia de precios, y, porque operan muchos intermediarios que compran los productos a precios bajos.

6.2.2 Indicadores Cualitativos

El 77,84% de los agricultores practican la agricultura de secano o de temporal, de subsistencia, extensiva y tradicional. Esto concuerda con la clasificación de la agricultura establecida por Galán (2011), según su dependencia del agua, el método y los objetivos, pretensión de obtener el máximo o mínimo rendimiento, y, la magnitud de la producción, y, su relación con el mercado.

El 73,24% de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja tienen suficientes conocimientos sobre la agricultura. Solamente el 68,92% utilizan abonos orgánicos para sus cultivos y el 54,32% no emplean productos químicos comerciales para combatir plagas y enfermedades. El 64,32% de los agricultores utilizan semillas mejoradas. Únicamente 22,16% de los agricultores aplican el riego para sus cultivos, especialmente, el por inundación o gravedad. El 77,84% de los agricultores no ocupan maquinaria agrícola para sus cultivos. Y los agricultores no se han asociado aún con miras a efectuar emprendimientos productivos.

La mayoría de los agricultores, no han recibido asistencia técnica para la implementación de sus cultivos de parte de entidades públicas o privadas. Esto coincide con lo sostenido por Alberca (2009), de que la agricultura de subsistencia es resultado de varios motivos, siendo uno de ellos, la ausencia de apoyo técnico para la implementación óptima de los cultivos lo que se traduce en baja producción y productividad agrícolas.

7 | CONCLUSIÓN

A la finalización de la presente investigación se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

7.1 Del objetivo específico 1

- En las 13 parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, la agricultura es llevada a cabo por hombres (60,54%) y por mujeres (39,46%), experimentados que tienen edades superiores a los 50 años, con instrucción de entre primaria completa a secundaria incompleta, que desempeñan principalmente actividades de producción agrícola (59,19%), y que para sobrevivir, adicionalmente, realizan labores pecuarias o artesanales, en varios casos, con la ayuda de su esposa y raramente de otros familiares, por lo que la agricultura de subsistencia, de “familiar” tiene muy poco, puesto que la familia, en este caso, no desempeña ningún papel importante en la viabilidad de la unidad productiva.
- Los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja, provincia de Loja-Ecuador, efectúan distintos tipos de cultivos, sin embargo, los registrados como principales, son: maíz (18,38%), café (16,76%), maíz y fréjol (13,24%).
- Se debe indicar que la mayoría de los agricultores (78,67%) consideran que la ganadería no es rentable porque no genera adecuados ingresos. Tampoco lo es la artesanía.
- Los agricultores de subsistencia investigados, no acceden óptimamente, como debería ser, a los servicios básicos: educación, salud, vivienda, saneamiento ambiental, vivienda, comunicación, para el logro de su bienestar y el de su familia.
- Los ingresos familiares mensuales de los agricultores investigados, en su mayoría (64,87%), son de menos de \$100 a \$200, inferiores al salario básico unificado en el Ecuador (\$364) y al establecido por el INEC en \$293.

7.2 Del objetivo específico 2

En relación a los indicadores cuantitativos de la agricultura:

- La mitad del número de agricultores investigados (50,54%) realizan sus actividades agrícolas (cultivos) en terrenos de 0,5Ha a 1Ha, superficies consideradas pequeñas para ejecutar una agricultura comercial, siendo muy pocos agricul-

tores (11,36%) que laboran en terrenos de 2 a 3 Has. Esto explica, los bajos índices de producción y productividad agrícolas.

- Un factor aún negativo para el desarrollo de las actividades agrícolas en las parroquias rurales del cantón Loja, es el hecho de que solamente una minoría de los agricultores (29,19%) han accedido al crédito agrícola, tan necesario para que sus cultivos lleguen a feliz término.
- La mayoría de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja (52,16%) declaran que la actividad agrícola, en la actualidad, no es rentable debido a que no hay mercado para los productos agrícolas y no se da el apoyo del Gobierno a los agricultores, no existe seguridad en el mercado para los productos en materia de precios; y, porque operan en el mercado muchos intermediarios que compran los productos a precios bajos (11,92%).

En lo que respecta a los indicadores cualitativos de la agricultura:

- La mayor parte de los agricultores (77,84%) practican la agricultura de secano o de temporal, de subsistencia, extensiva y tradicional.
- La mayoría de los agricultores de las parroquias rurales del cantón Loja (73,24%) tienen suficientes conocimientos sobre la agricultura. Solamente el 68,92% utilizan abonos orgánicos para sus cultivos, en tanto que el 54,32% no emplean productos químicos comerciales para combatir plagas y enfermedades. El 64,32% de los agricultores utilizan semillas mejoradas. Solamente la quinta parte de los agricultores (22,16%), aplican el riego para sus cultivos, especialmente, el por inundación o gravedad. La mayor parte de los agricultores (77,84%) no utilizan maquinaria agrícola para sus cultivos. Y los agricultores no se han asociado aún con miras a efectuar emprendimientos productivos.
- La mayoría de los agricultores, no han recibido asistencia técnica para la implementación de sus cultivos de parte de entidades públicas o privadas.

REFERENCIAS

Abramovay, Ricardo (2000). Agricultura familiar y desarrollo territorial. En Reforma Agraria, N° 1, FAO.

Alberca, W. M. (2009). Agricultura de subsistencia.

Alencastro, L. (2014). Gasto público y adaptación al cambio climático Análisis de Colombia, Ecuador, Nicaragua y Uruguay .Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Arnés, E., Marín, O., Merino, A. y Diza, C. (2013). Evaluación de la sostenibilidad de la agricultura de subsistencia en San José de Cusmapa, Nicaragua. Revista Española de Estudios Agro sociales y Pesqueros, 197.

Asamblea Nacional. (2015). Ley de Fomento y Desarrollo Agrario. <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/ley-de-fomento-y-desarrollo-agrario>.

- Berdegué, J. y Fuentealba, R. (2011). Latin America: the state of smallholders en agriculture. Paper presented at the IFAD Conference on New Directions for Smallholder Agriculture, IFAD, January, Rome.
- Cabrera, L. (2014). La Agricultura de subsistencia. México: Educación.
- Carmagnani, Marcello (2008). La agricultura familiar en América Latina en Problemas del Desarrollo, Vol. 39, N° 153, abril-junio.
- Chayanov, A.V. (1985). La organización de la unidad económica campesina. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Chiriboga, Manuel (1997). Desafíos de la pequeña agricultura familiar. El Desarrollo Sostenible en el Medio Rural, FLACSO, Quito.
- Chonchol, Jacques (2008). Globalización, pobreza y agricultura familiar. Ruris, Vol. 2 N° 1.
- Coordination SUD, (2008). Defender las agriculturas familiares. ¿Cuáles y por qué? Síntesis del Informe elaborado por la Comisión Agricultura y Alimentación de Coordinación SUD en 2007, Paris.
- Coordinación de Gobernabilidad, Planificación y Desarrollo Territorial. Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia de Loja. Obtenido de http://www.prefecturaaloja.gob.ec/documentos/pdtot/DIAGNOSTICO_ECONOMICO.pdf.
- Cultura, N. y. (2015). Perspectivas del Medio Ambiente Urbano. Loja.
- Dafermos, G. y Vivero, J. L. (2015). Agro alimentación Sistema abierto y sustentable en Ecuador. Documento de Política Pública 2.1. En Vila-Viñas, D. y Barandiaran, X.E. (Eds.) Buen Conocer –FLOK Society, Quito, Ecuador: IAEN-CIESPAL: Recuperado en: <http://book.floksociety.org/ec/2/2-1-sistema-agroalimentario-abierto-y-sustentable-en-ecuador>.
- Déleage, E. (2005). L'agriculture durable: utopie ou nécessité? Mouvements, N° 41.
- _____ (2012). Les paysans dans la modernité. Revue Française de Socio-Economie, N° 9.
- Ecuador, C. d. (2016). <http://www.asambleanacional.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec>.
- FAO (2011). Marco Estratégico de Mediano Plazo de Cooperación de la FAO en Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe, 2012-2015.
- F.A.O. (2015). <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s03.htm>. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/y3557s/y3557s03.htm>.
- Gisclard, Marie et Allaire, Gilles (2012). L'institutionnalisation de l'agriculture familiale en Argentine: vers la reformulation d'un référentiel du développement rural. Autrepart, Presses de Sciences Po, N° 62, pp. 201-216.
- Guerrero, M., y Sarauz, S. (2015). Panorama Agroeconómico del Ecuador. Una visión del 2015. Quito-Ecuador. Recuperado de: http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2015.pdf.

Gerritsen, Castillo y Álvarez. (2012). Proceso de adopción de la agricultura sustentable en productos de Occidente de México.

Hernández, V. y Phélinas, P. (2012). Débats et controverses sur l'avenir de la petite agriculture. Autrepart, Presses de Sciences Po, N° 62, pp 3-16.

Hervieu, B. y Purseigle, F. (2011). Des agricultures avec des agriculteurs, une nécessité pour l'Europe. Projet, N° 321

Jollivet, Marcel (2003). Comment se fait la sociologie : à propos d'une controverse en sociologie rurale". Sociétés Contemporaines, N° 49-50.

Hussain, S. (21 de 03 de 2016). <http://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <http://www.bancomundial.org>.

INEC. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec.

Jiménez, N. S., Luis, C., Javier, Y., y Wittmer, C. (2012). Impacto del cambio climático en la agricultura de subsistencia en el Ecuador. Madrid: Fundación Carolina.

Larrea, C. et al (2008). Mapas de pobreza, consumo por habitante y desigualdad social en el Ecuador: 1995–2006. Metodología y resultados. Doc. de Trabajo, N° 13, Programa Dinámicas Territoriales Rurales, Rimisp, Santiago, Chile.

MAGAP. (2015). La Política Agropecuaria Ecuatoriana. Pichincha.

Maletta, H. (2011). Tendencias y perspectivas de la agricultura familiar en América Latina, Documento de Trabajo N° 1. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo, Rimisp, Santiago, Chile.

Martínez Valle, Luciano (2013). La Agricultura Familiar en el Ecuador. Informe del Proyecto Análisis de la Pobreza y de la Desigualdad en América Latina Rural.

_____ (2009). Repensando el desarrollo rural en la dimensión del territorio: una reflexión sobre los límites del PROLOCAL en el caso ecuatoriano. Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe, N° 87, CEDLA, Amsterdam.

Mendras, H. (1984). La fin des paysans. Babel, Arles.

Mundler, P. y Rémy, J. (2012). L'exploitation familiale à la française : une institution dépassée? ". L'Homme et la Société, N° 183-184.

Orozco, F., Mota, E. L., & Cole, D. C. (2015). Capital social e información para la salud contexto de modo de vida de agricultores de pequeña escala. Salud Colectiva, Buenos Aires, 11(2):177-189: Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/sc/v11n2/v11n2a03.pdf>.

Pautrizel, L. et al. (2011). ¿Qué políticas públicas para las agriculturas familiares del Sur?, Coordination SUD, Paris.

Paz, R. (2008). Mitos y realidades sobre la agricultura familiar en Argentina: reflexiones para su discusión". *Problemas del Desarrollo*, Vol. 39, N° 153, abril-junio.

Roux, B. (2012). L'agriculture familiale au Bresil. *L'homme et la société*, N° 183-184.

Saburin et al. Informe Anual sobre Agricultura. Oportunidad para las Américas.

Salcedo, S., y Guzmán, L. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas.

Salgado, S. R. (2015). Agricultura sustentable y sus posibilidades en relación con consumidores urbanos. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 23(45), 113-140: Recuperado en 16 de diciembre de 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572015000100005&lng=es&tling=es.

Shanin, T. (1976). *Naturaleza y lógica de la economía campesina*. Editorial Anagrama, Barcelona.

Schneider, S. (2003). Teoría social, agricultura familiar et pluriatividade. *Revista Brasileira de Ciencias Sociais*, Vol. 18, N° 51.

Sourisseau, J. M. et al. (2012). Les modèles familiaux de production agricole en question. Comprendre leur diversité et leur fonctionnement. *Autrepart*, Presses de Sciences Po, N° 62.

Tepicht. J.(1973). *Marxisme et agriculture: Le paysan polonaise*. Armand Colin, Paris.

Wong, S. y Ludeña, C. (2006). Caracterización de la agricultura familiar en Ecuador. FAO-BID, Proyecto GCP/RLA/152/IAB, "Impacto de los Tratados de Libre Comercio sobre la Agricultura Familiar en América Latina e instrumentos de compensación.

PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

Data de aceite: 01/02/2021

Data de submissão: 18/12/2020

Edilaine de Azevedo Vieira

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR
<https://orcid.org/0000-0002-7308-8870>

Lidiane do Prado Reis

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR
<https://orcid.org/0000-0002-1108-5703>

Helena de Fátima Nunes Silva

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR
<https://orcid.org/0000-0002-8901-629X>

RESUMO: Este trabalho apresenta uma revisão crítica-reflexiva da literatura sobre uma das práticas da gestão do conhecimento (GC) que é a gestão de competências. A literatura tem mostrado que há muitas pesquisas e publicações que tratam a gestão por competências e gestão de competências como se ambas tivessem os mesmos objetivos, sendo que elas envolvem análises, estratégias e ações distintas dentro das organizações. A gestão por competências possui ênfase no modelo de gestão de pessoas e no desenvolvimento de novas estratégias para a instituição, é considerada uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização de acordo com critérios de desempenho. E quanto à gestão de competências? A gestão de competências está alinhada à gestão do conhecimento e busca com o desenvolvimento da GC identificar e desenvolver

as competências necessárias ao crescimento da organização. Com base na análise dos conceitos e na confusão encontrada na literatura, procurou-se elaborar uma nova definição para gestão de competências que represente melhor a prática de gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Competências, Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento.

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE: COMPETENCIES'S MANAGEMENT OR MANAGEMENT BY COMPETENCIES?

ABSTRACT: This paper presents a critical-reflexive literature review about one of the practices of knowledge management (KM), which is Competencies's management. The literature has shown there are many researches and publications which treat Competencies's management and management by competencies as if they both have the same meaning, but they involve different analyzes, strategies and actions within organizations. Management by competencies emphasizes people's management model and the development of new strategies for the institution. It is considered a systematic alternative to the analysis and management of relationships and the contribution of individuals to the organization according to performance criteria. What about competencies management? Competencies management is aligned with knowledge management and seeks with the development of KM to identify and develop the competences which are necessary for the growth of the organization. Based on the analysis of the concepts and the confusion found in the

literature, we sought to elaborate a new definition for competence's management which better represents the practice of knowledge management.

KEYWORDS: Competence's management, Management by competences, Knowledge management.

1 | INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações está interligado ao desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Neste sentido, as pessoas são consideradas o ativo de maior valor, pois são capazes de gerar inovações por meio de seus conhecimentos.

As instituições vêm investindo, constantemente, na aplicação de conceitos como conhecimento, competência e aprendizagem. O conhecimento organizacional vai se formando ao longo do tempo e representa o alicerce da história e da cultura da organização, tornando-se um ativo estratégico.

Em meados dos anos 1980, a temática da competência começou a se incorporar de forma mais ampla ao âmbito das empresas e a se tornar objeto de estudo por pesquisadores organizacionais. O conceito de competência vem sendo discutido por vários autores e embora seja amplamente empregado e estudado ainda ocasiona controvérsias.

Com base nos conceitos apresentados na literatura de gestão do conhecimento (GC) pode-se inferir que a gestão de competências é uma das práticas da GC. No entanto, ao pesquisar sobre gestão de competências observa-se que a maioria dos conceitos apresentados na produção científica abordam a gestão de competências e por competências como se ambas tivessem a mesma definição e finalidade.

Diante da ambiguidade conceitual apresentada, questiona-se: para a gestão do conhecimento, a gestão de competências tem o mesmo significado e finalidade que a gestão por competências?

Para responder à questão acima, o objetivo geral deste artigo é contribuir para reflexão conceitual da gestão de competências que pode ser considerada como prática de gestão do conhecimento.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

O conhecimento, nas últimas décadas, passou a ter destaque relevante dentro das organizações contemporâneas. Não obstante, tem sido considerado uma fonte de vantagem competitiva bem estabelecida em estudos de gestão no que se refere a criação de conhecimento e transferência. Este tema também reflete uma natureza complexa e multidimensional tornando a investigação sobre a criação do conhecimento uma tarefa difícil, porém fascinante (NONAKA; NISHIGUCHI, 2001).

Choo (2006) aponta que o conhecimento é amplamente disseminado sob várias formas dentro da organização. Para o autor, o conhecimento de uma organização é

resultado da especialização e da experiência dos membros da empresa e de outras fontes, tais como: clientes, fornecedores e parceiros.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência.

McClelland (1973) afirmava que competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Para Zarifian (2001), o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se a ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e ser responsável e também reconhecido por isso. O autor enfatiza o entendimento prático de situações complexas, propõe mudanças fundamentais na organização do trabalho, que inserem a competência em uma dinâmica de aprendizagem.

As competências são divididas em individuais e organizacionais. Fleury e Fleury (2001) definem competência individual como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e compartilhar conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Já a competência organizacional é tratada por Ruas (2001) como a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa.

2.1 Gestão de competências

De acordo com Strauhs et al. (2012) a gestão de competências se relaciona com a forma de planejar, organizar e desenvolver as competências necessárias ao ramo de atuação. As competências podem ser manifestadas nas relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes humanas e são reveladas nas atividades diárias.

A gestão de competências tem por objetivo mapear as competências organizacionais e individuais visando atender à necessidade dos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes para a execução de seus processos organizacionais.

Para Bukowitz e Williams (2002), a organização mapeia os conhecimentos institucionais e individuais por meio de práticas de compartilhamento e desenvolvimento de competências. Ou seja, o desenvolvimento das competências só é possível em organizações que valorizam a aprendizagem organizacional e propiciam um ambiente de compartilhamento.

2.2 Gestão por competências

Segundo Gramigna (2007, p.43), a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que pode ser definido como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

A gestão por competências, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) apud Fleury e Fleury (2001, p.65): (a) captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de trainees, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos; (b) desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e (c) remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

2.3 Gestão do conhecimento

Sprenger (1995) definiu a GC como um fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas: a habilidade de absorção de um novo conhecimento, a capacidade de troca de conhecimentos, o desenvolvimento de um novo conhecimento e a extração, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização.

Bukowitz e Williams (2002) compartilham a visão de que GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento (ou capital intelectual).

Nonaka e Takeuchi (1997), colocam a Gestão do Conhecimento como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Citam o conhecimento tácito como componente chave da inovação. Ele inclui o conhecimento que as pessoas desenham a partir de dentro de si: observações, hábitos arraigados, inspirações, palpites e outras formas de consciência que normalmente não são escritas ou codificadas, mas que vivem nos corpos e mentes das pessoas, e dão a uma organização muito de sua vantagem competitiva sobre os concorrentes.

De acordo com Lara (2004, p.31), o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo: documentos, manuais, afirmações, especificações, multimídia.

Segundo Terra (2001) a gestão do conhecimento é compreendida como um processo de aprendizagem organizacional, um empenho intencional para fazer com

que o conhecimento presente em uma organização seja estimulado, disponibilizado e compartilhado, tendo a finalidade de alargar tanto o desempenho organizacional, quanto o desempenho humano, refletindo dentro e fora de uma instituição.

Em relação ao conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) afirmam que:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos trabalhadores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Barbosa (2008) o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, ou “Ba”; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da organização a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Segundo Nonaka e Kono (1998) o “Ba” é um espaço compartilhado para relações emergentes. Este espaço pode ser físico (escritórios, espaços comerciais dispersos), virtuais (e-mails ou teleconferência), mentais (experiências compartilhadas, ideias e ideais) ou qualquer combinação dos mesmos. O Ba contribui para o avanço do conhecimento individual e/ou coletivo.

3 | METODOLOGIA

Para este trabalho foi feita uma análise crítica-reflexiva de citações e produções científicas relativas à temática gestão de competências, a fim de esclarecer algumas ambiguidades epistemológicas que circundam esse campo do conhecimento.

Foram realizadas buscas no Portal de periódicos CAPES, na biblioteca eletrônica SCIELO e na base de dados da World Scientific. A pesquisa foi realizada utilizando-se a estratégia de busca (“gestão de competências” OR “competence management”) AND (“gestão do conhecimento” OR “knowledge management”). Como resultado apareceram 419 trabalhos no Portal da CAPES, 27 na base da World Scientific e 2 na SCIELO.

O critério para seleção dos trabalhos foi o de manter relação direta com o tema gestão de competências como sendo uma das práticas da gestão do conhecimento. Foram lidos os resumos e desconsiderados os que davam ênfase à gestão de pessoas.

4 I APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na Revisão de literatura foram abordados os conceitos de competência, competências individuais e organizacionais, gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão de competências. No Quadro 1 será apresentada a visão de mais alguns autores para gestão de competências e gestão por competências.

Autores/ Ano	Conceito – Gestão de competências	Conceito – Gestão por competências
BRANDÃO e GUIMARÃES (2001)	A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.	
PIZA (2017)		A gestão por competências é um sistema de gestão desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem para a empresa a mensuração dos diferentes tipos de competências existentes, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.
OCIECZEK, SAPETA e PRYM (2009) apud RIBEIRO et. al. (2017)	Gestão de competências: ações tomadas pelas organizações, com o objetivo de garantir conhecimento, experiências e habilidades a fim de permitir a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e metas organizacionais.	
PIRES e AMORIM (2012)		Entende-se a gestão por competências como um modelo administrativo, voltado ao desenvolvimento de técnicas que possibilitem administrar, de forma coerente e que produza resultados satisfatórios.
BRITO (2007)	A gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado a sua competência essencial.	
(VILAS BOAS; ANDRADE, 2009)		A gestão por competências é “uma prática estratégica, que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários”.

Quadro 1 – Conceitos de Gestão de Competências e Gestão por competências

Fonte: As autoras (2020).

A partir da análise dos conceitos podemos afirmar que, a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas utilizado pelas organizações para avaliar e remunerar seus colaboradores de acordo com as competências individuais apresentadas ou desenvolvidas.

Em relação ao conceito de gestão de competências apresentado por Strauhs et al. (2012), ao considerar que execução de processos organizacionais referem-se às atividades inter-relacionadas, que envolvem pessoas, procedimentos, informações, equipamentos e, quando executadas, transformam insumos em produtos ou serviços que agregam valor e trazem resultados para a organização, entende-se que não há uma relação direta com gestão de competências, pois a gestão de competências compreende criar um ambiente onde as competências se desenvolvam de maneira natural e não por meio da execução de processos organizacionais.

Já Bukowitz e Williams (2002) apresentam uma definição que enfatiza a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de competências, sendo condizente com gestão de competências.

Embora os autores Brandão e Guimarães (2001), tenham mencionado como gestão de competências, as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos são atuações da gestão por competências.

Quanto a Ocieczek, Sapeta e Prym (2009) apud Ribeiro et. al. (2017) que afirmam que Gestão de competências são ações tomadas pelas organizações, com o objetivo de garantir conhecimento, experiências e habilidades a fim de permitir a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e metas organizacionais, concorda-se em partes, pois mencionam garantia de conhecimentos, experiências e habilidades, mas nada falam sobre estimular e facilitar o compartilhamento.

Brito (2007) ao mencionar sobre mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado à competência essencial está claramente abordando o conceito de gestão por competências.

Após análise de todos os conceitos sugere-se como novo conceito para gestão de competências: “uma das práticas de gestão do conhecimento que faz o mapeamento e avaliação dos conhecimentos e habilidades existentes na organização, com a finalidade de facilitar e estimular o compartilhamento e uso de conhecimentos tanto individuais como coletivos e assim desenvolver as competências necessárias para que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos”.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era contribuir para a compreensão do conceito de gestão de competências. Observou-se pela leitura e análise de diversas publicações relacionadas

ao tema estudado que existe uma ambiguidade conceitual. Foi possível identificar que a gestão de competências está diretamente ligada à gestão do conhecimento, enquanto que a gestão por competências à gestão de pessoas. A diferença entre os conceitos é que enquanto a gestão por competências dá ênfase às ações como seleção de pessoas, identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de acordo com a estratégia organizacional, a gestão de competências visa mapear, avaliar e mensurar os conhecimentos e habilidades tanto individuais como institucionais, além de promover a facilitação de compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores.

A gestão do conhecimento cria um ambiente propício à aprendizagem e ao conhecimento para que a gestão de competências torne-se uma realidade.

Como dito por Senge (1999), nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados e estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. 1 esp., p. 1-25, dez. 2008. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 07 jan. 2020.

BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 jan. 2020.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antonio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão?. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 56-79, maio 2007. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1598/1360>. Acesso em: 09 jan. 2020.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. *The Knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, Mar. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 jan. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. KONNO, Noboru. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. v. 40. n. 3. Spring 1998. Disponível em: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf> Acesso em 07 jan. 2020.

NONAKA, Ikujiro; NISHIGUCHI, Toshihiro. Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press, 2001.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene; AMORIM, Wilson. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, São Paulo, v. 2, n. 1, abr. 2012. ISSN 2237-1427. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/9339>. Acesso em: 09 jan. 2020.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al.. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. esp., p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936/17289>. Acesso em: 02 jan. 2020.

PIZA, Douglas Henrique de Toledo. Gestão de pessoas por competência na era do conhecimento. **Revista Gestão em Foco**, n. 9, ano 2017. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/001_gestao_competencia_conhecimento.pdf. Acesso em 19 dez. 2019.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

STRAUHS, Faimara do Rocio et. al.. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SPRENGER, C. C. Four competences of the learning organization. Gravenhage: Delwel, 1995.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPÍTULO 25

QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES

Data de aceite: 01/02/2021

Tuani Carla Fuzati

Universidade de Marília - UNIMAR

Carolina Mamede Pereira

Universidade de Marília - UNIMAR

RESUMO: Conforme estudos pautados em revisões bibliográficas e noções prévias acerca do tema, utilizando-se o método dedutivo, pretende-se esclarecer um assunto que vêm ganhando cada vez mais espaço nas organizações, a Qualidade de Vida. Possibilitando a observação e a partir de qual momento percebeu-se que um funcionário não se sentindo confortável no ambiente empresarial e com frustrações cotidianas, não conseguiria se integrar ao sistema causando danos à equipe e pouco rendimento no trabalho. Ao deixar que problemas alheios interfiram em seu lado profissional, este deixa de contribuir para a coletividade como deveria. Porém, procura-se considerar que como ser humano, os problemas psicológicos não se desligam no ambiente de trabalho, restando à empresa utilizar estratégias e contribuir com programas de melhorias nesse processo para minimizar os impactos provenientes dessa temática. Atualmente, encontram-se vários problemas relacionados à falta de qualidade de vida nas organizações, tendo como resultado funcionários desmotivados a encarar sua rotina de trabalho e impactando negativamente sobre

seu desempenho. Levando em consideração que o papel da empresa é fornecer incentivos para que gere motivação em cada funcionário, com recompensas, retribuições, mas principalmente empatia para com as frustrações pessoais e profissionais. Sobre esse tema ressaltou-se o porquê é tão importante que o funcionário se sinta bem dentro do seu ambiente de trabalho, não tirando o foco da produção, mas abordando o quão satisfatório para a empresa é garantir uma pequena mudança que beneficie e incentive seus funcionários a pensar que seu trabalho e bem-estar são importantes naquele ambiente. Abordou-se a evolução histórica da qualidade de vida nas organizações, desde que sua importância foi percebida, como o fator stress no trabalho foi tratado e colocado em questão sobre seus malefícios, bem como os impactos causados na produtividade. O valor percebido pelas empresas dos dias atuais sobre os investimento e adaptação à processos que valorizem a saúde física e psicológica dos seus funcionários e como isso pode influenciar em seus lucros. Também se observou a dificuldade para as empresas reconhecerem que a satisfação dos funcionários é fundamental para sua produtividade e que são eles seus recursos passíveis de ampliação, sendo assim, obtém ganhos não só financeiros, mas também para a estabilidade do ambiente empresarial, com a qualidade de vida dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de vida, motivação, organizações.

QUALITY OF LIFE IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT: According to studies based on bibliographic reviews and previous notions about the theme, using the deductive method, it is intended to clarify a subject that has been gaining more space in organizations, Quality of Life. Making it possible to observe and from which moment it was noticed that an employee is not comfortable in the business environment and with daily frustrations, could not integrate into the system causing damage to the team and little income at work. By letting others' problems interfere with their professional side, it no longer contributes to the community as it should. However, we try to consider that as a human being, the psychological problems are not disconnected in the work environment, leaving the company to use strategies and contribute with programs of improvements in this process to minimize the impacts coming from this theme. Currently, there are several problems related to the lack of quality of life in organizations, resulting in unmotivated employees facing their work routine and negatively impacting their performance. Taking into consideration that the role of the company is to provide incentives to generate motivation in each employee, with rewards, retribution, but mainly empathy for personal and professional frustrations. Regarding this theme, it was highlighted why it is so important that the employee feels good inside his work environment, not focusing on production, but addressing how satisfactory the company is to ensure a small change that benefits and encourages its employees to think that their work and well-being are important in that environment. We approached the historical evolution of Quality of Life in organizations, since its importance was perceived, as the stress factor in the work was treated and questioned about its harms, as well as the impacts caused on productivity. The value perceived by companies today about investing and adapting to processes that value the physical and psychological health of their employees and how this can influence their profits. It was also noted the difficulty for companies to recognize that employee satisfaction is fundamental to their productivity and that they are their resources that can be enlarged, thus obtaining not only financial gains, but also for the stability of the business environment, with Quality of employees.

KEYWORDS: Quality of life, motivation, organizations.

1 | INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta uma análise sobre a qualidade de vida nas organizações e o que de negativo para a empresa pode representar a falta dela. Se o rendimento dos funcionários é maior quando eles estão felizes e satisfeitos, por que é tão difícil que haja uma consideração por parte da empresa sobre essa problemática?

Esta pesquisa buscará saber quais os motivos que impedem as organizações de focarem no bem-estar dos seus funcionários e quais seriam seus ganhos. Têm-se como hipótese que ao buscar o lucro apenas com uma visão de curto prazo as empresas acabam deixando em segundo plano aqueles que são intermediários entre um objetivo e a concretização, os funcionários.

É necessário saber a dimensão dos ganhos tanto pessoais quanto profissionais quando se tem qualidade de vida no trabalho, o que os colaboradores pensam sobre empresas que têm essa cultura organizacional, quais os ganhos que as empresas que

investem nisto têm em relação à sua produtividade e clima organizacional, fazem parte do escopo desta pesquisa.

Investigar a importância acerca da qualidade de vida no ambiente de trabalho e por que isto é desconsiderado por algumas empresas. Analisar o quanto as organizações são influenciadas quando investem ou não em qualidade de vida para seus funcionários, levando em conta de que é basicamente medir o nível de satisfação de uma pessoa em vários aspectos, no caso da abordagem do projeto, medir a satisfação do funcionário em relação ao seu ambiente de trabalho.

Será estudada a literatura que trata sobre qualidade de vida dos funcionários nas organizações, e discutidas possibilidades de ações diferentes por parte de algumas empresas.

As empresas precisam ter vantagem competitiva, os funcionários que se sentem bem em sua organização, e fazem o melhor de si por ela, trazem uma grande parcela dessa vantagem, pois estão diretamente ligados a produção, e ao “Lucro”. E a visualização de problemas existentes e prevenção de futuros problemas. O fator humano é o único que não pode ser totalmente comandado ou dirigido, pois ele pode receber as ordens, porém não as fará com eficiência se não estiver disposto aquilo.

Essa problemática justifica estudos na Administração que tratam da importância e da ligação direta entre funcionários satisfeitos e lucro.

A metodologia a ser utilizada se fará por meio de revisão bibliográfica, instrumentos como livros sobre o tema, artigos e publicações específicas, pesquisas científicas e outros métodos relacionados desde que tenha como base a comprovação teórica, sendo assim, por meio de pesquisa bibliográfica. Portanto, pretende-se partir de questões gerais sobre a qualidade de vida no trabalho e através do aprofundamento da pesquisa, analisar e trabalhar o tema de modo a chegar-se a uma conclusão da problemática.

2 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para que seja possível a melhor compreensão do assunto, é necessário primeiramente entender conceitualmente o termo “Qualidade de Vida”, que são os níveis das condições básicas e suplementares do ser humano, condições essas que envolvem bem-estar físico, mental, psicológico e emocional, relacionamentos sociais, além de saúde, educação entre outros aspectos que influenciam na vida humana.

Já a qualidade de vida no trabalho (QVT), por sua vez é medir o nível de satisfação do profissional em comparação a função desempenhada dentro da empresa, de maneira mais simples: é como ele está desempenhando sua função, e como ele é reconhecido por esse desempenho, podendo ser não apenas como uma remuneração justa e proporcional ao que o empregado realiza.

Quais as maneiras que a organização tem de estimular seu colaborador e os impactos que isso traz dentro da linha da produtividade? Tem importância fazer com que o colaborador se sinta bem dentro da organização? A grande maioria das organizações apresentam sérios problemas na compreensão da importância e abrangência desse assunto no seu clima organizacional. E dos impactos causados por um mau líder. Vale ressaltar ainda que maus líderes e bons líderes, são construídos assim como os colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005) a importância da QVT dentro das organizações sofre muito por conta de pré-conceitos que são trazidos de tempos atrás, McGregor, por exemplo, a mais de quatro décadas desenvolveu duas teorias, Teoria X e teoria Y.

Segundo o mesmo na teoria X, São criadas convicções negativas a respeito das pessoas e de tal forma influenciar no estilo de gestão, essa teoria vê o colaborador como alguém que tem um desprazer ao trabalho, e o evita de qualquer forma. Portanto para que desempenhem seu papel dentro da empresa, é necessário que sejam coagidas, seus resultados são controlados e monitorados, sofrem ameaças para atingirem os objetivos organizacionais, e quando isso não ocorrem são punidos de certa forma.

De maneira resumida um funcionário X é aquele que oferece sua força de trabalho e recebe por sua remuneração porém não oferece nenhum outro ganho a organização, está ali apenas para desempenhar sua função, sem agregar nenhum valor.

Na teoria Y por outro lado o que predomina é o respeito às pessoas e as diferenças individuais de cada uma, elas são vistas como fontes de recursos que são oferecidos a organização, que além de produzirem o que lhes foi definido podem agregar valor a suas atividades com conhecimentos pessoais, esse funcionário possui uma relativa autonomia para decidir, suas decisões não possuem um grande impacto na empresa porém, isso faz com que ele se sinta mais comprometido com sua função, e conseqüentemente mais importante para com a organização, elevando seu grau de desempenho e qualidade.

Porém, a maioria dos gestores define que seus colaboradores se encaixam na teoria X e fazem seu plano de gestão e liderança de maneira errada.

Davis e Newstrom (1996), por sua vez, confirmam que resumidamente a qualidade de vida no trabalho nada mais é que uma evolução em relação à concepção do trabalho da gerência científica, a qual se focalizava na especialização e a eficiência na execução de tarefas restritas.

À medida em que evoluiu, a gerência buscava dividir as tarefas em menores possíveis, para que fosse fácil o aprendizado e, portanto, a eficiência na realização daquela atividade, o desempenho do colaborador era controlado pela hierarquia. Essa divisão excessiva trouxe grandes problemas, como por exemplo, o afastamento dos trabalhadores especializados dos demais, pois sua especialização atrapalhava sua comunhão com o produto final. Outros casos foram de que os colaboradores eram tão pouco qualificados que se sentiam desmotivados dentro de suas funções.

Essa divisão exagerada acabou resultando em uma alta rotatividade de pessoal, colaboradores alienados. A gerência por sua vez entendeu que a melhor forma de “arrumar” isso, era o endurecimento dos controles, o aumento da supervisão e tornar a organização mais rígida.

Porém, a desumanização das atividades só fez com que a situação piorasse. Outro fator que contribuiu para que isso só piorasse foi a mudança do perfil do trabalhador, que anteriormente visava ganhar o salário, agora este passou a almejar ser visto, ser reconhecido, ter um tratamento de forma agradável.

Ainda sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho, Girardi (2010), relata que após a segunda guerra mundial a maneira com a qual o trabalho era organizado torna-se determinada pelo taylorista ou fordista, que segundo Dutra (2006, p.29), apresenta as seguintes características:

- Racionalização do trabalho com uma profunda divisão- tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (Separação entre concepção e execução) – e especialização do trabalho.
- Desenvolvimento da mecanização por meio de equipamentos altamente especializados.
- Produção em massa de bens padronizados.
- Salários incorporando os ganhos de produtividade para compensar o tipo de processo de trabalho predominante.

As marcas desse método revelam uma atividade laborativa, que se volta apenas para o aspecto produtivo, maçante e mecanizado, onde o fator humano se torna totalmente negligenciado. A atividade chamada trabalho para o ser humano apresenta três aspectos: o físico, cognitivo e psíquico, porém o psíquico é o campo que envolve maior dificuldade de conceituação e compreensão.

A introdução da dimensão psicológica no estudo das relações do ser humano com a organização do trabalho trouxe a compreensão de um ser humano, vivo, reativo, concreto, sofredor, sensível, até mesmo é possível dizer instável. A rotina de trabalho por sua vez, podem gerar desgastes físicos e emocionais, portanto a QVT, é utilizada para o tratamento de problemas organizacionais e na prevenção de possíveis falhas futuras. A humanização do emprego se torna muito significativa já que a maior parte da vida de uma pessoa é dedicada ao trabalho.

3 | EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Girard (2010), no ano de 1950 se iniciaram os primeiros estudos sobre as consequências sociopsicológicas do trabalho na saúde do trabalhador, com uma pesquisa em uma mina de carvão inglesa.

Na década de 1960, nos Estados Unidos foi constatado uma baixa produtividade das indústrias, o que motivou a criação de um centro nacional para a produtividade e qualidade de vida no trabalho. Mas o conceito Qualidade de Vida no Trabalho só foi aceito publicamente na década de 1970, pelo professor Louis Davis nos EUA, onde ampliou o estudo sobre o delineamento dos cargos. No final da mesma década ocorreu uma forte competição nos mercados internacionais, e foram inseridas as técnicas japonesas de qualidade total nas indústrias ocidentais, esse fator mudou as concepções anteriores já que o fator humano passou a ser visto como ponto fundamental para maior produtividade e competitividade.

Segundo Ferreira (2013), não existe um consenso de exatamente quando surgiu o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), pode-se dizer que desde a implantação científica de Taylor (final do século XIX e início do século XX) esse tema é estudado.

Ainda segundo Ferreira (2013), para Taylor, a administração deveria assegurar o máximo de riqueza possível para o patrão e para o empregado. Já que este partia da ideia de que o ser humano é movido por dinheiro, então seu enfoque era pagar altos salários e diminuir os custos de produção. Seu pensamento gerou uma organização racional do trabalho, que foi marcada pela divisão de tarefas, especialização, hierarquia e padronização das atividades. A padronização excessiva, e separação entre o pensar, planejar e agir geraram uma desumanização do trabalho, que acabou resultando em altos índices de ausências no trabalho e rotatividade, baixa da qualidade de produtos e descontentamento dos trabalhadores.

Em 1930, como uma resposta a Administração Científica de Taylor, surgiu a escola de Relações Humanas seu surgimento pode ser dado após um experimento realizado por Elton Mayo e outros cientistas em Hawthorne, entre 1927 e 1932, em uma fábrica da Western Electric Company, em Chicago, onde através do uso da iluminação no ambiente de trabalho foi analisado o aumento da produtividade dos trabalhadores. Apesar de não haver ligação entre as duas variáveis, foi descoberta a influência de variáveis psicológicas no rendimento dos trabalhadores, uma das conclusões do experimento foi que a produção é influenciada por fatores como integração social e o conteúdo do cargo.

O autor também considera que através da Escola de Relações Humanas foi possível uma compreensão mais integral do ser humano, dando destaque aos aspectos psicológicos do ser humano, além de destacar os impactos e influências que isso tem nos resultados da organização, nesse momento foi plantada a semente do termo Qualidade de Vida no Trabalho.

O uso do termo Qualidade de Vida no Trabalho foi usado pela primeira vez em 1950 por Eric Trist e outros pesquisadores do instituto Tavistock no desenvolvimento de uma abordagem Sociotécnica da organização do trabalho. Seu enfoque era melhorar a produtividade, reduzir conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa, seu pressuposto é que o processo produtivo depende da organização técnica e da organização social para atingir seus objetivos.

O QVT surgiu para possibilitar um equilíbrio entre o indivíduo e a organização, considerando as exigências tecnológicas organizacionais e as necessidades do trabalhador. Ainda na década de 1950 surgiu a Escola Comportamental cujo o foco era estudar o comportamento dos trabalhadores via motivação, são estudiosos dessa escola entre outros Maslow e Herzberg.

Maslow é o criador de uma das teorias da motivação que se chama “hierarquia das necessidades” em sua teoria o autor define que as necessidades estão organizadas em uma escala de importância e influência do comportamento. E que a motivação ocorre da satisfação das necessidades, elas são organizadas como degraus de uma escada onde inicialmente encontra-se necessidades mais simples, e no topo necessidades mais complexas. O primeiro degrau são as necessidades “Fisiológicas”: ou seja, as necessidades básicas a sobrevivência, no trabalho pode-se dizer que se trata da carga horária de trabalho, intervalos de descanso, alimentação, disponibilização de água para consumo, condições adequadas e ventilação entre outros.

No segundo degrau “Segurança”, trata-se da proteção de qualquer tipo de perigo, no ambiente de trabalho pode ser definida como remuneração, equipamentos de segurança, benefícios, permanência no emprego. No terceiro degrau “Sociais”: se refere a vida social, participação, aceitação, no ambiente de trabalho pode ser definido como um bom relacionamento com colegas e chefes, bem como a oportunidade de dar e receber feedbacks.

No quarto degrau “Estima”: se trata da maneira que a pessoa se vê e se avalia, sua auto apreciação, autoconfiança, *status*, no âmbito de trabalho pode-se considerar possibilidades de promoção, premiações, bonificações, elogios entre outros. No último degrau “Autor realização”: se refere a pessoa utilizar todo o seu potencial continuamente, ser desafiado a ser melhor sempre.

Herzberg por sua vez através de uma pesquisa definiu dois fatores a serem considerados na satisfação de um cargo os “Satisfacientes” e os “Insatisfacientes”. Os Satisfacientes podem estar relacionados as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow, como estímulos para o constante desenvolvimento e aprimoramento do trabalhador. Os Insatisfacientes por sua vez se tratam de uma direção negativa que é quando as expectativas básicas do trabalhador não são atendidas, como suas necessidades básicas por exemplo.

Conforme a teoria de Ferreira (2013), o movimento QVT ganhou força em 1960 quando ainda no campo da administração surgiu a teoria contingencial, onde o preceito básico é que não existe um modelo único de gestão e de estrutura organizacional ou seja cada organização possui características distintas, e são influenciadas pelo ambiente que a rodeia que é composto por concorrentes, fornecedores e clientes. Os trabalhadores ganharam mais destaque quando nos Estados Unidos passou a se pensar mais sobre os impactos do emprego a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

A construção da Qualidade de Vida no Trabalho se dá a partir do momento que se olha a empresa como um todo: é o chamado enfoque Biopsicossocial, que se origina na medicina Psicossomática na qual propõe uma visão integrada do ser humano, segundo a qual o ser humano pode ser compreendido em três níveis: Biológico (características inatas ou adquiridas, vulnerabilidade, metabolismo, resistência física), Psicológico (processos emocionais, afetivos, de pensamentos que moldam a personalidade e o modo de perceber e se relacionar com as pessoas) e o Social (valores e crenças, participação do indivíduo no mundo que a rodeia).

Segundo Limongi-França (2012), a qualidade de vida no trabalho vai além de não haver a presença de doenças, mas sim de como está o ambiente de trabalho, como o trabalhador se sente inserido nesse ambiente, os impactos biopsicossociais que ambiente tem sobre ele. A crescente e constante evolução da tecnologia tem tornado o trabalho ainda mais complexo em um movimento contrário ao que ocorreu no período taylorista-fordista, pois atualmente é exigida cada vez mais uma maior qualificação e especialização do colaborador.

O autor ainda afirma que vários são os fatores que levam os colaboradores a um ambiente desfavorável, o que futuramente apresentara problemas psicológicos e físicos, podemos citar como fatores desfavoráveis: necessidade de se superar ou manter o mesmo ritmo acelerado durante horas de trabalho, insuficiência de pausas para recuperação, forte restrição a diálogos com clientes e demais colaboradores pela necessidade de seguir um “script” já pré-definido, impossibilidade de movimentação já que o colaborador e restringido a se manter em seu posto de trabalho, cargos calçados na individualização oque consequentemente leva a um alto nível de competitividade, além de muitas outras situações as quais o colaborador é pressionado ou desestimulado.

Chiavenato (2009), por sua vez, afirma que a teoria comportamental da administração trouxe um novo enfoque para a teoria administrativa onde se busca explicar e descrever os processos de gerenciamento do “recurso humano” dentro das organizações. A teoria comportamental surgiu na década de 1940 como resposta a teoria das relações humanas (ênfase nas pessoas) em relação a teoria clássica (ênfase nas tarefas e estrutura organizacional) visando uma síntese da organização formal com enfoque nas relações humanas. Onde foi possível uma redefinição dos conceitos administrativos criticando teorias anteriores, e ampliando conceitos de comportamentos organizacionais.

O comportamento organizacional se fundamenta no comportamento individual, de tal forma é necessário entender o que motiva o indivíduo, nesse campo o autor analisa autores como Maslow (teoria das necessidades), Herzberg (teoria dos dois fatores) porem sua teoria está mais ligada a satisfação no trabalho que a fatores motivacionais, McClelland (se refere as três necessidades: de realização que está relacionada ao sucesso competitivo, afiliação que é estar inserido no grupo e poder que é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas), McGregor (criador da teoria X e teoria Y, que

divide o colaborador em dois grupos, que pouco antes de falecer estava trabalhando na teoria Z onde se buscava assegurar as pessoas em seus empregos e dar a possibilidade de estas se desenvolverem junto à organização), Likert (que afirmava que não existe um modo correto de administrar já que as organizações são organismos instáveis e variáveis portanto a forma de gestão deve ser adaptada), entre muitos outros autores que como Chiavenato visavam a compreensão do homem para que de tal forma possa utiliza-lo como uma ferramenta chave no desenvolvimento organizacional e/ou vantagem competitiva.

A compreensão e posicionamento desse conceito representa um fator diferencial para compreensão interna de sua organização e posicionamento no mercado, e planejamentos futuros. A qualidade de vida organizacional depende de muitos fatores a serem analisados, porém o estresse dentro do ambiente de trabalho é o principal culpado da falta de qualidade de vida no trabalho.

4 | ESTRESSE NO TRABALHO

As diversas mudanças no ambiente de trabalho é um fator para o estresse. Não que a empresa deva ficar estagnada, pois todos sabem das constantes variáveis que a interfere, porém, as mudanças que vêm dos gestores, as metas que parecem inalcançáveis, o tempo e recursos escassos, acabam por desencadear essa frustração. Empresas com velhos padrões burocráticos e mecanizados para com seus funcionários também contribuem para esse feito.

Segundo Chiavenato (2000), esses velhos paradigmas alinhados à competitividade estabelecem um foco na conduta pessoal, de que cada um consiga seus resultados e lugar na empresa individualmente, esse ponto de vista ultrapassado e obsoleto faz com que predomine o isolamento e confinamento dos cargos. Essa falta de solidariedade não faz enxergar que colaboração e cooperação caminham juntas, sobrecarregando os funcionários e gerando-os alto gasto de energia física e emocional.

O recurso mais importante de que se dispõe a empresa são as pessoas. O recurso humano é o único passível de ampliação por meio da gestão, e através dele os outros serão ampliados.

Para Jean Pierre (2009), é preciso observar o modelo da empresa, que depende de variáveis, qual seu momento organizacional e sua cultura. Mas também, é imprescindível admitir que assim como a empresa muda, o perfil do profissional também mudou.

Complementando essa ideia, Chiavenato (2005), também ressalta que o estresse é um conjunto de reações de uma pessoa a um estímulo externo. É uma condição dinâmica que surge ao ser confrontado por uma oportunidade, restrição ou interferência em algo que deseja ter.

O autoritarismo de um chefe, pressão, exigências e cobranças, monotonia de tarefas, faltam de perspectiva, colegas desmotivados, ou clima organizacional com mau relacionamento são fatores causadores de estresse no trabalho. Alguns problemas como

dependência de álcool ou o uso de drogas podem ser decorrentes do estresse no trabalho ou na família, podemos definir duas fontes principais de estresse no trabalho: causas ambientais e causas pessoais.

Causas ambientais está relacionada a fatores externos que conduzem ao estresse no trabalho, que podem incluir: programação de trabalho intensivo, turbulência no ambiente de trabalho e/ou desempenho da função, fluxo intenso de trabalho, além do ambiente físico de trabalho e seus ruídos emitidos, como pessoas ao telefone, barulho de máquinas que contribui em 54% para o estresse no ambiente de trabalho.

Já as causas pessoais, como o próprio nome já diz, está relacionada às características pessoais do indivíduo cada pessoa reage de uma maneira aos estímulos externos. Chiavenato classifica essa personalidade como tipo A, são pessoas viciadas no trabalho e que se sentem motivadas pelas metas, estas por sua vez estão mais sujeitas ao estresse no trabalho que as demais, já que deseja alcançar seu objetivo a qualquer custo, e em alguns casos esse objetivo não pode ser alcançado sozinho, além de problemas pessoais, financeiros, conjugais e familiares que também são fatores determinantes para o estresse do indivíduo.

O estresse no ambiente de trabalho traz inúmeros prejuízos para a organização e para o colaborador. Pessoalmente o estresse traz problemas como ansiedade, depressão, angustia, distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e consequentemente acidentes, existem casos ainda que levam ao alto consumo de álcool e uso de drogas. Por outro lado, a organização é afetada de maneira negativa na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo (faltas, atrasos), na rotatividade, e predisposição a reclamações, queixas, insatisfações e até mesmo greves.

O estresse está presente em todas as pessoas, porém algumas lidam bem com metas e situações adversas, outras porém acabam perdendo o controle, cabe ao gestor auxiliar os colaboradores da melhor maneira a controlar o estresse.

Ferreira (2013) define que o estresse é a resposta de um indivíduo a um estímulo ou seja uma reação que pode gerar sintomas físicos, psicológicos e comportamentais, porém não necessariamente é um mal a ser combatido. Em geral são vistos três itens na conceituação do estresse: o estímulo, a resposta e a interação da pessoa com o ambiente.

O autor também aborda um experimento ocorrido no ano de 1956, onde Hans Selye, submeteu cobaias a estímulos estressores, e pôde notar um padrão de respostas físicas e emocionais aos estímulos, Selye então descreveu os sintomas do estresse como Síndrome de Adaptação Geral (GAS), onde caracterizou as três fases de resposta ao estresse:

Reação de alarme: trata-se da resposta imediata psicofisiológica onde após um choque inicial, acontece a ativação dos mecanismos de defesa, desencadeando uma reação de emergência. Algumas reações físicas que podem acontecer nesse momento são: aumento da frequência cardíaca e pressão arterial, dor no estômago, tensão e dor muscular, mãos e/ou pés frios, boca seca entre outros;

Se o estresse persistir, ou o estressor continuar ocorre a segunda fase:

Fase de resistência: O organismo busca voltar ao equilíbrio, se adaptando ou eliminando o estressor, nessa fase o indivíduo percebe cansaço crônico, falta de concentração, irritabilidade, sintomas de depressão, distúrbios de sono, entre outros;

Se o ciclo de estresse não for interrompido, o estressor ou situação de estresse for mantida o indivíduo passa para a terceira fase:

Exaustão: Que é quando o organismo começa a demonstrar sinais de deterioração, quando este já não consegue mais suportar a situação estressora e passa a demonstrar sintomas como: doenças cardíacas, respiratórias, distúrbios alimentares, distúrbios psicológicos entre outros.

Não é necessário que as GAS se desenvolvam até o final para que haja o estresse, porem apenas em situações mais graves esta atingi o estágio final. A existência do estresse por si só não pode ser definida como boa ou ruim, mas pode ser dividida em dois tipos de estresse o “Eutress” e o “Distress”;

O “Eutress” é o equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultado. É aquilo que acrescenta excitação e desafio a atividade, a vida o que contribui para a felicidade, saúde e longevidade. É quando o desafio é encarado de maneira positiva.

O “Distress” por outro lado tem relação com a tensão e o rompimento do equilíbrio biopsicossocial, ou seja, quando a tensão não é aliviada e conduz o indivíduo à destruição, doenças e alguns casos até a morte.

O estresse no ambiente de trabalho pode aparecer mediante a algumas condições como:

Desenho das tarefas: maneira como a tarefa é realizada, pesada carga de trabalho ou trabalho ocioso, pausa de descanso pouco frequente, rotinas monótonas.

Estilo de gerenciamento: falta de participação dos trabalhadores na tomada de decisões e/ou má comunicação interna, falha na transmissão de informações, ausência de reconhecimento ou recompensa por um trabalho bem realizado.

Relações interpessoais: ambiente desconfortável, mal relacionamento com os colegas e/ou superiores, discriminação por cor, raça, gênero, assédio sexual ou moral.

Papéis no trabalho: muitas responsabilidades porem um baixo nível de autonomia decisiva, falta de definição clara do papel organizacional.

Preocupações com a carreira: insegurança no trabalho, falta de oportunidade de crescimento, cobranças elevadas no período de adaptação de um novo cargo.

Condições do ambiente: características físicas do ambiente, barulho, mal cheiro, má iluminação, falta de equipamentos para desempenhar a atividade.

Ainda é afirmado por Ferreira (2013), que o as pessoas podem demonstrar respostas prejudiciais ao estresse que são divididas em: fisiológicas, psicológicas e comportamentais.

Fisiológicas: Hipertensão, distúrbio de sono, síndrome de Bourne (esgotamento), DORT

(Distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho), lesões por esforço repetitivo (LER), gastrite, comportamentos aditivos (tabagismo, alcoolismo, uso de drogas).

Psicológicas: baixa satisfação e envolvimento com o trabalho, ansiedade, depressão, fadiga, irritabilidade, frustração.

Comportamentais: acidentes de trabalho, erros no processo produtivo, comportamento agressivo, em nível pessoal tabagismo consumo excessivo de café entre outros.

O ambiente de trabalho oferece condições favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento da capacidade humana, a consciência desse fator assimilada ao conhecimento sobre a organização auxilia no controle e desenvolvimento organizacional.

Deve-se reconhecer que o fator stress no trabalho sempre esteve presente, porém, hoje é tratado com maior importância devido aos prejuízos que o mesmo pode causar. Para este reconhecimento é preciso empatia para com os funcionários, ao invés de uma visão vertical e departamentalizada, utilizar uma visão holística e horizontal para entender o funcionamento dessas questões e seus impactos nos resultados da empresa.

5 | GANHOS DE INVESTIR NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As tendências e mudanças podem envolver investimentos preliminares, muita coisa pode ser feita apenas por meio de mudanças culturais e de comportamento que não apresentam custos financeiros consideráveis. Mas todas elas trazem retornos altamente valiosos, tanto para as empresas quanto para as pessoas envolvidas, sem se esquecer do cliente.

Para Chiavenato (2000), embora a empresa não dê muita importância, essa mudança está diretamente ligada à sua fonte de receitas, e certamente trará lucros à empresa e benefícios às pessoas. Saber lidar com os funcionários, cria um valor adicional, obtendo delas seu máximo empenho. Proporcionar satisfação e envolvimento no sentido de conseguir resultados, faz com que seja alcançada não só produtividade, mas também qualidade.

O investimento em sistemas de saúde também é uma estratégia, isolando a obrigatoriedade, a empresa sabe que o trabalhador motivado, satisfeito, integrado e saudável garante mais produtividade e menos custos com doenças.

No entanto, talvez devido à evolução de tecnologias e meios de trabalho, as empresas pensem mais em sua produção e lucratividade, deixando para segundo plano a qualidade de vida de seus funcionários ou deixem de considerar aspectos como a divergência entre a qualidade de vida e conforto de um diretor de sua sede, e em contrapartida a de um funcionário que ocupe um cargo subalterno, por exemplo. Isolando o fator de hierarquização devia-se confrontar melhor esse ponto de vista da qualidade de vida.

Isso também acontece com o fenômeno da terceirização, que envolve mais processos e rotatividade de operações, o que dificulta a fiscalização e cresce o descaso com a qualidade de vida dos funcionários.

É certo que o trabalhador que exerce funções que a longo prazo irão prejudicá-lo, recebe acréscimos no salário por isso, segundo leis e normas trabalhistas, sendo inevitável seu desgaste.

Porém seria mais viável para as empresas se elas trabalhassem na prevenção e evitassem os custos com correção e rotatividade ou remanejamento de funcionários, ou seja, buscando novas tecnologias ou aperfeiçoamentos nos processos que possibilitassem melhor aproveitamento dos funcionários que envolvesse e promovesse políticas de qualidade de vida, ao invés de deixar que o processo deturpe o funcionário e cause sua substituição.

As empresas têm feito enormes investimentos de tempo e de recursos na introdução de modernas técnicas de gestão, porém são poucos os sucessos. E por que isso acontece? Porque geralmente o ser humano é esquecido. Eles sabem o que querem, onde querem chegar, possuem excelentes estruturas, porém não trazem a felicidade para seus funcionários, marcam pontualmente seus horários, mas não tiram um tempo para explicarem seus objetivos e fazerem com que seus colaboradores persistam no mesmo sonho.

Colocar o funcionário em primeiro lugar, parece ser utopia para muitos e o desejo dos colaboradores, mas quem tem a mínima vontade em fazer isso, com certeza terá ganhos que outros não terão.

Com a evolução da tecnologia, a tendência futura será de trabalhar menos tempo e com menos pessoas, assim, quem tiver cumprido a missão de ter ao seu lado funcionários satisfeitos e que vestem a camisa da empresa, terá mais facilidade em resolver problemas que surgem das adversidades, pois além do ganho em dinheiro, terá ganhos e vantagens que o próprio dinheiro não pode comprar.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos conhecimentos antecedentes e nos adquiridos através dos estudos e revisões bibliográficas, podemos constatar não só a importância da Qualidade de Vida nas organizações, mas também sua necessidade. Com a evolução das relações de trabalho foi possível observar um descaso inicial nessa abordagem, no entanto, houve uma melhoria ao longo dos anos e desenvolvimento de estudos, mas o fator humano ainda é visto quase sempre como coadjuvante.

Todavia, é pertinente observar o quão prejudicial isto se torna para a empresa, pois a mesma é dependente de pessoas, e estas por sua vez, dependem de cuidados e atenção psicológica para produzirem.

Como visto e acompanhado por diversos autores em diversos momentos da história a satisfação no ambiente de trabalho é a grande questão, que analisada sob diversas perspectivas pelos autores compreendeu-se que o fator humano em sua singularidade tem seus desejos e necessidades individuais, necessidades essas que influenciam em seu desempenho no papel organizacional e precisam se sentir confortáveis para alinhar suas responsabilidades como colaborador ao seu lado “Humano-Social”.

Por isso, investir em Qualidade de Vida não é só atrair visibilidade benéfica da sociedade e dos colaboradores, é convencê-los de que a equipe de trabalho é importante para a organização, é mostrar que a empresa os motiva e incentiva a não só produzir, mas também reconhece e recompensa seus esforços pelo trabalho realizado.

Portanto, conclui-se que a Qualidade de Vida é muito mais que uma abordagem, é um estudo sistêmico onde funcionário e organização compartilham dos mesmos propósitos, para isto é preciso cuidar da saúde humana para que a saúde da empresa seja abundante, pois esta é dependente da condição física e psicológica de um recurso que a permite evoluir, o Humano.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto; **Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro**, 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____; **Gestão de Pessoas**- O novo papel dos recursos humanos nas organizações, São Paulo: Manole, 2005.

_____; **Teoria Geral da Administração** –Abordagens Descritivas e Explicativas- Vol. 2, 7ª Ed, São Paulo: Editora Manole Ltda., 2009.

DANTE, Girardi; TOSTA, Kelly Cristina Tonani; TOSTA, Humberto Tonani; **Gestão de Recursos Humanos**- Vol. 3, São Paulo: Pandio,2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W; **Comportamento Humano No Trabalho**. 2. ed. São Paulo: Pioneira,1996

FERREIRA, Patricia Itala; **Clima Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; **Qualidade de Vida no Trabalho- QVT Conceitos e Práticas nas empresas da Sociedade Pós- Industrial**, 2. Ed., São Paulo: Editora Atlas S. A., 2012.

MARRAS, Jean Pierre; **Administração de Recursos Humanos** – Do operacional ao estratégico, 13. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agricultura 192, 195, 225, 226, 227, 228, 230, 234, 235, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356

Auditoria 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 76, 78, 115, 381

Auditoria Externa 3, 8, 23, 25, 43, 55, 59, 71

Auditoria Independente 3, 9, 10, 22, 25, 26, 27, 37, 39, 42, 52, 53, 58

B

Boutiques 158, 159, 162, 166, 168

Branqueamento de Capitais 59, 64

Brasil 5, 6, 9, 15, 17, 21, 22, 23, 27, 33, 35, 39, 41, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 116, 118, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 135, 150, 165, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 223, 235, 258, 262, 264, 270, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 296, 297, 300, 305, 309, 310, 311, 312, 316, 338, 341

C

Captação de Clientes 210, 211, 212, 213, 216

Cemitério São Francisco de Assis 246

Cibersegurança 59, 75

Competitividade 39, 123, 125, 131, 132, 135, 157, 166, 183, 184, 185, 195, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 214, 372, 374, 375

Compliance 59, 61, 65, 70, 76, 325

Comunicação 6, 259, 269, 271, 273, 326, 329, 336, 338

Comunicação Pública 259, 269, 270, 271, 273

Conhecimento 14, 17, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 69, 83, 103, 104, 107, 110, 113, 114, 122, 123, 127, 131, 138, 147, 149, 152, 156, 159, 168, 172, 177, 181, 186, 213, 215, 220, 239, 242, 244, 246, 253, 330, 337, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 378

Contabilidade 1, 2, 5, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 37, 40, 42, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 85, 95, 124, 140, 171, 181, 182, 183, 298

Controlo Interno 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Cooperativas Lácteas 183

COSO 22, 59, 61, 62, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73

Crescimento Econômico 151, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 288, 289, 290, 291, 292,

293, 294, 295, 296, 304, 305, 307, 309, 310, 311, 314

Cualitativo 339

Cuantitativo 99, 339

D

DEA 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 56, 57

Desarrollo Sostenible 224, 233, 354

Desempenho Financeiro 1, 3, 10, 20, 21, 23, 50, 56, 58

Desenvolvimento Sustentável 194, 236, 238, 245

Despesa Pública 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 285, 309

Dirección Empresarial 96

Dívida Pública 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

E

E-Commerce 158, 161, 163, 168, 315, 317, 318, 322, 323

Economia 2, 24, 57, 58, 60, 64, 75, 76, 78, 80, 82, 83, 95, 104, 107, 108, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 140, 151, 156, 159, 183, 192, 205, 207, 242, 249, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 298, 310, 312, 313, 325

Economía Digital 315, 316, 317, 319, 320, 324, 325

Eficiência Econômica 37, 38, 39, 45, 52, 53

Empreendedorismo 144, 147, 148, 150, 154, 155, 156, 157

Empresas Familiares 58, 134, 135, 136, 139, 143, 144, 145, 146

Estrategia 224, 225, 229, 231, 233, 234

Estratégia de Coopetição 183, 184, 187

Estratégias 34, 68, 70, 84, 124, 131, 135, 141, 151, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 181, 184, 185, 188, 190, 191, 194, 198, 199, 201, 203, 205, 206, 208, 211, 212, 216, 220, 221, 222, 242, 243, 328, 357, 360, 362, 363, 367

Expectativas 105, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 214, 215, 224, 233, 373

F

Facebook 126, 259, 262, 265, 267, 268, 269, 272, 273, 318

Fanpage 259, 260, 261, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Funciones Administrativas 96

G

Gasto Público 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 286, 287, 291, 313, 353

Gestão de Competências 357, 358, 359, 361, 362, 363, 364

Gestão de Risco 3, 59, 60, 61, 69, 70, 71, 72, 76

Gestão do Conhecimento 28, 147, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Gestão por Competências 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365

Gestão Pública 210, 241, 242, 243, 246, 247, 251, 252, 254, 256, 257, 286

I

Impuestos 315, 321

Índice de Desempenho Econômico 37, 38, 39, 52

Indústria 4.0 125, 131

Industrialização 125, 127

Inovação 60, 64, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 209, 241, 242, 248, 253, 292, 329, 360, 365

Introdução 2, 29, 34, 35, 38, 39, 60, 80, 104, 126, 131, 135, 137, 141, 147, 148, 151, 159, 171, 172, 183, 208, 209, 211, 237, 247, 258, 259, 261, 276, 288, 327, 358, 368, 371, 379

L

Liderazgo 96, 97, 99, 102

Lojas de Departamento 158, 159, 160, 161, 166, 167, 168, 169

M

Mercado 1, 2, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 22, 23, 26, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 56, 58, 64, 71, 80, 81, 82, 84, 85, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 135, 137, 138, 141, 143, 144, 147, 152, 154, 155, 159, 160, 164, 166, 168, 169, 171, 172, 177, 183, 184, 185, 193, 195, 196, 197, 203, 207, 211, 212, 214, 215, 226, 273, 278, 279, 284, 288, 310, 321, 322, 332, 338, 347, 348, 349, 351, 353, 375

Mobilidade Urbana 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245

Motivação 67, 108, 146, 153, 222, 241, 367, 373

Motivación 96, 97, 98, 100, 101

N

Novo Relatório de Auditoria 1, 3, 5, 6, 7, 20, 43, 53

Núcleo Temático 326, 327, 330, 331

O

Organização de Terceiro Setor 326, 328

Organizações 24, 28, 31, 32, 35, 45, 55, 80, 81, 86, 87, 93, 94, 152, 153, 154, 157, 171, 173, 183, 184, 189, 191, 194, 195, 200, 202, 204, 211, 262, 272, 328, 329, 338, 357, 358,

359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 379, 380

P

Paradigma Sistêmico 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36

Parâmetros 339

Pesca Artesanal 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235

PIB 63, 97, 104, 125, 128, 129, 133, 135, 192, 196, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315

Políticas Públicas 77, 149, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 260, 269, 270, 289, 291, 308, 309, 310, 322, 323, 341, 355

Ponto de Equilíbrio 171, 172, 176, 177, 185

Prospectiva 224, 225, 235

PYMES 96, 97, 98, 99, 101, 102

Q

Qualidade da Auditoria 1, 4, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 38, 39, 41, 52, 53, 58

Qualidade de Vida 212, 237, 239, 251, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375, 378, 379, 380

R

Receita Pública 131, 275, 277, 282, 285

Redes Sociais 221, 238, 259, 262, 265, 336

Rendeiras do Vale 326, 327, 331, 332, 336, 337

S

SIG 246, 253, 254, 257

Sistema de Informação 59, 61, 65, 66, 78, 246, 253, 254

Subsistência 340

T

Tecnologia 4, 61, 125, 127, 131, 132, 136, 145, 146, 253, 259, 260, 261, 262, 269, 273, 374, 379, 381

Teoria dos Jogos 183, 185, 188, 189, 190, 204, 205, 206, 208

Teoria dos Sistemas 28, 31, 32, 33

Turismo Social 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 338

V

Varejo de Moda 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168

Viabilidade 12, 171, 172, 173, 177, 181, 265, 289

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Administração, Finanças e Geração de Valor

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 