

2009

1ª Semana de Estudos Contábeis e de Administração da Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranavaí



Artigos apresentados
na 1ª. Semana de
Estudos Contábeis e
de Administração da
Faculdade Estadual de
Educação, Ciências e
Letras de Paranavaí.



CLIMA ORGANIZACIONAL: A EMPRESA DE CONFECÇÕES “ZENITE” E O RESULTADO DE SEU DESENVOLVIMENTO

Aline Tarsila Souza - FAFIPA
Fabiane Arnaldi - FAFIPA
Samantha Santiago Carvalho - FAFIPA

RESUMO

O Clima Organizacional apresenta-se como as condições percebidas internamente pelas pessoas, as quais influenciam o comportamento de cada indivíduo, podendo modificar o desempenho e satisfação com o trabalho. Esse artigo busca analisar o clima organizacional da empresa Zenite Confecções. As conclusões foram levantadas após realização de estudo teórico e aplicação de pesquisa explicativa com natureza quantitativa e qualitativa. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário aplicado a toda população de funcionários da empresa. Observou-se que o relacionamento interpessoal tem sido comprometido, principalmente, pela falta de espaço no ambiente destinado ao processo produtivo, alterando, conseqüentemente o clima da empresa. Defende-se aqui que cabe à administração da empresa promover meios adequados para garantir um ambiente de qualidade para seus colaboradores, preparando-os para as diversas mudanças no processo produtivo das empresas atuais.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Satisfação profissional.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual atravessa um período de constantes e significativas mudanças em sua estrutura e organização, o que requer, cada vez mais, a adoção de técnicas que estabeleçam bons relacionamentos interpessoais, seja na vida pessoal ou profissional.

A maneira como se relacionar nas mais diversas situações cotidianas tornou-se uma ferramenta eficaz e poderosa para promover a adequada interação entre as pessoas, nos diferentes contextos em que elas se encontram.



Sendo, portanto, parte desse processo, as organizações apresentam-se como um ambiente repleto de variáveis, as quais exercem influências diretas ou indiretas no comportamento dos funcionários que estão inseridos neste contexto.

Com as crescentes demandas de um mundo globalizado, devido à intensificação tecnológica e as constantes mudanças nos processos de produção e distribuição de produtos e serviços, surge a necessidade de uma compreensão detalhada sobre o funcionamento das organizações por meio do comportamento humano.

Com o passar do tempo, as empresas assumiram um caráter dinâmico que se caracteriza por ações transparentes em todos os níveis hierárquicos, ou seja, a autoridade não está mais centralizada apenas na cúpula, proporcionando, assim, maior comunicação entre todos os setores e atuação dos colaboradores em várias fases do processo produtivo. Além disso, a satisfação dos funcionários é vista como uma arma eficaz para a garantia de maior produtividade e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Tendo por base essa necessidade de adequação às transformações que ocorrem frequentemente em todos os tipos de conhecimentos e atuações, a gestão do clima organizacional apresenta-se como uma rica fonte de monitoramento do comportamento humano dentro das organizações atuais, uma vez que permite conhecer e avaliar todos os processos que envolvem o ser humano no meio organizacional, bem como todas as variáveis que influenciam sua motivação e maneira de atuar individualmente e em conjunto.

Visando essa relação e considerando que a empresa está atuando há pouco tempo no mercado, o problema orientador dessa pesquisa é: Quais são os fatores determinantes do Clima Organizacional da empresa Zenite Confecções, no ano de 2008?

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O processo cultural teve início a partir do momento em que o homem começou a se desenvolver, devido à necessidade de criar e manter novos conceitos, bem como a sua própria sobrevivência. Assim, todos os novos conhecimentos adquiridos passaram a serem transmitidos às gerações seguintes, iniciando-se, portanto, o desenvolvimento da cultura.



Uma cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram apreendidos pelos membros de um grupo. Essas pressuposições são baseadas nas experiências das pessoas, à medida que conduzem seu negócio com sucesso ao longo do tempo. (SENGE, 1999, p. 396)

Assim, compreende-se que a cultura faz parte da sociedade humana de todas as épocas, interferindo e determinando o comportamento dos indivíduos ao longo dos tempos. Todos os ambientes nos quais cada pessoa está inserida são dotados de uma enorme carga cultural que estabelece os padrões e dita as regras necessárias para o estabelecimento e sobrevivência de cada indivíduo em um determinado local.

O ambiente organizacional, por sua vez, também apresenta um sólido conjunto de princípios sobre os quais se fundamentam todos os seus planos e ações. Esses valores diferenciam as organizações umas das outras por estabelecer padrões culturais distintos. Portanto, Machado (2007) define cultura organizacional como um conjunto de fatores variáveis de acordo com as diferentes experiências e trocas que ocorrem em todo o processo coletivo em uma organização, devido às diferenças culturais de cada indivíduo inserido no meio em questão.

A cultura de uma organização apresenta um papel de suma importância no que diz respeito ao direcionamento do comportamento de todas as pessoas que dela fazem parte, bem como a orientação de todo o processo que deverá ocorrer para que as metas e objetivos sejam alcançados de acordo com a finalidade organizacional.

De acordo com Machado (2007), as mudanças que ocorrem dentro das organizações devido ao avanço tecnológico e novas maneiras de gestão de Recursos humanos proporcionam um aspecto dinâmico à cultura organizacional, mesmo de forma gradativa.

Assim, com as diversas transformações que ocorrem frequentemente no ambiente organizacional, o clima da organização também pode ser alterado diante das mais diversas situações, podendo, dessa forma, afetar de maneira negativa a produtividade e o crescimento da organização.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Machado (2007), o clima organizacional pode ser compreendido como o grau de satisfação, motivação, expectativas em relação ao trabalho realizado, entre outros aspectos



que podem influenciar de maneira positiva ou negativa na produtividade e na qualidade do desempenho dos colaboradores. Assim, o Clima em uma organização pode ser alterado tanto por fatores externos, tais como: questões políticas, econômicas e sociais, quanto por fatores internos, muitas vezes criados com a intenção de obter melhores resultados produtivos em um determinado setor da empresa.

O Clima Organizacional apresenta-se como as condições percebidas internamente pelas pessoas, as quais influenciam o comportamento de cada indivíduo, podendo modificar o desempenho e satisfação com o trabalho. Compreende-se, portanto, que o mesmo deve ser favorável, uma vez que deve proporcionar a motivação dos colaboradores, bem como o bom relacionamento destes com a administração da empresa.

2.4 OS FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Planos de cargos, carreiras e salários

O Plano de Cargos, carreira e salários é, de acordo com Dutra (2001), um importante instrumento gerencial para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização. Ele permite ao trabalhador visualizar a trajetória que tem a sua frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira.

Segundo Dutra (2001), os principais objetivos do Plano são:

- Elaborar uma lista de cargos a fim de manter um equilíbrio entre salários e cargos dentro da empresa (equilíbrio interno);
- Elaborar um plano de carreiras a fim de proporcionar o desenvolvimento profissional;
- Equilibrar os salários pagos pela empresa com os salários pagos pelo mercado através de pesquisa salarial (equilíbrio externo).

2.4.2 Benefícios



Os benefícios, para Cembranelli *et al* (1998), são recompensas agregadas à remuneração do funcionário, os quais possibilitam maior satisfação das necessidades pessoais, econômicas e sociais e ainda aumentam a satisfação.

Para Lacombe (2005, p. 147), “existem os benefícios proporcionados pelo *status*, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa.”

Segundo Cembranelli *et al* (1998) um benefício é capaz de impulsionar e afetar de maneira positiva a produtividade e a qualidade de vida dos indivíduos, contribuindo para a fixação deste no emprego e, diminuindo, conseqüentemente, a rotatividade da empresa, bem como gerando retornos para a organização.

Assim, Cembranelli *et al* (1998) afirmam que os benefícios mais comuns são aqueles relacionados à alimentação, saúde, remuneração adicional, transporte entre outros que visam aperfeiçoar a execução das tarefas e obtenção dos resultados organizacionais.

2.4.3 Rotatividade

A rotatividade ou *turnover* é um importante indicador do Clima Organizacional, pois demonstra certo desinteresse pela organização em questão, falta de motivação ou, ainda, busca por uma melhor colocação profissional e auto-realização.

Segundo Branham (2002), o alto nível de rotatividade de uma empresa demonstra que algo não está bem e que precisa ser melhorado. O *turnover* gera gastos indesejáveis à empresa, além de causar transtornos pela falta de mão-de-obra, afetando, portanto, a produtividade da empresa.

Cabe ao profissional responsável pela gestão de pessoas identificar quais os possíveis problemas que ocasionam a rotatividade e, assim, desenvolver técnicas adequadas para solucionar essa questão.

2.4.4 Ambiente de trabalho



No trabalho, segundo Pepe (2007) é fundamental que o homem motivado não apenas pelas necessidades básicas, mas principalmente pela satisfação. E, é nesse ponto que o ambiente de trabalho torna-se um fator decisivo.

Para Pepe (2007), o local de trabalho é constituído de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decorações etc) e a social (as pessoas). A primeira é conquistada com maior facilidade, já a segunda depende das atitudes de cada ser humano.

Por isso, estabelecer relações amigáveis no trabalho é uma tarefa delicada. Envolve o meio em questão, emoções e sentimentos que variam de acordo com cada rotina individual.

A organização precisa preocupar-se em oferecer não só um ambiente físico adequado, mas também estar atenta ao desempenho pessoal de cada funcionário, uma vez que as relações sociais positivas estão diretamente ligadas à melhor produtividade.

2.4.5 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Limongi-França *et al* (2002), a qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, visando dois objetivos principais:

- Aprofundar a compreensão a respeito do estresse e das doenças associadas às condições do ambiente organizacional;
- Expandir o conceito de qualidade total (soma da qualidade de produtos e serviços com a qualidade de vida) que deixa de restringir-se a processos e a produtos para abranger aspectos comportamentais e satisfação de expectativas individuais, visando a concretização dos resultados da empresa.

Para Limongi-França *et al* (2002), os esforços das organizações estão voltados para a realização humana, pois, verifica-se que a qualidade de vida é um valor agregado à qualidade total – quanto melhor o profissional estiver com seu lado pessoal, melhor desempenhará suas funções na empresa, contribuindo, assim, para atingir os objetivos organizacionais.

2.4.6 Liderança



De acordo com Limongi França *et al* (2002), o ato de liderar consiste em exercer influência sobre outras pessoas. Dessa forma, todo aquele que de alguma forma influencia as pessoas ao seu redor pode ser considerado líder, bem como os que sofrem influência são considerados os liderados.

Segundo Maccoby (1977, *apud* LIMONGI FRANÇA *et al*, 2002), o líder deve desempenhar quatro funções:

- Colocar em funcionamento uma política;
- Conceber uma estratégia;
- Mobilizar equipes;
- Fazer alcançar os objetivos, criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

“Os principais problemas do cotidiano de um líder consistem na responsabilidade e autoridade, na delegação, no estabelecimento de objetivos, no controle, na avaliação de desempenho, na formação de equipes e no manejo de conflitos.” (LIMONGI FRANÇA *et al*, 2002, p. 57).

O líder também é aquele responsável por estimular as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

A liderança está diretamente ligada ao poder. Porém, o uso do poder para liderar deve ser baseado em valores éticos, principalmente quando fala-se de liderança organizacional, uma vez que o poder aqui não deve ser usado para impor idéias ou estabelecer um ambiente autoritário e desmotivador.

Robbins (1999, *apud* LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002) classifica a liderança em dois estilos:

- Estrutura inicial: voltada para a realização de metas;
- Consideração: baseado na confiança mútua, respeito às idéias de seus funcionários e interesses por seus sentimentos.



Limongi França *et al* (2002) aborda a chamada administração do sentido que define três modelos de liderança: carismática, transformacional e transacional e assim as conceitua:

- a) A liderança carismática envolve a aceitação incondicional dos líderes por seus subordinados, obediência espontânea, alto nível de desempenho e envolvimento emocional com a missão, isto é, o líder realmente conquista seu pessoal.
- b) A liderança transformacional na qual líderes e seguidores criam uma atmosfera de moralidade e motivação. Dessa forma, aumentam o grau de conscientização e envolvimento pela busca da auto-realização. Enfim, além de ter carisma, o líder desperta fortes emoções e mudanças.
- c) Já a liderança transacional envolve transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores na direção das metas e esclarece as exigências de papel e da tarefa.

2.4.6.1 Delegação de Poderes

De acordo com Wagner (2003), a delegação de poderes é a essência da administração de uma empresa. É através dessa função que o líder orienta, instrui, estimula, avalia e corrige seus colaboradores.

Um funcionário, por mais competente que seja e por mais brilhantes que sejam suas idéias, necessita de um ambiente favorável para transformá-las em ações, ou seja, um líder autocrático, preso a burocracias, que acredita que o poder que lhe foi conferido não pode ser dividido com outros profissionais competentes e dispostos a colaborar, acaba tornando sua empresa um cemitério de boas idéias.

Sem a delegação de poderes não há como um líder desempenhar as quatro categorias de análise que se deve fazer para avaliar a sua liderança. São elas: traçar objetivos, criar condições para a realização, estimular a obtenção de resultados através da equipe e avaliar os resultados. (WAGNER, 2003, p.73)

Para Wagner (2003), é através da delegação que o funcionário se torna ciente de sua responsabilidade e da importância de seu trabalho para que o grupo alcance os seus objetivos.



Dessa forma, ele sente-se realmente integrado ao grupo e procura desempenhar-se da melhor forma por saber a validade de seu esforço e o que a administração espera dele.

“A desmotivação, muitas vezes, é fruto do autoritarismo do administrador, do faça sem saber o porquê e para quê”. (WAGNER, 2003, p.75). O funcionário executa por obrigação, desconhecendo a finalidade de seu trabalho, o que o reduz a uma simples tarefa repetitiva e vazia de significado.

Ainda de acordo com Wagner (2003) quando a liderança é centralizada nas mãos de uma só pessoa o clima de hostilidade, insegurança e a formação de grupos opostos à administração são favorecidas. Sendo assim, o administrador acaba por criar uma distância de seus subordinados que o impede de estar atento aos acontecimentos e às situações, sempre sendo aquele que, ao saber, o fato já ocorreu.

Enfim, delegar exige maturidade do administrador e que o mesmo conheça perfeitamente cada um de seus funcionários. O clima organizacional torna-se muito melhor quando há integração, responsabilidade e confiança mútua entre o quadro de colaboradores e o líder.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta-se como do tipo explicativa, com natureza quantitativa e qualitativa. A pesquisa do tipo explicativa pode ser assim definida:

Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente. Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. (GIL, 1987, p. 47).

Silva e Menezes (2000, p.20) afirmam que:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o



instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA & MENEZES, 2000, p. 20)

A pesquisa quantitativa para Silva e Menezes (2000) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

A unidade de análise foi a empresa de confecções Zenite situada na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná na qual foram abordadas questões referentes à satisfação de seus colaboradores, através das quais obteve-se a análise do Clima Organizacional.

O instrumento de pesquisa na coleta de dados foi entrevista guiada realizada com o responsável pela administração, e um questionário, aplicado aos colaboradores da empresa que conteve questões em sua maioria fechadas, através das quais foram verificados aspectos, tais como: salário e benefícios, comunicação, relacionamento entre os colegas e a administração da empresa, satisfação e motivação no ambiente de trabalho, realização pessoal entre outros itens relevantes para a análise do Clima Organizacional.

A entrevista guiada pode ser assim definida:

A entrevista guiada permite, ao entrevistador, utilizar um “guia” de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista. As perguntas não estão pré-formuladas, são feitas durante o processo e a ordem dos temas tampouco está preestabelecida. (RICHARDSON, 1999, p. 210)

A aplicação do questionário foi realizada com todos os funcionários, ou seja, dezesseis (16) colaboradores da empresa em questão. Por isso, tratou-se de uma pesquisa de população – aquela que envolve 100% dos funcionários da unidade de análise.

4 A EMPRESA DE CONFECÇÕES ZENITE E AS TRANSFORMAÇÕES ORIUNDAS DE SEU DESENVOLVIMENTO

A empresa de confecções Zenite, situada na cidade de Paranavaí, no estado do Paraná, iniciou sua atividade no mercado no dia primeiro de janeiro do ano de dois mil e sete, através da implantação de idéias no ramo da confecção de peças do vestuário, exceto sob medida.

A atuação da empresa em questão começou como um processo de experiência entre sócios e suas instalações permanecem no mesmo local desde a sua fundação. Porém, devido à sua



expansão, a mesma pretende instalar-se, brevemente, na cidade de Alto Paraná, onde a responsável pela administração da empresa vive atualmente.

Os fornecedores da empresa são dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná e seus clientes potenciais são lojistas desses locais e também de Mato Grosso do Sul e Rondônia. O trabalho realizado na empresa está dividido em setores, tais como: corte, produção, arremate, expedição e distribuição, sendo desempenhado por dezesseis colaboradoras, as quais se subdividem em todo o processo de produção para que haja bom funcionamento de todos os setores e, conseqüentemente, a obtenção de resultados favoráveis.

Porém, com as crescentes transformações e o rápido desenvolvimento da empresa, seus colaboradores não têm conseguido se adequar aos novos padrões de produção exigidos por esta expansão e esse fator tem afetado de maneira significativa o comportamento e o relacionamento dos colaboradores, os quais estavam adaptados a um determinado ritmo de trabalho que, aos poucos, está sendo modificado devido às novas exigências do mercado.

Durante a pesquisa a administradora explicou o que ela compreendia sobre clima organizacional e como tentava desenvolvê-lo em sua empresa para que pudesse garantir um ambiente de qualidade para seus funcionários.

Para os trabalhadores da organização foram abordadas questões voltadas à maneira como os funcionários vêem a empresa, bem como a forma como avaliam a administração da mesma entre outras questões que visavam conhecer os benefícios recebidos pelos colaboradores, o funcionamento da tomada de decisões da empresa, o nível de perspectiva e crescimento profissional de cada um, remuneração e questões relacionadas à estrutura, condições de segurança e materiais de trabalho.

Assim, através das questões verificou-se que a administração da empresa considera que seus funcionários são bem qualificados e comprometidos com o trabalho que devem realizar diariamente. Porém, relatou que alguns desentendimentos entre eles ocorriam frequentemente em relação à tarefa que cada um deveria desempenhar.

O espaço destinado à realização do trabalho não é muito amplo, fazendo com que todos os setores possam ter contato direto com as funções de todos os funcionários. Dessa forma,



muitos querem opinar sobre o desempenho das tarefas que não cabe ao seu setor, até mesmo prejudicando o trabalho de outros funcionários.

Devido a alguns problemas relacionados a espaço, o que vem ocasionando esses desentendimentos a administradora pretende em breve instalar sua empresa na cidade de Alto Paraná, onde vive atualmente, uma vez que neste local conseguiu disponibilizar um espaço maior para a concentração de sua produção.

Essa atitude adotada pela administração visa melhorar a relação entre seus funcionários, porém outros fatores relevantes foram observados no decorrer da análise, uma vez que a própria administradora relatou que o Clima em sua empresa não pode ser considerado excelente ou ótimo, mas sim bom para o desempenho das funções desejadas.

Como fatores que ocasionavam um clima organizacional instável, a mesma relacionou-o ao pouco espaço da fábrica e às constantes mudanças que têm ocorrido decorrentes do crescimento de sua empresa. Ela considera que muitos de seus funcionários, por mais que se comprometam com o trabalho, não estão se adequando devidamente à essas mudanças o que, muitas vezes prejudica o relacionamento grupal, uma vez que aqueles que não conseguem acompanhar o desenvolvimento da empresa e dos demais funcionários acabam ocasionando atrasos na produção já que um setor depende diretamente do outro para funcionar adequadamente e alcançar resultados positivos.

Além disso, o próprio fato de mudar as instalações da empresa para uma outra cidade tem ocasionado alguns contratempos, pois muitos funcionários não pretendem se deslocar para outra cidade todos os dias. Quanto a esse fato, a administração vem trabalhando a questão através de reuniões, nas quais são discutidas as possíveis mudanças e melhorias para a empresa, fazendo com que alguns funcionários assimilem melhor as modificações que poderão ocorrer em breve.

Através do questionário aplicado aos colaboradores verificou-se que a maioria que respondeu ao questionário tentou expressar os fatores que consideram mais relevantes para determinar o comportamento individual e grupal da empresa.



A maioria relatou trabalhar na empresa entre seis (6) a dez (10) anos e a consideraram um local bom para se trabalhar. Quanto ao trabalho da administração frente aos funcionários, estes o consideram bom e a minoria ótimo, como observa-se no gráfico 1.



Gráfico 1 – Avaliação da Administração

Em relação à questão relacionada às decisões tomadas pela empresa, pode-se observar no gráfico 2 que grande parte dos funcionários disse que não é consultada, mas tem liberdade para opinar se quiser durante as reuniões, mesmo que suas idéias não sejam consideradas na maioria das vezes.



Gráfico 2 - Tomada de Decisões

Quanto aos benefícios a própria administração relatou não concedê-los pelo fato de a empresa ainda estar em processo de desenvolvimento, mas revelou que oferece auxílio monetário em relação ao transporte utilizado pelos mesmos.



Praticamente todos os colaboradores responderam que gostam do que fazem e, portanto se sentem realizados executando esse trabalho, como relatado nos gráficos 3 e 4. Ainda disseram que compreendem claramente todas as funções que exercem na empresa.



Gráfico 3 - Gosto na profissão



Gráfico 4 - Vida Profissional

Porém, a grande maioria relatou que o relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho não é bom e alguns demonstraram considerar injusta a remuneração que recebem, declarando que fazem muitas horas extras e não sabem se recebem o que realmente deveriam receber no final do mês.



Gráfico 5 - Remuneração

As condições de segurança e materiais de trabalho foram avaliadas positivamente, pois não há falta de matérias-primas para a produção, o que não afeta o desenvolvimento da produtividade.



Quanto à estrutura do local responderam que esta não é muito adequada pela falta de espaço, uma vez que todos os setores podem visualizar os demais e, conseqüentemente, opinar sobre sua ação, o que tem provocado grande parte da insatisfação dos colaboradores.

Na questão relacionada ao fato de quais mudanças realizariam se pudessem ser a administradora da empresa por um dia, a maioria respondeu que ampliaria todos os setores da empresa, disponibilizando um local muito maior para que conseguissem desempenhar suas funções sem a interrupção dos demais setores.

Além disso, revelaram que muitos funcionários deveriam receber algum treinamento no que diz respeito ao processo de acelerar a produção, pois muitos na empresa são vistos como colaboradores que só querem exercer a sua função, produzindo diariamente o que a administração espera deles sem tentar, aumentar a produtividade da empresa.

De acordo com esse fato observou-se que o comportamento entre os funcionários não tem se mostrado estável uma vez que alguns querem ultrapassar a cota diária enquanto outros não agem de forma que possam garantir esse aumento na produtividade, comprometendo o trabalho daqueles que querem se superar, pois todos os setores dessa empresa estão interligados, ou seja, um depende do outro para funcionar.

Com as respostas obtidas por meio dos questionários, observou-se que o clima da empresa em questão tem sido afetado no que diz respeito ao relacionamento entre os colaboradores que não se mostra totalmente adequado para garantir um ambiente de qualidade a todos. Todos consideram que todas as opiniões devem ser consideradas, mas em momentos apropriados, como em reuniões da empresa, e não no meio da produção o que acaba afetando todo o processo produtivo.

De acordo com a verificação das questões levantadas por meio da entrevista com a administração e do questionário com os funcionários considera-se necessário que algumas estratégias sejam adotadas para aperfeiçoar o clima da empresa e garantir um bom relacionamento interpessoal na mesma. Essas técnicas devem visar melhorias no que tange o ambiente de trabalho dos colaboradores, como ampliações das instalações e dos setores de produção e reuniões periódicas para que se possa conhecer as opiniões e idéias dos mesmos em relação a todo o processo e, assim garantir maior eficiência e resultados positivos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As freqüentes mudanças ocorridas no mercado decorrentes da evolução tecnológica e da necessidade de atingir maiores resultados têm exigido das empresas uma nova forma de organização com maior ênfase nos recursos humanos, com o intuito de alcançar uma nova visão, onde as pessoas são os agentes de transformação, os responsáveis pelo sucesso da empresa. Enfim, o maior patrimônio da organização.

Dessa forma, o relacionamento interpessoal mostra-se como uma ferramenta indispensável para assegurar um clima organizacional que favoreça um ambiente de satisfação. O que ocorre na empresa em questão é uma grande dificuldade em acompanhar mudanças necessárias para o crescimento, dificuldades estas que se dão tanto em nível operacional quanto administrativo.

Em nível operacional ainda há funcionários que persistem em produzir exatamente a mesma quantidade que era produzida no início da organização, ignorando o fato de que o crescimento da demanda exige crescimento produtivo. Em nível administrativo o papel do gestor tem sido de propiciar um ambiente adequado para a mudança. No caso Zenite Confecções, a administração deixa a desejar por não investir na satisfação do quadro de funcionários no que diz respeito a esses aspectos. Nem mesmo o ambiente físico adequou-se ao crescimento da empresa, mantendo os colaboradores confinados em um espaço pequeno, o que favorece intervenção negativa de um setor no trabalho de outros setores.

Além disso, há, ainda a falta de investimento em treinamentos para o funcionário, não possibilita condições para construir um plano de carreira, e existe a falsa participação dos funcionários na tomada de decisões, onde todos têm liberdade para opinar, mas, muitas vezes não o fazem por saberem que suas idéias não serão acatadas.

Aqui ficou claro que a liderança não está desempenhando corretamente as funções que lhe são cabíveis, uma vez que não há um clima organizacional agradável, pois nem todos estão empenhados em alcançar objetivos comuns através da cooperação. Enfim, se a evolução é promovida por pessoas, são nelas que as soluções para os problemas organizacionais devem ser buscadas. De nada adianta a liderança investir em tecnologia se não investir nos responsáveis por sua evolução.



REFERÊNCIAS

- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. São Paulo: Campus, 2002.
- CEMBRANELLI, Mirian *et al* **Gerência de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.
- DUTRA, Benedicto Ismael Camargo. **Ambiente de trabalho**. Disponível em: www.library.com.br/Economia/Cap127.htm. Acesso em: 01 set. 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina *et al* **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento interpessoal**. Curitiba: bpex, 2007.
- PEPE, Benedito S. **Ambiente de trabalho e as relações interpessoais**. Disponível em: www.planetaneews.com/news/2007/10741. Acesso em: 01 set. 2008.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2000.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.



EMPREENDEDORISMO: PERFIL GERENCIAL DOS EMPRESÁRIOS DO RAMO DE FARMÁCIA DE NOVA ANDRADINA-MS

Thaís Meire Andrade Juzenas – FINAN
Julio Ernesto Colla – FAFIPA

RESUMO

Este estudo demonstra uma classificação dos empresários do ramo de farmácia de Nova Andradina-MS. O processo empreendedor é abordado com demonstração das características do empreendedor, tais como: inovador, visionário, arrojado, autoconfiante, explorador de oportunidades, otimista, corredor de riscos, além de muitos outros, diferenciando das atitudes dos administradores que estão focados em planejamento, coordenação, controle, organização, sempre confiando em dados concretos. A metodologia utilizada foi com base em entrevistas, e o tratamento dos dados através de análise de conteúdo. A amostra constituiu-se de 13 empresas, destacando as principais características desses empresários, os fatores que incentivaram o início do empreendimento, se houve planejamento e quais as formas utilizadas, se passaram por situações que levaram a pensar em falência, os fatores que contribuem para a permanência dos empreendimentos, as dificuldades encontradas tanto no início como as que enfrentam para se manterem no mercado. A principal conclusão é que entrevistados alteram seus comportamentos de acordo com as situações.

Palavras-chave: Empreendedor. Administrador. Perfil gerencial.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil o índice de desemprego e desigualdades sociais tem se tornado uma característica crescente. Devido a essa situação a lógica do auto-emprego surge como alternativa ou até mesmo como um sonho para muitos brasileiros independente de sua idade, sexo ou classe. O



sonho de ter seu próprio negócio e de ser dono de seu destino cativa milhões de brasileiros, seja por necessidade circunstancial ou percepção de uma oportunidade no momento.

O Brasil conta com um grande número de empreendimentos que estão em fase inicial, ou que ainda estão se preparando para ingressar no mercado competitivo, e esses novos empreendimentos geram maiores arrecadações tributárias, fazendo com que exista um maior fluxo de capital girando em torno da economia brasileira, e com esse crescente desenvolvimento do país, as autoridades governamentais dispõem de mais recursos para investir em projetos sociais, educacionais e ambientais, automaticamente gerando novos empregos.

Mas para conquistar o sucesso, os novos candidatos a possuírem um negócio precisam passar por um processo de preparação, pois a maioria abre suas empresas e não possuem conhecimento e experiência necessária para o bom desenvolvimento da mesma; pretende-se estudar as dificuldades encontradas tanto na implantação de seu negócio, como em sua permanência, e descobrir se esses empresários se enquadram no perfil empreendedor ou administrador.

Diante do exposto surge o objetivo da pesquisa que é classificar os empresários do ramo farmacêutico de Nova Andradina-MS, utilizando o critério empreendedor e administrador. Para o atingimento deste objetivo foram traçadas especificidades que são: descrever as características dos empreendedores do ramo farmacêutico de Nova Andradina – MS; demonstrar os fatores que contribuem para a permanência desses empreendimentos e identificar as dificuldades encontradas pelos empresários tanto no início de seu empreendimento como em sua permanência. Essa pesquisa parte do pressuposto que para alcançar o sucesso o empresário precisa pensar como empreendedor e possuir habilidades e conhecimentos de administrador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA

2.1 EMPREENDEDOR

Os empreendedores freqüentemente são pessoas que estão infelizes em seus empregos atuais e para se libertá-los destes criam certa necessidade de se tornarem donos de seus próprios



negócios, e vêem uma oportunidade para reunir os recursos necessários para um novo empreendimento (DAFT, 1999).

O empreendedor está na busca constante de algo essencialmente novo, quer inovar sempre, evitando que seu negócio se torne algo rotineiro. Para tanto é preciso competência, ou seja, não basta querer inovar, é preciso agir (ARAUJO, 2004).

É o indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, sejam na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores; empregado que introduz inovação em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais. (DOLABELLA, 1999 *apud* ARAUJO, 2004, p.218).

Boava e Macedo (2006) acreditam que o empreendedor seja um indivíduo executor de uma ação, capaz de transformar sua potencialidade em realidade, abraçando as mais variadas esferas da vida social como: negócio, política, economia e questões sociais. “Destroí a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2005, p.39).

Empreendedores são indivíduos que acreditam em seu potencial, são motivados a empreender ações necessárias com o objetivo de atingir as metas para abrir e continuar um novo negócio. São convencidos que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso (DAFT, 1999; CASTANHAR; DIAS; ESPERANÇA, 2006). Devido à grande dedicação ao trabalho e a facilidade de identificar oportunidades de negócio, existe uma grande probabilidade de ser bem sucedido em seus negócios, caso contrário aprende com os erros e cresce frente a um possível fracasso, diante dos quais não se abate (GOLIN, 2004).

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. É um visionário, sonhador, um catalisador das mudanças (GERBER, 1992).

Muitas pessoas nascem com características empreendedoras, que podem ser herdadas por seus familiares; e outros adquirem através do convívio com pessoas que apresentam tais características, e aprende a empreender, ou seja, aprende a enxergar novas oportunidades de forma inovadora (GOLIN, 2004; BERNARDI, 2003).



O quadro abaixo auxilia na compreensão do conceito de empreendedor.

Arrojado	Define metas desafiadoras, com visão clara no longo prazo e objetivos de curto prazo mensuráveis.
Autoconfiante	A pessoa empreendedora acredita em si, tornando-se cada vez mais ousada, e se arriscando mais.
Busca informações	Está sempre com as “antenas ligadas” ao ambiente, sempre buscando saber mais e mais.
Busca oportunidades	A pessoa empreendedora está sempre buscando oportunidades e uma forma de aproveitá-las; precisa buscar novos conhecimentos antes de querer buscar novas oportunidades.
Calculista	É capaz de assumir riscos; no entanto, por ser uma pessoa precavida e cautelosa, é deliberadamente calculista de forma a avaliar as alternativas, reduzi-las e/ou controlar os resultados.
Capaz de persuadir	Como verdadeiro líder, possui alta capacidade de influenciar ou persuadir os outros com bons argumentos, de forma a fazer os seus objetivos os objetivos comuns.
Capaz de quebrar paradigmas	Busca autonomia, mas tem a humildade para perguntar, pesquisar, ouvir e refletir sobre as sugestões dadas.
Comprometido	Envolvida de corpo e alma com seus projetos, não mede esforços e exerce sacrifícios pessoais para a realização dos projetos.
Exigente	Busca fazer sempre o melhor, de forma a não só satisfazer, mas também exceder os padrões de excelência de seu ramo.
Iniciador	Não espera ser solicitado ou que as circunstâncias o forcem a agir de determinada maneira.
Inovador	Busca realizar suas tarefas de uma maneira nunca vista.
Negociador	Ele deve ser apto em pensar rápido, mover ainda mais rapidamente e blefar impunemente (blefar não é mentir, é jogar).
Otimista	Acredita nas possibilidades que o mundo oferece, acredita nas possibilidades de solução de problema, acredita no potencial de desenvolvimento.
Persistente	Capaz de persistir até que os obstáculos sejam superados e tudo comece a funcionar adequadamente.
Possui força de vontade	Busca a auto-realização, sendo capaz de entusiasmar com suas idéias e projetos.

Quadro 1– Características do empreendedor

Fonte: Araújo, 2004 – adaptado



Daft (1999), também descreve as características do empreendedor como as apresentadas no quadro a seguir:

Situação de controle	O empreendedor não apenas tem a visão como também é capaz de planejar e definir objetivos e acreditar que eles acontecerão. Para isso é necessário ter total controle de situações internas e externas.
Nível de energia	A ascensão de um novo negócio requer um grande esforço, por isso muitos empreendedores persistem e trabalham de forma incrivelmente dura, apesar dos traumas e obstáculos.
Necessidade de realização	São motivados a sobressair e escolher situações nas quais o sucesso é provável, para isso, precisa atingir suas próprias metas, que são, em geral, moderadamente difíceis.
Autoconfiança	Os empreendedores precisam ter confiança na sua habilidade de conduzir as tarefas diárias de uma empresa.
Noção da passagem do tempo	Os empreendedores tendem a ser impacientes; eles experimentam uma sensação de urgência. Desejam que as coisas sejam resolvidas rapidamente e raramente adiadas.
Tolerância à ambigüidade	É uma característica psicológica que permite a pessoa não ter problemas diante da desordem e da incerteza.

Quadro 2 – Características do empreendedor

Fonte: Daft (1999)- adaptado

Freqüentemente associa-se o empreendedor à criatividade; porém muitas vezes é a necessidade ou uma cultura empreendedora inserida em um determinado contexto que leva o empreendedor potencial a desenvolver a sua criatividade (FILION, n.d).

2.2 DIFERENÇA E SIMILARIDADES ENTRE O ADMINISTRADOR E O EMPREENDEDOR

“Administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” (DAFT, 1999, p.5). Segundo ele essas são as principais funções do administrador, onde planejar significa definir metas que a organização deseja alcançar e traçar caminhos para atingir as mesmas; organização refere-se ao esforço da empresa para realizar seus planos, designar as tarefas e agrupando-as entre os departamentos; liderança é o uso da influência para motivar os funcionários para atingir as metas, fazer com que os mesmos trabalhem



satisfatoriamente a favor da empresa; controle é certificar que a empresa está na direção certa em busca de seus objetivos.

Ainda para o autor para que esse trabalho seja realizado de forma satisfatória o administrador precisa ter habilidades de enxergar a empresa como um todo e as inter-relações entre as suas partes; deve ser capaz de trabalhar eficazmente como membro de um grupo; possuir domínio de técnicas e equipamentos para a realização de um trabalho específico. O administrador trabalha em diferentes departamentos, hierarquias e encontra várias exigências para alcançar um bom desempenho, para que isso seja concretizado de forma eficaz, ele precisa estar apto às mudanças.

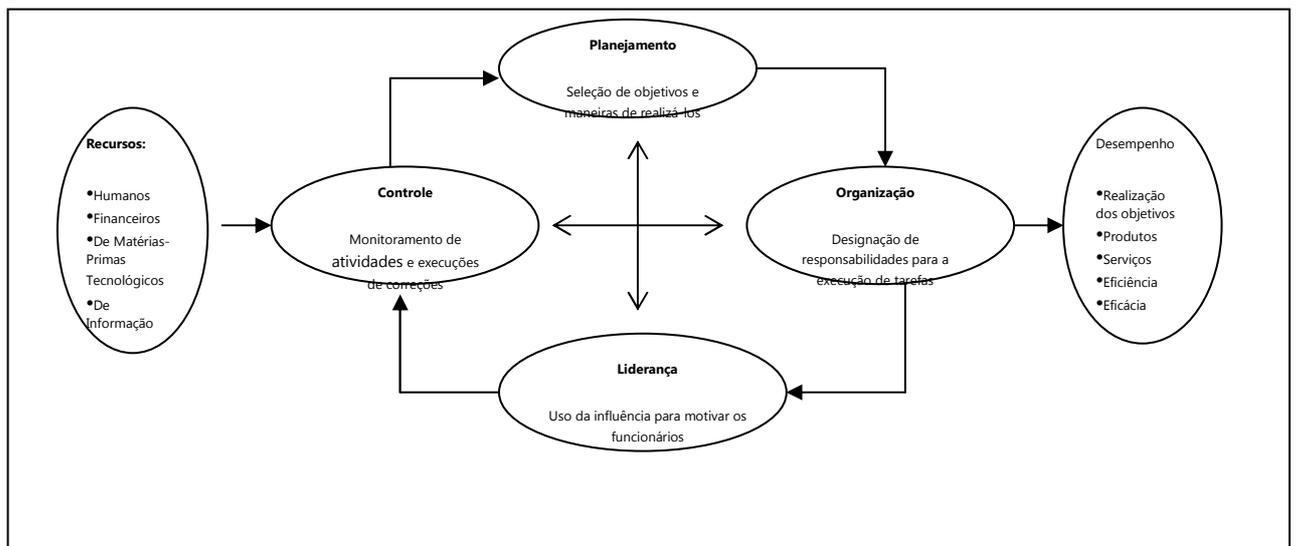


Figura 1- Funções Administrativas
Fonte: Daft (1999)

O quadro a seguir demonstra algumas diferenças e similaridades entre administrador e empreendedor

ADMINISTRADORES	EMPREENDEDORES
<ul style="list-style-type: none">• Concentra-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar;• Partilham de três características principais: demanda (o que tem que ser feito), restrições (fatores que limitam o que pode fazer) e opções (determinação do que e como fazer);• Diferem em dois aspectos: o nível em que ocupa na hierarquia, e, a diferenciação dos gerentes em funcionais e gerais;• Exerce o papel de interpessoais (representante,	<ul style="list-style-type: none">• São visionários (visão futurista de seu negócio);• Sabem tomar decisões;• Indivíduos que fazem a diferença;• Sabem explorar ao máximo as oportunidades;• São determinados e dinâmicos;• São otimistas e apaixonados pelo que fazem;• São independentes e constroem o próprio destino;• São líderes e formadores de equipe;• São bem relacionados;• Planejam, planejam, planejam;



líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisório (solucionador de distúrbios, “alocador” de recursos e negociador).	<ul style="list-style-type: none">• Assumem riscos calculados;• Criam valores para a sociedade.
--	--

Quadro 3 - Diferenças e similaridades entre administrador e empreendedor

Fonte: Dornelas (2005) - adaptado.

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional. (DORNELAS, 2005, p.30)

TEMA	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, status, poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro.
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais, etc. e com horizonte de planejamento anual.	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio.
Atividade	Delega e supervisiona.	Envolve-se diretamente.
Status	Preocupa-se com o status e como é visto na empresa.	Não se preocupa com status.
Como vê o risco	Com cautela.	Assume riscos calculados.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Aprende com erros e falhas.
Decisões	Geralmente concorda com seus supervisores.	Segue seus sonhos para tomar decisões.
A quem serve	Aos outros (supervisores).	A si próprio e aos seus clientes.
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes empresas.	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio.
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento.	As transações e acordos são a base do relacionamento.

Quadro 4 - Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores

Fonte: Dornelas (2005) – adaptado

3 METODOLOGIA

Este artigo possui características de abordagem predominantemente qualitativa. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas com questões abertas. A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto,



mediante uma conversação de natureza profissional, pois é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 1996). As análises das entrevistas são apresentadas na seqüência em que foram coletadas, identificadas por letras.

Este trabalho possui características descritivas, pois pretende descrever o fenômeno sem interferir na realidade pesquisada (CRESWELL, 2007).

O universo pesquisado perfaz um total de 16 estabelecimentos farmacêuticos, apesar de existir 20 farmácias no total, pois não foram consideradas 4 farmácias de manipulação. Das 16 farmácias e drogarias foram entrevistadas 13 proprietários, pois 3 recusam-se de participar da mesma.

Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1977). Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas, etc.) e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (RICHARDSON, 1999).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao se analisar os resultados da pesquisa pode-se perceber que os empresários do ramo de farmácias de Nova Andradina-MS possuem características semelhantes com as descrições feitas pelos autores ora citados nesse trabalho. Essa pesquisa buscou identificar o perfil dos empresários e destacar se os mesmos têm seus pensamentos voltados para o gerenciamento ou para o empreendedorismo. Cabe observar que cada letra dos quadros de respostas abaixo corresponde a um empresário entrevistado.

O quadro 05 apresenta uma análise da transformação de idéias em realidade, onde a maioria dos empreendimentos surge de uma idéia devido à necessidade de se criar algo que se



encontra em falta no mercado ou até mesmo como um meio de sobrevivência para os empreendedores. No estudo compreende que 47% dos entrevistados encaram esse assunto como empreendedores, 38% como administradores (gerentes), e, 15% preferem não optar sobre o assunto.

	Administrador	Empreendedor
a) Sim, pois a visão comercial objetiva sempre ao melhor benefício à solidariedade.	X	
b) Com certeza. Se não há idéias, não há planejamento para se realizar qualquer que seja a ação.		X
c) Sim, porque visa ao atendimento e o bem estar da sociedade.		X
d) (sem resposta)		
e) Sim, as idéias transformada em ação, trás benfeitoria para a comunidade e bem estar para todos.		X
f) Com certeza, pois só saindo do campo de idéias as coisas começam a acontecer, ainda que às vezes não como o planejado, mas de alguma forma colabora para o crescimento dos que as praticam e dos assistidos por ela, no caso da própria sociedade (comunidade).		X
g) Sim, porque tudo aquilo que você planeja é pensando num consumo ou uma necessidade que a comunidade está à procura.		X
h) Sim, pois qualquer projeto executado pela empresa visando informar a comunidade sobre prevenção de doenças, higiene pessoal e alimentação adequada, de forma geral contribui para a melhoria da comunidade.	X	
i) (sem resposta)		
j) Sim, porque melhora a qualidade de vida, melhora a educação e também no desenvolvimento da cidade.	X	
k) Sim, toda boa idéia transformada em ação desde que seja de interesse público, transforma a vida e o comportamento da comunidade, trazendo melhorias para todos, como exemplo: uma coleta de lixo seletiva, asfalto, rede de esgoto, limpeza de terrenos etc.	X	
l) Sim, pois toda idéia bem intencionada, busca o bem estar da comunidade. Exemplo do programam que temos junto aos médicos, de distribuir amostras de medicamentos para pessoas carentes.		X
m) Sim, todo comércio ajuda a comunidade, não importa o tipo de negócio, sempre busca benefícios para a sociedade.	X	



Quadro 5 - Transformação de idéias em realidade (ação).

Usou-se o perfil de transformação de idéia em realidade para verificar se existe relação entre o perfil de administrador e de empreendedor com o tempo de existência da empresa. O cálculo da média mostra que as idades das empresas que correspondem aos administradores possuem 17 anos e 04 meses, dos empreendedores 13 anos e 5 meses e dos que preferem não responder 06 anos e 09 meses. Concluindo que os administrados possuem seus estabelecimentos há mais tempo.

	Administrador	Empreendedor
a) 18 anos	X	
b) 1 ano e 9 meses		X
c) 19 anos		X
d) 13 anos		
e) Com a persistência e muito trabalho, são 18 anos de existência da empresa.		X
f) 17 anos no mercado		X
g) Nasceu em 1987 e existe até hoje, ou seja, 21 anos no mercado.		X
h) 20 anos	X	
i) 11 meses		
j) 12 anos	X	
k) Esta no mercado há 11 anos, sempre no mesmo endereço, com a mesma razão social e CNPJ.	X	
l) 5 anos		X
m) 26 anos	X	

Quadro 6 - Tempo de existência da empresa

Quando analisamos os critérios que impulsionaram para o início do empreendimento, observa-se que 62% possuem uma visão administrativa e afirmam que fatores como segmento familiar, continuidade da profissão são os motivos que impulsionaram a abertura de seus



negócios, ou continuidade dos mesmos; enquanto 38% acreditam que seja o amor por aquilo que fazem, vontade de ter seu próprio negócio, além de muitos outros.

	Administrador	Empreendedor
a) Segmento familiar.	X	
b) Vontade de ter, cuidar e administrar o próprio negócio.		X
c) Já trabalhava no ramo antes.	X	
d) Nós já tínhamos uma empresa, e passamos a ter mais uma para atender.	X	
e) Porque anteriormente já trabalhava no ramo de farmácia e por gostar da profissão.		X
f) A princípio o exercício da profissão, já que o curso que concluíra era na área total e plenamente (farmácia).	X	
g) Vi as chances reais de ser um empreendedor de sucesso dentro de meu ramo de negócio.		X
h) Término da faculdade e a necessidade familiar do meu trabalho.	X	
i) Para o benefício dos meus associados e população.	X	
j) Já trabalhava no ramo de farmácia há 15 anos e um amigo me convenceu.	X	
k) Primeiro a vontade de ter uma empresa minha, segundo a oportunidade que meu pai me deu para por isso em prática.		X
l) Motivo relacionado a profissão. E a cidade de Nova Andradina foi um pólo que chamou a atenção, devido o crescente desenvolvimento.	X	
m) Experiência no ramo.		X

Quadro 7 - O que levou ao início do empreendimento

O quadro 8 demonstra as principais dificuldades que os empresários enfrentaram no início de seu empreendimento. Observa-se que 61% encaram esse assunto como administradores, onde alguns não encontram dificuldades e outros ressaltam as questões burocráticas. Para os empreendedores que totalizam 39%, a falta de conhecimentos e capital de giro são os principais motivos que dificultaram.



	Administrador	Empreendedor
a) Balança comercial instável do país	X	
b) Não tive uma dificuldade específica. Qualquer empresa hoje encontra burocracias para sua implantação, e a farmácia em si tem seu calo que é a vigilância sanitária.	X	
c) O conhecimento.		X
d) O conhecimento e a concorrência.		X
e) A burocracia dos órgãos estaduais, federais e as dificuldades financeiras.	X	
f) Além do próprio capital a ser investido, o desconhecimento do mercado dentro da profissão, já que o preparo administrativo teórico deixa a desejar.		X
g) Foi a dificuldade de adquirir capital de giro, e, até hoje é um dilema para as micros empresas, devido às altas taxas de juros.		X
h) Não tive dificuldades. Eu era um iniciante na profissão e administrativamente leigo, não tinha uma visão á longo prazo.	X	
i) Não encontramos nenhuma dificuldade.	X	
j) Não tive dificuldades, porque a empresa já estava em andamento á10 anos.	X	
k) Na implantação não tive dificuldades, mas o início da administração sim, pois eu saía de uma gerência, para assumir o controle total de uma empresa, onde me faltava experiência em alguns setores, principalmente o financeiro.	X	
l) Não conhecimento da região e capital de giro.		X
m) Como comprei a farmácia já montada, não encontrei nenhuma dificuldade, pois já tinha experiência e capital necessário para mantê-la.	X	

Quadro 8 - Dificuldades na implantação da empresa

Para se manter no mercado todas as empresas passam por diversas dificuldades seja financeira, concorrência, falta de experiência, falta de profissionais qualificados, incentivo fiscal e tributário, além de muitos outros; o quadro 9 destaca os problemas enfrentados pelos entrevistados, onde 85% analisam essa questão como administradores.

	Administrador	Empreendedor
--	---------------	--------------



a) Déficit da nossa população, razão pelo qual diminui drasticamente o consumo mínimo necessário.	X	
b) Concorrência desleais, e também os postos de saúde, farmácias populares, dificultando nosso trabalho.	X	
c) Muita concorrência e muitas exigências da fiscalização.	X	
d) (sem resposta).		
e) São várias, exemplo: exigências dos órgãos públicos, concorrência e o mercado competitivo.	X	
f) Dentro dessa área especificamente trabalhamos com uma margem de lucro reduzida, tendo que o tempo todo analisar custos, etc. o capital de giro em contraste com as vendas feitas á longo prazo (às vezes inadimplência) já que no interior ainda se trabalha muito com vendas a prazo. Juros altíssimos praticados pelas distribuidoras de medicamentos e bancos. Dificuldade de qualificação profissional. Concorrência desleal com descontos abusivos dentro de uma margem tão restrita.	X	
g) Altas taxas de juros para financiamentos, concorrência desleais, falta de mão de obra especializada e dificuldade de se adequar diante das mudanças rápidas que o mercado expõe o administrador.	X	
h) Hoje as dificuldades são necessariamente administrativas, pois o sucesso das vendas depende da compra e nesse mercado competitivo, onde a maior leva o melhor, é difícil se destacar e manter-se à frente.	X	
i) (sem resposta).		
j) O que mais dificulta uma empresa é a quantidade de impostos.	X	
k) A dificuldade que todas as empresas passam, concorrência desleal, capital de giro baixo, tributos altos e alto volume de inadimplência.	X	
l) Concorrência desleal; inadimplência; vendas a prazo; grande número de concorrentes para a quantidade de população.	X	
m) Concorrência desleal, custos e encargos.	X	

Quadro 9 - Dificuldades que a empresa enfrenta para manter-se no mercado

No Brasil para cada 05 (cinco) novas empresas, 03(três) delas se fecham em menos de 2 anos de sobrevivência. Analisando se os empresários já passaram por momentos que tiveram preocupações com falência pode-se concluir que essa é uma sombra que assola a maioria,



sendo 76% o número de empresas que passaram por situações críticas, levando seus proprietários a se preocuparem com essa questão.

	Sim	Não
a) Sim.	X	
b) Ainda não tivemos essa preocupação, mas é um fato que não deve ser ignorado nunca, mas desde que se saiba trabalhar isso deixa de ser uma preocupação.		X
c) Sim, porque hoje existe muita concorrência.	X	
d) Sim, porque tem muitos concorrentes.	X	
e) Sim.	X	
f) No início como uma grande maioria existe o medo de falhar como administradores, com tantos encargos, obrigações, etc., mas sempre com a grande meta e vontade de vencer.	X	
g) Sim, é uma sombra que atormenta todo micro empresário por se tratar de pouco capital de investido, e um passo em falso pode decretar a falência.	X	
h) Não, sempre apostei positivamente no meu trabalho e nunca fui além do que a empresa suporta investir.		X
i) Não, pois nossa fonte de sobrevivência não está ligada diretamente a essa empresa, mas futuramente uma nova renda.		X
j) Sim, porque o comércio tem suas dificuldades e se você não tiver uma economia ou uma renda que de para manter as despesas, já é uma preocupação.	X	
k) Sim, isso é pensamento diário, acredito que todos os empresários que passam por momentos de dificuldade, pensam e imaginam isso, eu sempre procurei soluções e recursos para isso não acontecer, mas é algo que estamos sujeitos, seja por um investimento mal sucedido, a situação atual do mercado financeiro, mas com o pé no chão tudo tem hora certa pra acontecer, até a falência.	X	
l) Sim, o fato de estar no mercado recentemente, sempre ocorre essa preocupação; também a inexperiência de estar com um negócio em desenvolvimento.	X	
m) Sim, já passei por várias dificuldades e tive que começar do zero.	X	

Quadro 10 - Preocupações com falência

O quadro 11 demonstra os principais fatores que os empresários entrevistados consideraram de grande importância para a sua permanência no mercado. Como uma visão administrativa 46% destacam que seja o bom atendimento, variedades de produtos, boa administração, tradição, satisfação do cliente. Já



com uma visão empreendedora 54% acreditam que seja a dedicação, persistência, realização de um trabalho com amor e determinação.

	Administrador	Empreendedor
a) Amor pela profissão.		X
b) Bom atendimento, diversidade de produtos e serviços, preço.	X	
c) Acredito que seja, ter sempre bom atendimento e produtos.	X	
d) Estou sempre de bom humor, e atendo meus clientes sempre com sorriso, e não deixo faltar os produtos que os mesmos necessitam.		X
e) Os fatores são: um bom trabalho prestado com a sociedade, honestidade e competência do trabalho realizado e comprometimento com a saúde pública.		X
f) Determinação acompanhada de muito trabalho, aprimoramento, clientes fiéis, prestações de serviços qualificadas, vontade de crescer e fixar-se no mercado.		X
g) Boa administração, visão de mercado, capital próprio, atualizações, informatização, marketing, credibilidade e atendimento especializado.	X	
h) Tradição, atenção farmacêutica de um profissional habilitado há 20 anos, merchandising, bom atendimento entre outras lojistas e convênios que temos buscado.	X	
i) Trazer melhores benefícios para os meus associados e a população.		X
j) Boa administração e vender bem.	X	
k) Persistência, dedicação e honestidade.		X
l) São os clientes das fazendas, pois são vendas mensais, e certas.	X	
m) Gostar daquilo que faço.		X

Quadro 11 - Fatos que auxiliam a permanência da empresa no mercado

A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante em uma excepcional oportunidade, os empreendedores são indivíduos que acreditam em sua potencialidade, fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso. Muitas pessoas nascem com características empreendedoras, uns herdaram de seus familiares, e outras aprendem a ser através do convívio com pessoas que possuem essas características, existe também aqueles



que tornam-se devido uma necessidade de sobrevivência. O quadro abaixo destaca as principais características dos empresários pesquisados¹; pode-se observar que entre elas a autoconfiança tem maior destaque, seguida pela busca de informação e inovação.

	Características
a) Já fui considerado empreendedor, nos dias atuais não, devido à instabilidade comercial.	Não se considera um empreendedor
b) Com certeza me considero uma empreendedora, senão não estaria à frente de uma empresa, mesmo sendo ela micro empresa.	Otimista e autoconfiante
c) Sim. Porque abri uma firma, e consegui mantê-la, dando opções de empregos às pessoas.	Autoconfiante
d) (sem resposta).	
e) Sim. Uma profissão de risco, devido o fator mercadológico competitivo no dia a dia.	Calculista
f) Sim. Definição difícil, mas sujeita a aprender sempre, buscando auxílio quando necessário, inclusive de consultores da área para melhor disponibilizar serviços e melhorar na competitividade.	Busca informações e quebra paradigmas
g) Sim. Porque gosto de desafios. Porque empreendedor é aquele que assume responsabilidades de conduzir um negócio próprio, de tal forma que esse empreendimento funcione e alcance sucesso.	Inovador e comprometido
h) Sim. Sempre procuro inovar, acompanhar o mercado na sua evolução, e é esse empreendedorismo que nos mantém no mercado, atualizando o layout da empresa (interno e externo), investindo em treinamentos e capacitação dos funcionários, e procurando uma base administrativa de melhor qualidade para a empresa.	Inovador e em busca de informações
I) Sim. Porque tenho como princípios desenvolver atividades para maior empregabilidade.	Persistente
j) Não.	Não se considera empreendedor
k) Todo ser humano que têm uma meta, objetivo, ele é um empreendedor, pois ele busca de alguma forma atingir esse objetivo, claro que alguns mais audaciosos e outros mais cautelosos.	Possui força de vontade e controle da situação
l) Sim, me considero uma pessoa ousada e confiável.	Autoconfiante e capaz de quebrar paradigmas

¹ As características apresentadas no quadro 12, onde define a classificação dos empresários partem do pressuposto das respostas prestadas pelos mesmos.



m) Sim, gosto de aproveitar as oportunidades.	Oportunista
---	-------------

Quadro 12 - Perfil dos empresários

O plano de negócio é a base para a implantação de um empreendimento, pois é através dele que relata aonde o empresário quer chegar e a melhor maneira para alcançar esse objetivo. Analisando se houve um planejamento na criação de seus negócios conclui-se que há um equilíbrio em relação às respostas, conforme demonstra o quadro abaixo.

	Administrador	Empreendedor
a) Sim. Desde a avaliação estatística em níveis de mercado, como: população, distância de uma empresa para outra, fatores econômicos da região, formas de gerenciamento burocrático da empresa.	X	
b) (sem resposta).		
c) Sim. Manter sempre bom atendimento e compra o que está no meu limite.		X
d) Sim. Manter as contas em dia, e procurar ter sempre a mercadoria, para deixar o cliente satisfeito.	X	
e) Sim. As formas de planejamento são várias. Ex: capital, localidade e conhecimento do ramo de trabalho, que no qual o mesmo exerci.	X	
f) Sim. Análise de mercado, localização, lucratividade, perspectiva de crescimento dentro do mercado por ser da área e acreditar no desempenho da profissão e do empreendimento.	X	
g) Sim. A forma utilizada foi informal. Ex: planejamento em cima de políticas econômicas vigente do governo, sobre medicamentos e também baseado em costumes e uso de alguns proprietários da época.		X
h) Não criei plano algum, não existia planejamento, existia sim uma vontade maluca de trabalhar e de fazer dar certo, com responsabilidade, perseverança e o apoio familiar a qual foi muito importante.		X
i) Sim. Planejei os valores de investimento, qual atrativo para melhor benefício da população, visão no seguimento das empresas anteriores, ponto estratégico para tal empreendimento, que tipo de profissionais qualificados.	X	
j) Não. Porque já entrei na empresa em andamento.	X	
k) Não, digo que foi cara e coragem, não fiz nenhuma pesquisa de mercado, simplesmente tinha a vontade, o dinheiro, fui á luta. Mas isso deve ser evitado a todos que queiram ter seu próprio		X



empreendimento. Por sorte talvez digo que não faço parte da estatística onde milhares de micro e pequenas empresas têm falido logo no primeiro ano, e outras milhares nos 5 primeiros anos.		
l) Não, e esse foi o fato que mais dificultou, pois não fiz uma pesquisa de mercado; apenas planejei o local do estabelecimento.		X
m) Não. Aquela época era difícil fazer algum planejamento, para que pudesse concretizar o negócio, geralmente abria o negócio devido às condições financeiras.		X

Quadro 13 - Criação do plano de negócio

O gráfico 1 mostra uma análise geral das respostas obtidas na pesquisa, podendo classificar os resultados sem preocupações temáticas, onde 57% das respostas possuem características de administrador, 36% com características de empreendedor e 7% ficaram sem respostas.

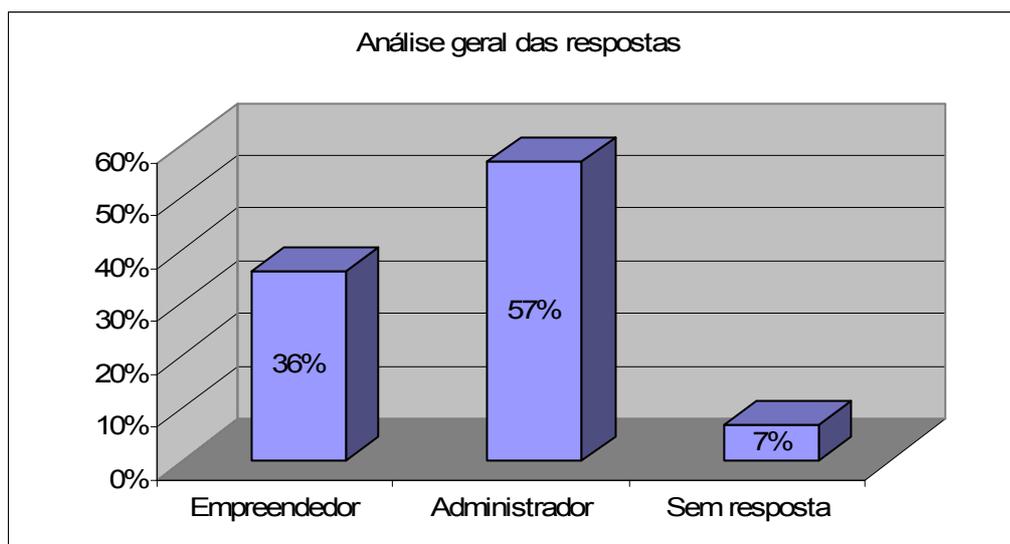


Gráfico 1 – Características dos respondentes

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os administradores concentram-se no ato de planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar, tenta evitar erros e surpresas; já o empreendedor é regido por uma visão futurista, é apaixonado por aquilo que faz, sabem tomar decisões, são dinâmicos, criativos, aproveitam as oportunidades, assumem riscos calculados, aprendem com os erros e jamais desistem de seus objetivos.



Este trabalho procurou classificar os empresários do ramo de farmácia de Nova Andradina-MS utilizando o critério empreendedor e administrador, identificando as características que mais se enquadra em seu perfil, podendo apresentar uma limitação pelo não aprofundamento das respostas.

Conclui-se que os entrevistados possuem uma visão diferenciada em relação aos assuntos abordados, não podendo generalizar em sua classificação, pois em certos assuntos pensam como administradores enquanto em outros como empreendedores, porém, é possível agrupar os resultados sem preocupação temática, prevalecendo às características de administradores.

Cabe salientar que todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo administrador é um empreendedor (DORNELAS, 2005).

Dessa forma os objetivos dessa pesquisa foram cumpridos integralmente. Onde o objetivo geral é relatado conforme demonstra os quadros formulados através da pesquisa de campo, classificando os empresários do ramo de farmácia de Nova Andradina-MS, utilizando o critério empreendedor e administrador. O primeiro objetivo específico foi concluído através do quadro 16 que descreve as características desses empreendedores, destacando-se a autoconfiança; o segundo refere-se ao quadro 15 que demonstra os fatores que contribuem para a permanência dos empreendimentos no mercado. E os quadros 12 e 13 concluem o terceiro objetivo, onde relata as dificuldades encontradas pelos empresários tanto no início de seu empreendimento como em sua permanência.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Teoria Geral de Administração: aplicação nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNARDI, Luis Antonio; **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003

BOAVA, D. L. T. e MACEDO, F. M. F.. **Estudo sobre a essência do empreendedorismo**; 30º Encontro da ANPAD 2006.



CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F. e ESPERANÇA, J. P. **Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho em pequenas e médias empresas brasileiras: evidências de 2 estudos de caso.** 30º Encontro da ANPAD, 2006. Salvador.

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **Administração.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora. JC., 1999

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILION, L. J. O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. **Palestra proferida no Seminário – A universidade formando empreendedores** ano: n.d; Disponível em <<http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf>> Acesso em 25/06/2008.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

GOLIN, A. L. M. M. **Como nasce um empreendimento inovador: riscos e chances de sucesso.** Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_06.pdf> Acesso em 19/11/2007.

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.



PROCESSO DE EXPORTAÇÃO: O CASO DA AVÍCOLA FELIPE S/A.

Daphinys Ferreira – FAFIPA
Guilherme Murillo da Cruz – FAFIPA
Marcelo da Costa Santiago – FAFIPA
Julio Ernesto Colla – FAFIPA

RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida na área de Comércio Exterior descrever o processo de internacionalização na empresa AVÍCOLA FELIPE S/A situada na cidade de Paranavaí - Pr. Para auxiliar o atingimento do objetivo geral foram traçados algumas especificidades que são: relatar como está organizado o setor de comércio exterior da empresa; Identificar os possíveis riscos que a empresa pode correr com a exportação; estudar o impacto causado pela exportação na empresa. A abordagem da pesquisa foi qualitativa. As informações foram obtidas através de duas entrevistas com funcionários desse departamento. Essas informações foram tratadas e analisadas com a técnica de interpretativa e de conteúdo. Foram analisados, os principais impactos que ocorrem dentro da empresa, tanto positivos quanto negativos, e as



mudanças referentes ao pessoal e maquinário. Observou-se também os principais riscos de internacionalizar uma empresa e as vantagens que esse mercado pode proporcionar. Os resultados mostram que a uma empresa qualificada e preparada para o atual mercado competitivo e volátil, preparando-se para atingir as necessidades exigidas, qualificando seus funcionários, investindo em produção, em qualidade e na diversificação de produtos.

Palavras-chave: Comércio exterior. Avicultura. Exportação

1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior é uma atividade econômica regulada no plano interno, pelos estados nacionais, e no plano internacional, por um número de acordos comerciais, tarifários, de transporte, etc. De certa forma no Brasil, esse tipo de atividade vem crescendo a cada dia que passa, haja vista o tamanho dos portos secos ou molhados que contém o país. Uma das principais fontes de rentabilidade do comércio exterior brasileiro é no setor de agronegócios, que cresce “a olhos vistos”.

Diante do exposto surge o objetivo do presente artigo: descrever o processo de internacionalização na empresa AVÍCOLA FELIPE S/A situada na cidade de Paranavaí - Pr. Para auxiliar o atingimento do objetivo geral foram traçadas algumas especificidades que são: relatar como está organizado o setor de comércio exterior da empresa; Identificar os possíveis riscos que a empresa pode correr com a exportação; estudar o impacto causado pela exportação na empresa.

Este artigo é composto por um total de cinco seções. A primeira seção contém informações introdutórias como a contextualização, a justificativa, os objetivos e a problematização. No segundo capítulo há a fundamentação teórica, onde tem todo o embasamento teórico utilizado na realização da pesquisa. O terceiro capítulo mostra a metodologia usada durante o trabalho. No quarto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos dados obtidos. E no quinto e último capítulo há a conclusão do trabalho onde se encontram as considerações finais. Por fim é apresentado o referencial teórico utilizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2 COMÉRCIO EXTERIOR



Comércio exterior é uma atividade multidisciplinar, ou seja, está pulverizado em várias áreas de conhecimento. Exige experiência no setor econômico e uma variedade de habilidades em disciplinas distintas, presentes em vários ramos. Soares (2004, p. 3) comenta que o comércio exterior pode ser resumido em dois grandes conjuntos de informações, os conhecimentos técnicos e as habilidades pessoais.

Soares (2004, p. 3-7) relata que os conhecimentos técnicos encontram-se nos seguintes ramos da ciência:

1. Direito: Uma das maiores dificuldades do comércio internacional é a aplicação das normas para reger contratos e soluções de conflitos entre parceiros comerciais que possuem ordenamentos jurídicos diferentes.
2. Economia: Compreender a realidade econômica significa estar sempre comparando as hipóteses e postulados da teoria econômica com as evidências empíricas dos fenômenos.
3. Administração: Espera-se de um administrador não apenas que ele seja competente, mas sim que ele faça com que as coisas certas sejam feitas, ou seja, um “gerente eficaz”. Como um negócio internacional é um processo que envolve etapas operacionais que exigem múltiplos conhecimentos, inúmeras decisões e várias pessoas especializadas, um profissional de comércio exterior deve também ser um “gerente eficaz.”

Já as habilidades pessoais, Soares (2004, p. 7-8) argumenta que são os elementos que fazem a diferença entre um profissional e outro. Esses elementos são:

1. Idiomas: O aprendizado de outros idiomas é condição fundamental para o desempenho eficaz do profissional de comércio exterior.
2. Visão Global: Essa habilidade envolve, basicamente, duas práticas: conhecimento de todo o processo funcional do negócio e discernimento suficiente para distinguir os pontos fortes e as habilidades específicas de cada um dos profissionais envolvidos na operação internacional.



Baseando-se nessas informações, Soares (2004, p. 13) resume o conceito de comércio exterior da seguinte forma:

Em resumo, numa compra e venda internacionais, identificadas a partir dos seus elementos básicos, constantes das fontes de direito internacional, é necessário, desde o início, ter noções de direito internacional e utilizar, ao longo da operação, as ferramentas da economia a fim de que o negócio seja administrado, em todos os seus aspectos, com eficácia e competência. É para isso que serve o conceito de comércio exterior: comprovar que um negócio internacional exige do profissional uma formação multidisciplinar (SOARES, 2004, p. 13).

Lopez Vazquez (1999, p. 139) afirma que o principal motivo para exportar é obter recursos para pagamento das importações necessárias à vida econômica do Brasil. Sustenta também que a exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo. A maior vantagem da exportação é a de possibilitar o confronto com outras realidades, outros concorrentes, outras exigências. Tudo isso leva necessariamente a uma maior competitividade (MINERVINI, 2005, p. 5).

Minervini (2005, p. 5) sustenta que a exportação exige um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo. É fundamental que na base do processo de internacionalização haja a avaliação da capacidade exportadora da empresa, e não é só da capacidade de produção. Portanto, a empresa que pode exportar é aquela que consegue criar uma capacidade exportadora, que é satisfazer as exigências dos mercados externos.

Lopez Vazquez (1999, p. 141-142) afirma que a concorrência local e internacional, consequência da globalização mundial dos mercados, obriga as empresas a esmerarem-se na qualidade de seus produtos. Portanto, determinados cuidados devem ser tomados pela empresa:

1. verificar se o produto atende às necessidades do mercado;
2. verificar se o produto atende às necessidades específicas;
3. verificar se o produto apresenta vantagens para o mercado-alvo;



4. verificar se o produto é compatível com o clima, se não fere sentimentos religiosos e não contraria hábitos locais;
5. verificar se os sistemas de pesos e medidas utilizados em seu produto atende às exigências do mercado a ser atingido;
6. confirmar se o idioma utilizado na embalagem do produto é o do mercado local ou se o produto poderá ser comercializado com rótulo em português;
7. checar se a embalagem é apropriada para o trânsito até a fronteira do país e no seu interior, até a chegada ao seu destino.

Segundo Lopez Vazquez (1999, p. 143) a estabilidade política identifica que o cliente é pontual, tradicional, etc., assim a operação não deverá oferecer grandes riscos. Soares (2004, p. 201-206) complementa que no comércio internacional existem quatro distâncias que uma empresa precisa superar:

1. Distância Geográfica - o comércio internacional exige a administração de um processo logístico mais complexo do que a logística do mercado doméstico porque, em geral, é feita por mais de um modo de transporte, e por meio de uma tecnologia de transporte específica. Atualmente a administração da logística tem se tornado uma vantagem competitiva e estratégica.
2. Distância Cultural - essa é a maior distância do comércio internacional. Soares argumenta que:

Quando o processo de internacionalização de uma empresa começa, dois movimentos culturais simultâneos e opostos acontecem: primeiro, um movimento de adaptação da empresa e dos profissionais a outras culturas; segundo, um movimento no sentido inverso, sutil, de fazer com que nossa cultura e nossos valores sejam aceitos no exterior, por meio dos nossos produtos, práticas administrativas e estilos gerenciais (SOARES, 2004, p. 202).

A propósito, o valor cultural agregado de um produto tem se tornado a grande vantagem competitiva de muitos países, a partir da sua tradição cultural.



3. Distância Tecnológica - os exportadores devem levar em conta se o seu produto está aquém ou além das exigências tecnológicas do mercado onde pretende atuar.
4. Distância Temporal – trata-se do tempo decorrido entre o primeiro contato com o potencial cliente, até a entrega do produto (*Lead Time*). Tal distância condiciona o prazo do pagamento, que influencia o fluxo de caixa da empresa. Ela é um fator crítico para a competitividade global das empresas e até do país. No Brasil, o fator tempo nos dá uma desvantagem inicial intrínseca, caracterizada pela considerável distância física que nos separa da maioria dos grandes clientes e fornecedores. Some-se a isso o tempo gasto na efetivação dos procedimentos burocráticos e aduaneiros tanto no país de embarque, quanto no país de destino.

Quando chega à decisão de exportar, de acordo com Minervini (2005, p. 6-7), muitas vezes não se considera que está sendo iniciada uma atividade na qual ainda não se tem experiência e talvez haja a possibilidade em fazer do mercado externo uma extensão da atividade praticada no mercado interno

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada, pesquisa descritiva qualitativa, se caracteriza pela não interferência do pesquisador. De acordo com Godoy (1995, p. 58) a pesquisa qualitativa não procura enumerar e / ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

O estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos – os tipos fundamentais de pesquisa qualitativa – que são: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. A pesquisa em questão vai abordar apenas dois tipos, a documental e o estudo de caso.



É importante ressaltar que a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.169) quanto ao que deverá constar do projeto, o nível de detalhamento dependerá do tipo de entrevista a ser feita, o qual, por sua vez, deve ser coerente com o seu objetivo e com o paradigma adotado. É sempre possível, porém, indicar o tipo – livre, semi-estruturada, estruturada, mista – e o objetivo geral da entrevista.

Fachin (2003, p.147) ressalta que, para que a coleta de informações seja significativa, é importante verificar como, quando e onde as obter. Essa pesquisa foi embasada na técnica de entrevista semi-estruturada.

Carvalho (1989, p.155) afirma que, para que haja maior segurança e fidelidade, as entrevistas devem ser gravadas e depois transcritas. Quando utilizadas para comprovação de dados ou complementação de trabalhos acadêmicos devem figurar como anexos do trabalho de pesquisa, devidamente autorizados pelos entrevistados. Este trabalho utilizou essas sugestões, porém as transcrições não são apresentadas em função das características da apresentação em forma de artigo.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.170) argumentam que as pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isso se faz através de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999, p.170) acrescentam que à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, leva-o a buscar novos dados, complementares ou mais específicos.

A população desta pesquisa é constituída de todas as avícolas do noroeste do estado do Paraná. Em função de este trabalho ser um estudo de caso, optou-se intencionalmente por estudar a principal empresa localizada na cidade de Paranavaí - PR. A escolha deveu-se por



essa empresa possuir focos mercadológicos distintos, tendo um amplo mercado interno e externo. Dessa forma justifica-se a escolha pela utilização do estudo de caso.

Este trabalho contou com duas entrevistas, com os ocupantes dos seguintes cargos:

- Entrevistado 1: Operadora Comércio Exterior III
- Entrevistado 2: Gerente Comercial.

Essas entrevistas ocorreram nos dias 16 de agosto de 2008 às 10h30min, e 20 de outubro de 2008 às 20h33min respectivamente.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

O projeto de criação da Avícola Felipe foi concebido em 1993, quando, fundadores viram no segmento de mercado de alimentos, uma grande oportunidade de negócio e de absorção da mão de obra ociosa da região. A decisão de atuar na atividade avícola foi uma evolução da opção pelo mercado de alimentos.

Nasceu assim uma idéia que teria como primeiro desafio, a inserção da produção de frangos numa região sem qualquer história ou experiência no setor. Hoje, a avicultura está inserida no cenário agropecuário de Paranavaí e região como fonte de renda ao produtor, com a utilização de uma pequena área da propriedade.

Concebido o negócio, houve a necessidade de criar a marca e o logotipo do produto a ser comercializado. Foi então, muito bem desenvolvido o logotipo associado à marca “MISTER FRANGO”.

Em outubro de 1995, a empresa iniciou suas atividades, tendo sua inauguração oficial ocorrido em 16 de dezembro do mesmo ano.

Em 1997 passou por um processo de reestruturação que culminou com a transformação da Avícola Felipe Ltda., na sociedade anônima “AVÍCOLA FELIPE S.A.”, a fim de receber investimento na forma de participação acionária do Fundo de Desenvolvimento Econômico - FDE, órgão vinculado à Secretaria de Estado da Fazenda.



Com os investimentos recebidos, a empresa pôde, enfim, desenvolver os projetos e tornar-se hoje, ainda com uma história bem recente, uma das maiores empregadoras da região.

Com o desenvolvimento e os resultados obtidos, a empresa pôde então efetuar a recompra das ações do FDE, concluindo o processo de transição da participação desse órgão, que cumpriu a missão de desenvolver a empresa e esta por sua vez cumpriu com a missão de resgatar sua autonomia, honrando o acordo de recompra das ações do FDE antes do prazo acordado.

Concluído o processo de maturação do empreendimento, desde 2003, a empresa é o retrato de um empreendimento bem sucedido, distribuindo seus produtos para praticamente todo o território nacional e exportando para o Japão, Rússia, Hong Kong, países do Leste Europeu e África, preparando-se também para, em breve, atender aos mercados do Oriente Médio e Europa.

A empresa conta hoje com profissionais experientes no setor, dois médicos veterinários e sete técnicos para prestação de assistência técnica aos produtores integrados à empresa; gerentes de produção, de controle de qualidade, de manutenção, comercial, de recursos humanos, fábrica de ração, informática; setor administrativo e financeiro, além de engenheiro de alimentos; e um administrador com especialização em automação industrial e engenharia da produção.

A empresa está consciente de sua missão e vantagens competitivas, essenciais definições para o desenvolvimento de todo projeto empresarial.

Avícola Felipe é composto por 2.084 funcionários, e segundo informações, este número varia diariamente. O setor de comércio exterior possui 4 funcionários, e é uma das células que compõe junto com o setor de logística e comércio interno, o departamento comercial.

4.2 ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMÉRCIO EXTERIOR.

Dentre as funções que devem ser desenvolvidas pelo departamento de comércio exterior citadas por Minervini (2005, p. 222), estão os contatos com a estrutura pública e privada de suporte à exportação: bancos, seguradoras, despachantes, sociedades de controle da qualidade, alfândegas e consultores. Na empresa estudada, o suporte é feito através de agentes que introduzem o produto novo mercado; segundo o entrevistado 02 que confirma



Através de agentes/traders que atuam ligados diretamente à empresa, também através de participação em feiras internacionais e visitas de importadores na empresa. (entrevistado 02, 2008).

Também existem os contatos com o mercado: identificação de oportunidades de negócio, pesquisas, missões, feiras, gestão dos clientes, gestão das redes de distribuição. Constatou-se que a empresa identifica oportunidades de negócio no mercado, como relatado pelo entrevistado 01,

Agora nós estamos focando o mercado europeu e em breve já vamos exportar para esse mercado. É a necessidade do cliente, do fornecedor, do consumidor, é um mercado que se abriu e a empresa investiu. (entrevistado 01, 2008).

De acordo com outra função descrita por Minervini (2005, p. 222) em que para a gestão interna o departamento é constituído pelos contatos no interior da empresa, para a gestão interna: gestão dos pedidos, programação da assistência técnica, contatos com a produção, foi constatado que existe na referida empresa, a associação do departamento de exportação com outros departamentos co-relacionados, como comércio interno e logística.

No departamento comercial que abrange transporte, comércio interno e comércio exterior, deve haver uma estrutura de informação, os três setores têm que estar se comunicando, pois um depende do outro. Então nós temos um departamento comercial que abrange comércio exterior, comércio interno e transporte, Há também, o setor de exportação, mas permanecemos juntos os três para agilizar e igualar a informação, e não perder tempo. (entrevistado 01, 2008).

Para o funcionamento do setor de comércio exterior: o entrevistado 02 exemplifica os cargos existentes na empresa.

1. Gerente Comercial, *Trader*: encarregado de exportação, operador documental, operador de logística, cobrança/pagamentos.
2. Área gerencial e *Trader*: responsáveis pela venda.
3. Encarregado de exportação: coordena a equipe e a operação como um todo.
4. Operador Documental: responsável pela documentação, interna e externa, emissão e acompanhamento, junto a órgãos e prestadores de serviços.



5. Operador Logístico: responsável pelo levante de equipamentos nos portos, estufagem e devolução do equipamento ao porto, rastreamento do mesmo durante período de viagem, bem como cobrança e emissão de documentos pertinentes ao processo portuário.
6. Cobrança/Pagamento – responsável por, acompanhar, cobrar e informar confirmações de recebimentos, bem como municiar as áreas gerencial, comercial e financeira do status de cada embarque.

Na empresa estudada, a exportação de seus produtos foi um dos fatores que contribuíram para seu desenvolvimento, Minervini (2005, p. 5) sustenta que a exportação exige um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo. É fundamental que na base do processo de internacionalização haja a avaliação da capacidade exportadora da empresa, e não só da capacidade de produção como enfatiza o entrevistado 01.

Exportação, não é simplesmente pegar um produto que está no mercado interno e que você vende para o mercadinho da esquina, pois é um produto muito bem conceituado, e colocar lá no exterior. Alguns produtos até dá certo, mas nem todos são desse jeito. Então há a necessidade de adaptá-lo ao mercado que você está focando. Bastante valor está sendo agregado, tem que haver um investimento maior não só no maquinário, mas na informática, no sistema de informação, cursos e tudo mais (entrevistado 01, 2008).

O departamento de comércio exterior deve possuir funcionários capacitados e com habilidades pessoais para melhor atender o mercado que está cada vez mais exigente. Segundo Soares (2004, p. 7-8) essas habilidades são os elementos que fazem a diferença entre um profissional e outro. Os elementos são:

- a) Idiomas: O aprendizado de outros idiomas é condição fundamental para o desempenho eficaz do profissional de comércio exterior.
- b) Visão Global: Essa habilidade envolve basicamente, duas práticas – conhecimento de todo o processo funcional do negócio e discernimento suficiente para distinguir pontos fortes e habilidades específicas de cada profissional envolvido na operação internacional.

De acordo com o entrevistado 01,



...o funcionário de comércio exterior é a pessoa flexível, flexível e disponível, porque o comércio exterior é assim, um mercado vasto, muito amplo, mas complexo. Então você sempre, de forma flexível, deve estar aberto a receber tudo o que vier em sua mão, em nível de negociação pré-adicional. Deve estar também disponível a estar sempre aprendendo, resolvendo aquele problema, “indo em cima”. Na minha visão, a flexibilidade e disponibilidade são primordiais; e lógico, as outras línguas estrangeiras – inglês, espanhol e tudo mais – pois sem vontade realmente de estar indo para países, fazendo negociações e tudo mais, não tem como. Comércio exterior é isso (entrevistado 01, 2008).

O comércio exige muito de seus profissionais, e o entrevistado 02 sintetizou os conhecimentos e habilidades básicas desse profissional para atuar na área,

Conhecimento de línguas no mínimo de Inglês e Espanhol, comunicativo, dinâmico, atento, disponível, conhecimento de legislação documental e portuária, de aduanas, da receita e do ministério da agricultura. (entrevistado 02, 2008).

Esses conhecimentos se relacionam com o conhecimento técnico de direito relatado por Soares (2004, p. 3-7) que diz que uma das maiores dificuldades do comércio internacional é a aplicação das normas para reger contratos e soluções de conflitos entre parceiros comerciais que possuem ordenamentos jurídicos diferentes.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS RISCOS COM A EXPORTAÇÃO

De acordo com Minervini (2005, p. 26) existem riscos que devem ser avaliados por quem inicia a atividade de exportação:

Tabela 1 - Fatores de risco dos mercados internacionais.

Risco	Causas	Precauções
Risco país.	Possibilidade de sofrer perdas por parte do exportador devido a eventos que não estão sob o controle de empresas particulares ou indivíduos.	Seleção do mercado e monitoramento constante da situação.
Risco cambial.	Desvalorização da moeda de referência em relação ao valor da própria moeda, no momento do pagamento da mercadoria.	Adoção de um seguro sobre o câmbio, de moeda a receber, no momento do pagamento da mercadoria; o valor inicial previsto.
Risco de falta de	Como uma forma de pagamento do	Utilização de formas mais



retirada da mercadoria.	tipo “entrega após apresentação dos documentos”, o importador não se apresenta para retirar a mercadoria.	seguras de pagamentos e cuidados na seleção prévia do importador.
Risco da variabilidade da demanda.	A demanda do produto inicialmente prevista sofre uma queda significativa devido a uma crise econômica ou a entrada de novos produtos ou concorrentes.	Seleção cuidadosa do mercado, monitoramento do mercado, diversificação de mercados.
Risco da variabilidade do preço de venda.	O preço pode variar por políticas da concorrência ou por um diferente poder contratual dos compradores.	Monitoramento do mercado atento à seleção do parceiro, possível associação com outros produtores.
Risco de incremento dos custos de investimento.	Aumento das barreiras de entrada do país ou dos custos internos.	Seleção do mercado, avaliação da possibilidade de um maior conteúdo local para o produto.
Risco técnico.	O produto não satisfaz aos requisitos das normas técnicas locais.	Pesquisa de mercado e de produto.
Risco jurídico.	Pode-se entrar em conflitos judiciais por questões de legislação diferente.	Exame minucioso da legislação. É melhor contatar profissionais experts de legislação do país em questão

Fonte: Minervini (2005)

Dentre os riscos citados acima o risco cambial é um dos problemas que a empresa enfrenta diariamente com a exportação,

Agora as exportações no Brasil reduziram muito em comparação a pouco tempo atrás, quando o dólar estava em 2,00 reais, 2,00 e pouco, 2,10, chegou até mais, agora, gente, hoje está com o dólar a 1,63. Estava subindo ate esses dias atrás. Estava 1,60, 1,59, chegou a dias de 1,59, a gente pensou: “nossa, e agora?”. Então, o risco é grande em relação ao câmbio. Se você já fechou um contrato, você tem que cumprir aquele contrato, não interessa se você vai ganhar ou perder. Da mesma forma o comprador também, se fechou o contrato, se vai ganhar ou se vai perder, não interessa. Isso aqui é um risco para a empresa (entrevistado 01, 2008).

Outro fator que faz com que muitas empresas pensem muito na hora de entrar no mercado internacional, é o risco País - Possibilidade de sofrer perdas econômicas por parte do exportador devido a eventos que não estão sob o controle de empresas particulares ou indivíduos.



...a Venezuela tem uma forma de pagamento complicadíssimo, você vende apenas a vista e eles não pagam antecipado, e se der uma louca na cabeça do Chaves de não pagar, o banco pára, faz greve e você não recebe (entrevistado 01, 2008).

Através do estudo que fizemos na empresa, junto com o risco país vem agregado o risco de falta de retirada da mercadoria.

A gente tem que entender que perde o produto, porque trazer o produto é muito caro. Enviar um produto já é caro, trazer é muito mais caro, porque daí você tem um produto para colocar no estoque. Você não sabe o que fazer com aquele produto que já era vendido, e se, de repente, for um produto específico, para quem você vai vender? (entrevistado 01, 2008).

Quanto ao risco técnico, foi observado que a empresa procura adaptar o seu produto para satisfazer os requisitos necessários. O entrevistado 01 relata que

...você pegar um produto do mercado interno e colocar lá no exterior, alguns produtos até dão certo, mas nem todos são desse jeito. Então você tem que adaptar o seu produto ao mercado que você está focando,... tem que ter bastante investimento, não só maquinário mas, informática, sistema de informação, cursos e tudo mais (entrevistado 01, 2008).

Ele acrescenta também que

...cada mercado que você foca, você tem que se adaptar a ele. Tem todo um investimento, você tem que investir em seus produtos adaptando ele ao gosto do consumidor. Às vezes tem um corte, uma embalagem diferente, o peso é diferente, tem países que tem pesos determinados, só compram aquele peso, têm outros que já são mais flexíveis, e assim vai, você tem que investir no seu produto e na negociação também” (entrevistado 01, 2008).

Essas adaptações feitas não evitam somente os riscos técnicos, mas também os riscos jurídicos e os riscos de incremento de custos de investimentos. O entrevistado 02 afirmou

Riscos de guerra e naufrágio, (nesses casos se não houver seguro específico), restrições internas do país de origem ou destino, barreiras comerciais e sanitárias, desistência no caso do comprador, (abandono do produto em trânsito ou em porto de destino), perda do valor do produto no caso de uso de *incoterms* sem acompanhamento e modais de cobranças equivocadas. (entrevistado 02, 2008).

4.4 O IMPACTO NA EMPRESA COM A EXPORTAÇÃO



Minervini (2005, p. 4) constata que dentre as vantagens que a atividade exportadora oferece, existe a vantagem da Estratégia de desenvolvimento da empresa, o prolongamento do ciclo de vida do produto e a melhoria da imagem da empresa, todas relacionadas com o que foi observado pelo entrevistado 01:

...porque exportar você vai estar agregando valor ao seu produto. Você vai estar investindo na sua empresa, maquinário, produção, marketing, todos esses conceitos e itens que são importantes numa empresa. As vantagens de se estar no mercado internacional, de colocar seu produto lá fora, te geram muitos benefícios fiscais dentro do país, teu produto está sendo conhecido lá fora, passa a ser bem conceituado, e isso vai se desenvolvendo (entrevistado 01, 2008).

O que também se relaciona com uma das vantagens citadas por Lopez Vazquez (1999, p. 140), o granjeamento de prestígio: ao fincar sua marca no exterior, o empresário certamente desfrutará de mais conceito junto ao mercado nacional. O entrevistado 02 confirma isso com a frase

Consolidação do equilíbrio nas contas da empresa. Ganho fiscal na exportação e na importação, rentabilidade superior, credibilidade financeira e comercial (entrevistado 02, 2008).

Outras vantagens citadas por Minervini (2005, p. 4) são a necessidade de trabalhar com maiores volumes de produção e a dificuldades de vendas no mercado interno, como relatado pelo entrevistado 01,

Eu acredito que surgiu (exportação), de repente, de um momento consideravelmente fraco no mercado interno, e, também, as exportações estão crescendo cada vez mais. Exportação e importação é algo inevitável hoje. Cada dia mais as empresas vão se desenvolvendo, vão se expandindo e não tem como, eu vejo pelo menos desta forma, não tem como fugir mais do comércio internacional (entrevistado 01, 2008).

Um impacto que ocorre dentro de empresas exportadoras é a diminuição da carga tributária como argumenta o manual “Exportação passo a passo” do Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (2004, p.6) a empresa pode compensar o recolhimento dos impostos internos, via exportação. Na empresa em estudo foi relatado pelo entrevistado 01 que

As vantagens de se estar no mercado internacional, de colocar seu produto lá fora, te geram muitos benefícios fiscais dentro do país” (entrevistado 01, 2008).



O entrevistado 02 concorda citando algumas vantagens obtidas com a exportação,

[...] ganho fiscal na exportação e na importação, rentabilidade superior, credibilidade financeira e comercial. (entrevistado 02, 2008).

O que confirma uma das vantagens citadas por Minervini (2005, p. 4), a possibilidade de obter preços mais rentáveis, e também uma das vantagens relatadas por Lopez Vazquez (1999, p. 140) a de que o lucro nas vendas externas motiva o empresário a atuar nessa área, com isso o empresário pode aumentar o seu leque de compradores selecionando-os no exterior.

Muitas empresas, quando iniciam o processo de exportação, devem fazer modificações em toda sua estrutura, como argumentado pelo manual “Exportação passo a passo” desenvolvido pelo Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (2004, p. 6), aumento da capacidade inovadora - as empresas exportadoras tendem a ser mais inovadoras que as não-exportadoras; costumam utilizar número maior de novos processos de fabricação, adotam programas de qualidade e desenvolvem novos produtos com maior frequência. A Avícola Felipe seguiu os mesmos procedimentos ao entrar no mercado internacional.

porque exportar você vai estar agregando valor ao seu produto. Você vai estar investindo na sua empresa, maquinário, produção, marketing, todos esses conceitos e itens que são importantes numa empresa(entrevistado 01, 2008).

Como citado pelo entrevistado 01, e também acrescenta que

Em maquinários também houve uma necessidade de agregar um investimento, de focar o investimento no maquinário, porque houve exigências do mercado, de qualidade, programa de qualidade, cortes. Há toda uma exigência de exportação. (entrevistado 01, 2008).

O entrevistado 02 ressalta que

A empresa investiu e continua investindo em qualificação, porém, a demanda devido à exigência externa gerou diversos novos postos de trabalhos, os quais a região tem dificuldade para suprir. Quanto à interferência cultural, essa foi grande, pois, as exigências de país de primeiro mundo trouxeram maior qualidade para os produtos e conseqüentemente maior especialização aos colaboradores, bem como o conhecimento relativo aos povos dos países importadores. (entrevistado 02, 2008).



Além do processo de modificação estrutural, há um aperfeiçoamento de recursos humanos - as empresas que exportam se destacam na área de recursos humanos: costumam oferecer melhores salários e oportunidades de treinamento aos seus funcionários. Na empresa estudada observa-se o seguinte relato do entrevistado 01:

Eu acredito que tenha agregado muito valor ao trabalho profissional daqui dos funcionários, até para gente com know-how, que sabe o que está fazendo, voltado para um objetivo, para um mercado. (entrevistado 01, 2008).

E com essa mesma visão o entrevistado 02 argumenta

Quanto à interferência cultural, essa foi grande, pois, as exigências de país de primeiro mundo trouxeram maior qualidade para os produtos e conseqüentemente maior especialização aos colaboradores. (entrevistado 02, 2008).

Dentre os impactos, os que repercutem diretamente na empresa estão as vendas. Segundo Soares (2004, p. 3) o comércio exterior pode ser resumido em dois grandes conjuntos de informações, os conhecimentos técnicos e as habilidades pessoais.

Pela primeira vez na história humana, qualquer coisa pode ser feita em qualquer parte e vendida em toda a parte. Em economias capitalistas isso significa produzir cada componente e executar cada atividade na região do globo em que isso pode ser feito a um custo menor e vender os produtos ou serviços resultantes onde os preços e lucros sejam os mais altos. Minimizar custos e maximizar receitas é a maximização do lucro, o coração do capitalismo. Ligações sentimentais com certas partes do mundo não fazem parte do sistema (THUROW, 1997, p.154).

Com essa visão constata-se que na Avícola Felipe, de acordo com o entrevistado 02.

A empresa atua com uma política de 50% da produção em cada mercado com uma banda que pode variar de 1 a 15%. No valor real, o faturamento em exportações representa até 70% do valor, com o volume estabelecido em 50% da produção. (entrevistado 02, 2008).

CONCLUSÃO

O estudo realizado na empresa Avícola Felipe, no departamento de comércio exterior, foi bastante satisfatório, pois mostrou a importância desse setor em uma empresa exportadora.



Analisou-se na empresa a organização desse departamento, os riscos que a mesma pode correr com as exportações e os impactos decorrentes do início da prática exportadora.

A Avícola Felipe, diferentemente de algumas outras empresas, não possui um departamento exclusivo de comércio exterior. Existe dentro dela um departamento comercial que abrange três setores – o mercado externo, interno e o transporte. Isso facilita para que haja maior interação, evitando atrasos e erros de comunicação entre os mesmos. Cabe ao setor de comércio exterior analisar oportunidades de negócios em outros mercados, fechar contratos, etc. Por esses motivos os funcionários do setor são altamente capacitados, pois suas responsabilidades podem acarretar o sucesso ou o fracasso da empresa. Deles é exigido conhecimentos em línguas, direito, economia, e administração, além da flexibilidade e a precaução para possíveis riscos.

Há diversos riscos que uma empresa internacionalizada pode correr. No caso da Avícola Felipe não é diferente. Um dos principais riscos para as empresas exportadoras, e também da avícola, é o câmbio. A empresa, ao fechar contratos de venda ou compra, assume compromissos muito voláteis às oscilações do câmbio, podendo assumir perdas devido a esse fator. Há também vários outros riscos, como os políticos, de transporte, barreiras sanitárias e comerciais, etc. A maioria desses riscos vai além do controle da empresa.

A busca por expandir a abrangência da empresa para novos mercados acarreta vários investimentos para satisfazer as exigências desses novos clientes. Isso gera vários impactos na organização, tanto positivos quanto negativos. Na avícola, os impactos positivos foram a geração de vários postos de trabalho, a capacitação de pessoal, o investimento em máquinas, o aumento da produção, a maximização dos lucros e a melhoria da imagem da empresa. Já os impactos negativos foram a aparição de novos riscos, aumento de custos, dentre outros.

A Avícola Felipe demonstra que trabalha de acordo com as teorias estudadas e apresentadas nesta pesquisa, o que revela que é uma empresa qualificada e preparada para o atual mercado competitivo e volátil, preparando-se para atingir as necessidades exigidas, qualificando seus funcionários, investindo em produção, em qualidade e na diversificação de produtos.

REFERÊNCIAS



ABEF - A Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos. Acessado em 20 de Julho de 2008. <http://www.abef.com.br>.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999. ISBN 85-221-0133-7.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80

CARVALHO, Maria Cecília M. **Construindo o saber. Metodologia Científica: fundamentos e técnicas**. São Paulo: Papirus, 1989. ISBN: 85-308-0071-0.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. ISBN 85-760-5047-1.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03807-9.

GODOI, Christiane Kleinübing *et al* (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN: 85-02-05948-3.

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE Artigos, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE Artigos, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. RAE Artigos, p. 65-71, Jul./Ago. 1995.

KIM, Cristina; NETO Pedro José Steiner. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses e agentes de exportação**. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro 2007.

LIMA, Manolita Correia. **A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004. ISBN 85-02-04169-X.

LOPEZ VASQUEZ, José. **Comércio exterior brasileiro**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2217-6

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. Tradução por Patrizia Minervini. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. ISBN 85-7605-015-3

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis, Vozes, 1995. ISBN: 85-326-0027-1.



SECEX - Secretaria do Comércio Exterior. Acessado em 10 de setembro de 2008. <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/deppladescomexterior/indestatisticas/balcomercial/balunifederacao.php>.

SINDIAVIPAR - Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná. Acessado em 15 de setembro de 2008. <http://www.sindiavipar.com.br>.

SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior. Acessado em 15 de abril de 2008. <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/siscomex/siscomex.htm>.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004. ISBN 85-02-04073-1

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves de. **A teoria geral do comércio exterior**: aspectos jurídicos e operacionais. Belo Horizonte: Líder, 2003. ISBN 85-88-46630-9

VERSIANI, Ângela França; REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. **Exportação e trajetórias**: o que emerge dessa interface. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro 2007.

THUROW, LESTER. **The Future of Capitalism**: how today's economic forces shape tomorrow's world (1997).

GERENCIAMENTO DE ESTOQUES EM PEQUENA EMPRESA VAREJISTA: O CASO DA OS MOTOS



Alex Fernando Mendes - FACINOR
Julio Ernesto Colla - FAFIPA

RESUMO

Este trabalho mostra aspectos relevantes para uma gestão de estoques de uma micro empresa que trabalha no ramo de peças. O estudo foi realizado na O.S Motos, empresa situada na cidade de Loanda-PR. Teve como objetivo descrever a gestão de estoques da empresa, especificamente, apresentar como são gerenciados os estoques da empresa, verificar as técnicas de reposição de peças no estoque e demonstrar as vantagens de baixo nível de estoque. Para que os objetivos fossem atingidos, utilizou-se de pesquisa descritiva e documental, que tem entre outras características, analisar, registrar e correlacionar fatos, investigar documentos e tendências. No entanto o trabalho consegue destacar como a empresa gerencia seus estoques. Em relação às técnicas de reposição de estoques, os dados coletados permitiram constatar que na organização utiliza-se de curva ABC, ponto de pedido, armazenamento, sistema JIT, além de saber que na empresa pode-se encontrar diferentes tipos de estoques. Ao final do estudo observou-se ainda que as vantagens de baixo nível de estoques incluem baixo investimento de capital, as compras dos itens podem ser feitos constantemente tendo em vista que os preços podem oscilar entre um pedido e outro. Outra vantagem apresentada é a possibilidade de atender o cliente com agilidade caso o produto não esteja disponível, já que as compras são feitas com mais frequência. Dessa forma, o estudo consegue chegar a seu objetivo geral, descrever a gestão de estoques da empresa.

Palavras-chave: Gestão de estoques. Moto peças. Varejo

1 INTRODUÇÃO

As empresas no geral e as empresas varejistas em específico têm necessidade de controlar de estoques que atendam ao cliente e mantenham-se suficientes para não prejudicar as vendas e atinjam aos objetivos de lucro. De modo a aumentar a preocupação sobre a escolha do método ideal para gerenciar estoques, buscando reduzi-los. A empresa que trabalha no ramo de moto peças tende a buscar sempre inovações para colocar no mercado, parte daí a importância de verificar quais os caminhos a serem percorridos e quais as decisões a serem tomadas, quando se diz respeito à gestão de estoques.



Sustentando nos conceitos da logística integrada e com fornecedores capacitados para suprir com máxima rapidez e eficiência os estoques de uma empresa, preocupando-se com espaço e quantidade de itens a serem estocados.

Peças e acessórios é algo de grande importância, pois através deles é possível obter uma satisfatória manutenção de um veículo, só ter quantidade não é o essencial, deve-se considerar a qualidade e diversidade do produto disponível ao cliente. Desta forma, torna-se um requisito para a diferenciação da concorrência, incorre-se em maiores gastos, mas o consumidor se mostra pré-disposto a remunerar pela acessibilidade e variedade. Assim a realização de uma pesquisa de caráter científico vem contribuir para o aprimoramento desta vivência.

Diante do exposto o presente artigo pretende descrever a gestão de estoques da empresa O. S. Motos de Loanda-PR. Para atingir esse objetivo, foram traçadas algumas especificidades para auxiliar a operacionalização da pesquisa que são: apresentar de que forma são gerenciados os estoques da empresa O. S. Motos; verificar as técnicas de reposição de peças no estoque, utilizadas na O. S. Motos e demonstrar as vantagens de baixo nível de estoque.

O presente artigo está estruturado em cinco partes além desta parte inicial. A segunda parte apresenta a base teórica utilizada. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada. Na quarta seção mostra-se a apresentação e a análise dos dados. Na quinta e última seção são apresentadas as conclusões da pesquisa. Ao final são apresentadas as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Estoque é a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. (SLACK *et al*, p. 381). Dias (1993) coloca que o estoque pode funcionar como amortecedor entre os estágios de produção até que seja efetuada a venda para o consumidor final. Os “estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade que as mercadorias são recebidas”. (MARTINS; ALT, 2002, p. 134).

Ching (1999) alerta para o fato de que os estoques retêm os recursos que poderiam estar investidos em outros departamentos, ou seja, pode atrasar outros possíveis investimentos



da empresa, além de desviar fundos que poderiam ser utilizados de outras maneiras, entretanto ele tem o mesmo custo de qualquer outro projeto da empresa.

Os estoques são considerados “como elemento regulador, quer do fluxo de produção, no caso do processo manufatureiro, quer no fluxo de vendas, no processo comercial, os estoques sempre foram alvo de atenção dos gerentes”. (MARTINS; ALT, 2002, p.133).

Arnold (1999) caracteriza os estoques como materiais e suprimentos mantidos por uma empresa ou instituição, na qual é utilizada para venda ou fornecimento de insumos e suprimentos em um processo que leva a produção. O mesmo autor destaca ainda que empresas e instituições necessitam manter estoques, pois, freqüentemente eles constituem uma parte significativa dos ativos totais das mesmas.

A gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador, saber qual o método a ser aplicado para conseguir bons resultados, verificando ainda o quanto os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados (MARTINS; ALT, 2006).

Gestão de estoques estaria ligada, com planejamento de estoque, seu controle e sua retroalimentação, o controle consiste no registro de dados reais, que corresponde sobre o planejado e retroalimentação a comparação de dados de controle com os dados de planejamento (CHING, 1999). O mesmo autor afirma que o gerenciamento do fluxo físico é elementar para a conceituação da logística.

Conforme Dias (1993) a administração de estoque tem como função diminuir ao máximo o capital investido em estoques, pois pode ser dispendioso e sujeito a aumentos constantemente, mas ressalta, ser praticamente impossível uma empresa trabalhar sem estoque, já que age como amortecedor entre os estágios de produção ou da venda final de produtos.

A curva ABC é um antigo método de classificação dos itens em estoque, conhecido também como lei de Pareto, que parte do pressuposto que nem todo o item tem mesma importância, e somente os itens mais significativos devem ter maior atenção, sendo cada produto classificado de acordo com seus requisitos para a política a ser adotada pelo estoque (CHING, 1999).



De acordo com Dias (1993) a curva ABC identifica itens de maior importância, dando certa atenção a esses determinados produtos, ela obtém-se pelos itens de acordo com seu grau relativo de ordenação. Baseando-se ainda em Dias (1993), a curva ABC vem sendo usada constantemente na gestão de estoque, através dela é possível definir métodos de vendas, como será feito a programação da produção entre outras situações que ocorrem com frequência nas organizações.

Outra ferramenta que auxilia na gestão dos estoques é o ponto de pedido que quando a quantidade de item cai para um nível pré-determinado, denominado ponto de pedido, emite-se um pedido. Quando for emitido o pedido deve-se levar em consideração o estoque que se tem a disposição e o tempo que o produto levará para chegar a empresa, para que a demanda seja bem atendida, não perdendo vendas e deixando desta forma o cliente satisfeito (ARNOLD, 1999).

É importante para a gestão de estoques, a movimentação de entrada e saída de um estoque, essa movimentação pode ser representada através de um gráfico, onde a medida é o tempo que decorre para o consumo, a curva é caracterizada pela quantidade de peças em estoque e o tempo que esse produto é consumido, sendo o tempo normalmente seis meses (DIAS, 1993).

A gestão de estoques é composta de algumas ferramentas, como o sistema PEPS, que significa primeiro a entrar e primeiro a sair “trata-se de uma metodologia de gestão de estoque para ajudar a garantir que não haja obsolescência do material em estoque”. (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 265). A avaliação do método PEPS é feita por ordem cronológica das entradas, o material que primeiramente integrou o estoque deixa ele primeiramente, sendo substituído cronologicamente em mesma ordem que ele foi recebido, aplicando dessa forma o custo real do produto (DIAS, 1993)

Outra ferramenta, que é conceituada por Dias (1993) é o método UEPS, que significa último a entrar e primeiro a sair, onde ele considera que o produto que entra por ultimo no estoque deverá deixá-lo primeiro, pois seu saldo será avaliado pelo preço das ultimas entradas.

O estoque faz com que seja absorvida a necessidade decorrente da variação da demanda, isso pode ocasionar um custo um pouco maior em alguns sentidos, entre outros problemas que decorrem pela existência do mesmo (MARTINS; LAUGENI, 2005).



O estoque faz com que seja absorvida a necessidade decorrente da variação da demanda, isso pode ocasionar um custo um pouco maior em alguns sentidos, entre outros problemas que decorrem pela existência do mesmo (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Ballou (1993) menciona que os estoques servem para varias finalidades na empresa, como, melhorar o nível de serviço, incentivar as economias na produção, permitir economias nas compras e transporte, proteger contra aumento de preço, agir como proteção às incertezas de tempo de reposição e demanda.

Outra função importante da gestão dos estoques é o armazenamento de materiais que “é uma atividade especializada e consiste em armazenar adequadamente os materiais, para que seja possível sua rápida recuperação e a manutenção dos níveis de qualidade e para que a entrega seja facilitada.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 262).

De acordo com Dias (1993) um método adequado de armazenamento para matéria-prima, peças em processo e até mesmo produtos acabados, diminuem os custos de operação e podem melhorar a qualidade do produto como também acelerar o ritmo de trabalho. “O armazenamento de materiais é necessário para reduzir custos de produção e fretes para garantir um melhor atendimento aos clientes.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 265).

Arnold (1999) destaca dois tipos de armazenamento, um seria de ponto de uso e o outro central. O armazenamento de ponto de uso apresenta vantagens como, o material fica mais acessível ao usuário e o tempo todo, diminui o manuseio, além de custos de armazenamento reduzidos. Esse método é mais bem utilizado quando se trabalha com nível baixo de estoques e os funcionários de operação consigam controlar registros de estoque. O armazenamento central mantém o estoque em lugar central, tendo como vantagens uma maior precisão no registro de estoques, facilidade para controle, possível utilização de um armazenamento especializado e diminuição no estoque de segurança.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utilizou a abordagem qualitativa em função das características do estudo e o tratamento dos dados que teve como principal ferramenta a análise interpretativa da transcrição das entrevistas.



A pesquisa apresentada neste trabalho caracteriza-se como descritiva, pois visa a análise de registros e frequências em que o estoque da empresa gira e documental, pois, foram utilizados registros em programa de controle de estoque, arquivos e anotações relacionados aos itens que a empresa tem em estoque.

No presente estudo o período de coleta de dados ocorreu no período de março a junho de 2009 e utilizou como dados primários os obtidos através de entrevista semi-estruturada. As entrevistas, principal instrumento de coleta de dados deste trabalho, foram respondidas por Odair José da Silva, que o ocupa o cargo de gerente principal/proprietário. O estudo foi aplicado na O. S Motos, uma micro empresa, atuante desde o ano de 2005, que trabalha com venda de motos novas e usadas e conta com peças e acessórios, o último onde será focado o presente trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA SOBRE A PERSPECTIVA LOGÍSTICA

A O.S Motos foi criada em 2005 na cidade de Loanda-PR. A idéia inicial era somente uma revenda de motos, mais logo no começo do ano seguinte viu-se a necessidade de trabalhar com peças e acessórios. Devido ao espaço físico da loja no início, uma caixa de madeira foi improvisada para que alguns acessórios fossem armazenados.

Com a iniciativa de exibir esses poucos itens, os clientes foram aos poucos perguntando sobre eles e pedindo para que outros acessórios fossem expostos à venda, surgiu a necessidade de comprar um balcão com vitrine, onde os produtos ficavam a mostra e melhor organizados. Como o balcão era grande e ainda era pouco o número de itens, muito espaço ainda havia nele. Uma compra com um volume pouco maior foi feita em torno de 2 meses depois que balcão foi instalado, a compra foi de capacetes, vendia a moto e logo o capacete era oferecido ou bonificado ao cliente, assim ocupando todo o espaço que balcão oferecia.

A empresa, no entanto, realizava as compras aos poucos, em média de 200 à 400 reais, o que fazia com que o frete também fosse pago por ela, já que os fornecedores exigiam uma compra em torno de 800 reais para que o frete viesse pago. Conforme o aumentou o número de clientes à necessidade de mais itens foram aparecendo, fazendo com que empresa comprasse



mais três prateleiras para melhor organizar seus produtos, isso fez com que o espaço físico da loja ficasse limitado. Em pouco tempo a empresa se viu na necessidade de montar uma oficina, para prestar serviços aos clientes e fazer manutenção de motos para revenda. Para a montagem da oficina foi necessária uma pequena construção aos fundos da loja, onde as peças tiveram que ser estocadas em torno de 3 meses por falta de espaço físico, pois o lugar onde se encontra o estoque hoje, era ocupado por motos.

O prédio foi ampliado e aos poucos foi aumentando os serviços da oficina e conseqüentemente a venda de peças e acessórios, mais prateleiras foram alocadas, expositores foram feitos para capacetes, assim o layout da loja foi se desenhando. No início a loja contava com 5 itens, hoje conta com mais de 1000 itens diferentes e cada vez aumentando e diversificando seu estoque de acordo com a necessidade do cliente. Os fornecedores são mais de dez, no início era apenas um. As compras que eram realizadas no início na média de R\$ 400,00, no momento gira em torno de R\$ 2.500,00 semanais, incluindo compra de capacetes, óleo e pneus.

4.2 GERENCIAMENTO E TÉCNICAS DE REPOSIÇÃO DOS ESTOQUES

Em conceito feito por Ching (1999) ele coloca que os estoques retêm os recursos que poderiam estar investidos em outros departamentos, ou seja, pode travancar outros possíveis investimentos da empresa, além de desviar fundos que poderiam ser utilizados de outras maneiras, entretanto ele tem o mesmo custo de qualquer outro projeto da empresa. Ao analisar a O.S Motos, pode-se verificar que a idéia de Ching (1999) feito sobre estoques, se aproximou do que pensa a empresa sobre tal assunto, pois ao entrevistar o gerente/principal da empresa ele colocou que:

Há produtos existentes na loja desde quando ela foi inaugurada, isso ai tem mesmo, só que isso é estoque, faz parte de estoque , isso não se tem duvida, é algo que você tem de acordo com sua necessidade e a necessidade do cliente, pois não adianta ter um volume grande mais que demore sair, o ideal é que o estoque seja algo de giro rápido (Entrevistado).

Quando o entrevistado coloca que não adianta ter volume, o ideal é que o estoque seja algo de giro rápido, faz pensar que o dinheiro em estoque é algo “empatado” e que poderia ser feito em outros investimentos, conforme comenta Ching (1999).



4.2.1 Gestão de estoques

A gestão de estoque da empresa estudada se mostra bem próxima da realidade descrita por Dias (1993), onde ele relata que a administração de estoques tem como função diminuir o máximo o capital investido em estoques, pois, ele pode ser caro e sujeito a aumentar constantemente, mas ressalta, é praticamente impossível trabalhar sem estoque, já que ele age como amortecedor entre estágios de produção ou de venda final.

O objetivo da O.S Motos é trabalhar com produtos de maior giro, e que por consequência também são os mais procurados pelos clientes, conforme relata o entrevistado:

Na verdade a empresa esta melhorando, e ainda há muito que melhorar, a idéia é trabalhar em cima dos produtos que mais giram e que são mais procurados, buscando coisas novas e mais informações melhorando de acordo com as necessidades. Sem estoque não tem jeito, você tem que ter algo para servir na hora (Entrevistado).

Como se pode observar na palavra do entrevistado é praticamente impossível trabalhar sem estoques, corroborando assim a idéia proposta por Dias (1993).

4.2.3 Curva ABC

Segundo Ching (1999) a curva ABC é um método antigo, na qual parte do pressuposto que nem todo item tem mesma importância, e somente os itens mais significativos devem ser dados uma melhor atenção, dessa forma cada produto deve ser classificado de acordo com seus requisitos para a política a ser adotada pelos estoques. A empresa analisada não demonstra claramente uma utilização da lei de Pareto, mas apresenta ações similares a este método, como é contextualizado pelo entrevistado:

Há estoques de determinado itens que você não pode deixar faltar precisa ter certa atenção, tem 2 ou 3 itens que não pode deixar faltar, um exemplo são os pneus e os kits transmissão, é venda certa, é produto que mais gira, dessa forma a empresa vai conseguindo ter um estoque ideal e com quantia adequada. (Entrevistado).



Ao observar o que diz o entrevistado, fica nítida a preocupação em não deixar faltar os “itens mais vendidos”, constado em uma análise similar com o método ABC.

4.2.4 Ponto de pedido

Para Ballou (1993) o ponto de pedido visa manter ótimo investimento em estoques, também conhecido como método de estoque mínimo, parte do pressuposto de que um estoque muito alto conseqüentemente ocasionará um custo excessivo, e um estoque muito baixo poderá perder vendas. A sua tarefa é iniciar o processo de ressuprimento, tendo visão do tempo que gastará o material estocado e quanto tempo irá levar para outro produto estar a disposição do cliente.

A O.S Motos usa um método em relação a ponto de pedido parecido com o citado por Ballou (1993), onde o pedido é realizado no momento em que é percebido uma baixa no estoque da empresa, mais sempre tendo atenção entre o tempo que levará para a venda dos itens estocados e o tempo que ele estará a disposição depois de realizado o pedido, conforme o proprietário da empresa relata:

O pedido é realizado com a baixa de estoque, se o responsável pelo setor está vendo que determinado item esta baixando em estoque, já tem que fazer outra compra, apesar da entrega ser rápida, em torno de uma semana, pode ser dinheiro que deixamos de ganhar, pois se o cliente quer o produto na hora ele pode comprar na concorrência (Entrevistado).

Conforme se observa, o pedido da O.S Motos é realizado de acordo com a baixa dos produtos em estoques observado pelo responsável do setor. A loja utiliza-se também do prazo para recebimento da mercadoria, normalmente rápido, facilitando assim o atendimento ao cliente.

4.2.5 Curva dente de serra

Esse método é interessante e reflete a posição dos estoques da empresa. A movimentação de entrada e saída de um estoque pode ser representada através de um gráfico, onde a medida é o tempo que decorre para consumo, dessa forma a curva é caracterizada pela quantidade de peças e o tempo que esse produto é consumido, sendo na media seis meses (DIAS, 1993).



Ao analisar o sistema de estoque da O.S Motos, percebe-se que a empresa utiliza um sistema de controle, onde se for comparado com a curva dente de serra será percebido grande semelhança, conforme cita o integrante da organização:

Às vezes a empresa pode ter um estoque de 200.000 reais e o cliente procurar algo e não ter, existe o programa que auxilia o estoque mas não funciona corretamente devido ao numero de itens que empresa trabalha que ainda é considerado pouco, quando analisado pode perceber que prazo médio de consumo dos produtos que mais giram são de 10 dias (Entrevistado).

O entrevistado relata que a empresa utiliza-se do programa de gestão de estoques, apesar de não ser operado de forma totalmente correta é visível um prazo de consumo dos produtos de maior venda, sendo em média pouco mais de uma semana.

4.2.6 Método PEPS/UEPS

Os métodos PEPS/UEPS são interessantes ferramentas da logística, Martins e Laugeni (2005) definem PEPS como uma metodologia de gestão de estoque para ajudar a garantir que não haja a redução e conseqüentemente desaparecimento do material em estoque. Dias (1993) conceitua o método UEPS, que significa último a entrar e primeiro a sair, considerando assim, que o produto que entra por ultimo no estoque deverá deixá-lo primeiro, pois seu saldo será avaliado pelo preço das ultimas entradas.

Diante das definições feitas pelos autores sobre o método PEPS/UEPS, verifica-se que essas ferramentas são pouco percebidas no sistema de gestão da O.S motos, mas não deixam de ser encontradas, como pode ser percebido na palavra do entrevistado:

Há produtos que giram diariamente, que giram muito rápido, deve-se ter um controle adequado, é o caso dos capacetes, entra e sai rápido, por isso deve ter atenção para que não falte. As peças plásticas (carenagens) vendem pouco, seria interessante que não existisse a demora na venda, isso acarreta custo, mais tem o caso que o cliente encomenda o produto, assim vende rápido, demora entrar, mas sai rápido (Entrevistado).

Na empresa há produtos que o prazo de venda é muito rápido cabe ser dado a eles uma atenção maior, porém têm outros que é interessante à empresa vender somente por encomenda, pois o seu custo é caro e o tempo para ser vendido ser vendido é relativamente grande.

4.2.7 Função dos estoques na empresa



A função do estoque na empresa é agir como conciliador entre fornecimento e demanda, quando ocorre essa falta de sincronia entre os dois, surge essa função do estoque, ou seja, não deixar que falte produto ao cliente (SLACK *et al*, 2007). A idéia desses autores sobre a função dos estoques para uma organização, chega bem próximo do que a empresa estudada visualiza em si, como é comentado a seguir:

A função do estoque é suprir a necessidade da empresa, hoje a O.S Motos precisa ter um estoque de determinados itens, devido a necessidade diária dos clientes, até pelo motivo de produtos que giram rápido não venham a faltar, essa função ajuda consequentemente até a manter um controle legal entre os produtos e os clientes (Entrevistado).

Na concepção do gerente/principal, a função dos estoques é estar atendendo a necessidade da empresa em relação às vendas objetivadas, estando assim pronto para suprir o desejo do cliente em dado momento. Nesse sentido constata-se uma semelhança entre a idéia do entrevistado e o conceito proposto pelos autores Slack *et al* (2007) sobre a função dos estoques na empresa.

4.2.8 Tipos de estoques

Slack *et al* (2007) descrevem quatro tipos básicos de estoques, sendo, estoque de proteção existe para cobrir alguma falha no atendimento à demanda, além de incertezas que possam ocorrer neste mesmo sentido; Estoque de ciclo que se enquadra como o sendo o item que não pode atender a demanda de uma vez, em relação ao que produz; Estoque de antecipação, por sua vez, cobre o tempo que diferencia demanda e fornecimento, muito usado também quando se prevê um aumento de demanda em relação a determinado item; Estoque de canal é aquele que existe pelo fato do produto não estar disponível ao consumidor em momento que é realizado o pedido, pois ele é estocado pelo fornecedor, embalado e carregado até a loja do varejista.

Dos quatro tipos de estoques destacados por Slack *et al* (2007) são utilizados de maneira semelhante 3 deles na empresa estudada, sendo os estoques proteção, ciclo e antecipação, como destaca o entrevistado:

Se você tem determinado item hoje, e percebe que existe um aumento em cima da venda dele, então é necessário ter um numero maior desses itens em estoque. Tem o caso do kit relação, é uma peça que sai bastante, mais precisaríamos ter um numero maior para atender a demanda e conseguir preço. Há produtos que existem em estoque



para cobrir uma demora na entrega, existe um prazo médio de entrega de 10 dias, por isso tem que ficar esperto para que o produto não falte (Entrevistado).

O entrevistado destaca os diferentes tipos de estoque utilizado na organização, ressaltando a importância dos mesmos para que os produtos não venham faltar, porém sua ideia sobre os estoques tem certa relação com estoques de ciclo, antecipação e proteção, ambos conceituados por Slack *et al* (2007).

4.2.9 Armazenamento

Armazenamento de materiais “é uma atividade especializada e consiste em armazenar adequadamente os materiais, para que seja possível sua rápida recuperação e a manutenção dos níveis de qualidade e para que a entrega seja facilitada.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 262). A ideia desses autores é interessante e se relaciona com o conceito de armazenamento feito pelo entrevistado, como se pode observar:

A empresa vem melhorando as condições de trabalhar com o produto, o cliente quer o produto a disposição com qualidade e o armazenamento faz isso de certa forma, ele é comprado com certa quantidade e fica armazenado para atender a necessidades de quem deseja comprá-los, mais é algo que gostaria que não existisse em elevada quantidade, até pelo espaço físico existente na loja (Entrevistado)

É possível observar que a empresa faz do armazenamento uma forma de ter o produto com qualidade a disposição do consumidor final, mas o entrevistado ressalta que não gostaria de ter grande armazenamento pelo fato de ter pouco espaço físico da loja.

4.2.10 Sistema *Justi-in-time*

Slack *et al* (2007) conceitua o JIT como uma forma que visa atender as demanda instantaneamente no momento que são necessários, tendo como base qualidade perfeita e sem desperdícios. Ballou (1993) complementa ainda que o JIT pode suprir produtos para a linha de produção, depósito ou cliente quando eles são necessários estar a disposição.

Se analisar esses conceitos com a forma de trabalho da O.S Motos, observa-se que o JIT faz parte de seu sistema, não constantemente, mas não deixa de estar presente, como afirma o entrevistado:

Dependendo da empresa e valor das mercadorias, é possível que se tenham produtos há disposição um dia após efetuar o pedido, hoje não tem necessidade de estocar em grande quantidade, isso por causa da entrega rápida, se o cliente procurar na terça-



feira, por exemplo, pode dizer a ele que o mais tardar no sábado o produto estará há disposição (Entrevistado).

O proprietário da empresa destaca que dependendo do produto ou preço é possível ter a mercadoria disponível um dia útil após a realização do pedido, ele fala ainda que não há necessidade de grandes estoques, pois o prazo de entrega auxilia a disponibilidade dos produtos.

4.2.11 Logística

Para Martins e Alt (2006) logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o processo que possa envolver o fluxo de mercadorias e informação, desde o fornecedor até chegar ao consumidor. Na empresa moderna, o princípio básico da atividade logística é o atendimento do cliente, pois a logística começa no instante em que o cliente resolve realizar seu desejo de compra.

A empresa onde se realiza esse trabalho tem conhecimento de logística sobre o ponto de vista que esse sistema envolve desde transporte até consumidor final, destacando o cliente como peça importante e que carece grande atenção para que ocorra uma relação ideal e o mesmo não deixe de comprar e possa voltar outras vezes, como destaca Martins e Alt (2006) sobre a idéia da empresa moderna. Isso pode ser comprovado conforme a entrevista feita pelo gerente/principal:

O sistema logístico engloba muita coisa, desde a empresa, fachada, estoque, trabalho, enfim, são muitos pontos que a logística aparece. A logística pode ser resumida desde a compra ou transporte até o consumidor final. A O.S motos melhora de acordo com a necessidade do cliente, há ele deve ser dada grande atenção, mais deve ser lembrado que o sistema logístico dessa empresa ainda falta muito para ser o ideal (Entrevistado).

Ao ser questionado sobre logística, o entrevistado lembra que a empresa busca melhorar sua forma de trabalho e resalta também que o seu sistema logístico ainda tem muito que melhorar. A necessidade do cliente é que será responsável por tal melhoria, segundo o gerente/principal.

4.3 VANTAGENS DE BAIXO NÍVEL DE ESTOQUE



Analisando o estudo aplicado na O.S Motos, foi possível constatar que a empresa trabalha com uma diversidade grande e um número significativo de itens, porém, procura atender seus clientes de forma a satisfazê-los, seja na qualidade do produto ofertado ou no preço diferenciado desses itens. Um ponto interessante é que a empresa apesar de sua diversidade de produtos busca trabalhar com um número baixo de itens em estoque, o que faz com que sua atenção seja maior em relação ao mesmo, dessa forma não deixando que os seus principais itens falem ao cliente.

A empresa ao trabalhar com um sistema onde o nível de estoque é baixo ela procura priorizar a capacidade de atender o cliente em suas necessidades, mas depende muito do prazo que a mercadoria possa estar disponível em seu estoque, para que os clientes sejam atendidos de acordo com seu objetivo, não deixando o cliente esperar ou sem o produto desejado por ele, ou seja, a organização utiliza-se do sistema JIT. As mercadorias que pouco giram em estoque ou de valores significativos a empresa utiliza o sistema de pedido, onde o cliente encomenda o produto (na maioria das vezes é exigido uma quantia em dinheiro como entrada) dessa forma o item dificilmente deixará de ser vendido ao interessado, evitando dessa forma os estoques encalhados.

É possível observar na O.S Motos que a utilização de baixo nível de estoque trás vantagens como aplicação mínima de dinheiro nos estoques, permitindo assim que esse capital possa ser investido em outras áreas da empresa, ou objetivando compras para melhorar seu mix de produtos. Outro ponto interessante que pode ser observado como vantagem desse baixo nível de estoque é a boa utilização de seu espaço físico, já que a loja dispõe de uma área pouco significativa para seu estoque, assim ela gerencia sua diversidade, mas dentro da sua capacidade de estocar em termos desse espaço.

Outra importante vantagem para a empresa em relação ao estoque de baixo volume é o aproveitamento de seu produto em relação à compra. Ao ser realizado uma compra em determinado momento em uma quantidade grande de itens, ela tem que vender o mesmo em uma margem em cima do preço de compra até o estoque desse produto se esgotar, caso o preço de compra dele baixe em determinado período a empresa pode deixar de ganhar um valor significativo. A compra sendo feita com número baixo de cada item, ela pode estar ganhando



mais em uma próxima compra, vendendo pelo preço justo da mercadoria e comprando com preço inferior, conseqüentemente aumentando sua margem.

Portanto, a utilização de baixo nível de estoque para a O.S Motos apresenta vantagens importantes, tanto para uma empresa de grande porte no seguimento de peças e acessórios para motos, onde talvez esta não seja uma ferramenta importante, quanto para uma microempresa o baixo nível de estoque deixa de ser conseqüência e passa a ser fundamental, ajudando ainda na melhor gestão de estoque, conforme comprovado no presente estudo e destacado nessa seção.

CONCLUSÃO

O estudo destacou pontos importantes para gestão de estoques de uma organização que trabalha com peças e acessórios no ramo de moto peças. A gestão de estoques como um todo, engloba ações que busquem adequar o processo de compra, venda, nível de estoque, qualidade, variedade entre outros fatores que possam influenciar na disponibilidade do produto ao consumidor final. O estoque por sua vez regula a diversidade de itens, quantidade e visa atender da melhor forma possível o cliente.

Outro importante método na gestão de estoques é a curva ABC, a técnica visa destacar itens que deverão ser dados maior relevância dentro de um sistema de gestão de estoque, partindo do pressuposto que nem todos os itens precisam de mesma atenção, pois a menor parte dos estoques é responsável pelo maior faturamento. O ponto de pedido também não deixa de ser importante, ele busca utilizar o mínimo de investimento nos estoques, ressaltando ainda o momento exato para realizar o pedido sem deixar que ele falte ao consumidor final.

Quando se tem uma movimentação de entrada e saída de um ou mais itens em estoque em determinado período é possível representá-lo em gráfico, onde a medida é o tempo onde ocorre o consumo e a quantidade dos mesmos, essa representação gráfica é conhecida como curva dente de serra, recebe esse nome por sua representação ser parecida com dentes de serra. Outra ferramenta a ser utilizada na gestão de estoques é o método PEPS/UEPS. A idéia



desse método pressupõe que o primeiro item a entrar em estoque é o primeiro a sair, sendo assim substituído em ordem cronológica e aplicando o custo real sobre o produto, ou ainda o último a entrar deve ser o primeiro a sair, pois seu saldo pode ser avaliado pelo preço da última compra.

As funções dos estoques nas empresas podem ser inúmeras, entre as mais importantes deve ser ressaltado o melhor nível para atendimento ao consumidor final, economias em compras e até mesmo em transportes, além de ajudar para que o produto não falte ao cliente. Para conciliar a gestão de estoques com o atendimento ao cliente final, alguns tipos de estoques são destacados nesse trabalho, ambos com intuito de se ter um nível ideal de estoque, não baixo para que os produtos faltem e nem alto para que haja grande quantia de dinheiro investido muitas vezes desnecessariamente.

Esse presente estudo ressaltou também a importância do armazenamento e suas funções dentro de um sistema, sendo possível analisar se a loja de moto peças em questão utiliza armazenamento e se este por sua vez influencia na gestão de estoques. O referencial mostrou ainda, a importância do sistema JIT para uma empresa que trabalha com baixo nível de estoque, como esse sistema pode ajudar na redução de estoques e agilizar o atendimento ao consumidor final.

Entretanto, um tema não deixou de ser destacado no trabalho, a logística. Nesse sentido, observou-se sua importância e como ela se faz presente no processo de gestão de estoques, estando vinculada desde a compra, passando por transporte até a chegada ao consumidor final, sendo colocada por alguns autores como grande importância para economia e até mesmo para empresa individual, enfim, a logística no estudo é tratada como grande componente de estratégia.

Através da pesquisa destacou-se ainda a evolução da empresa sobre a perspectiva logística, mostrando desde o início de suas atividades até os dias atuais, ressaltando seus problemas principalmente no espaço físico e deixando claro que por menor que seja a organização é aceitável que exista a presença da teoria juntamente com a prática.



REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. T. **Administração de materiais:** Uma introdução. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** Transportes, administração de materiais e distribuição física. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada:** *Supply Chain*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais:** Uma abordagem Logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, P. G. e ALT, P. R. C. **Administração de materiais e Recursos patrimoniais.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. e JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.



COMUNICAÇÃO EM EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA

Mírian Masselani Pinheiro – FINAN
Julio Ernesto Colla - FAFIPA

RESUMO

O presente trabalho procurou descrever o processo de comunicação em uma pequena empresa familiar em Nova Andradina – MS, apresentando fatores que facilitam ou dificultam a comunicação, demonstrando de que forma a comunicação influencia o processo gerencial e propondo formas para melhorar o processo de comunicação na empresa analisada. O método utilizado foi do tipo descritivo-qualitativo, através de entrevistas não estruturadas, visando descobrir a existência de associações entre variáveis, neste caso, a relação entre o processo de comunicação e as empresas familiares de pequeno porte. A coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro do ano de 2008. Em um grupo de três proprietários, foram entrevistados dois, e de um grupo de oito funcionários, três foram entrevistados. Com base na pesquisa teórica e através da análise dos dados coletados foi possível localizar as falhas que



ocorrem durante o processo de comunicação na empresa analisada, e assim propor formas para melhorar tal processo.

Palavras-chave: Comunicação. Empresa familiar. Pequena empresa.

1 INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno porte possuem um índice elevado de fechamento prematuro no Brasil, portanto é de grande importância o desenvolvimento de um estudo sobre o processo de comunicação que ocorre em empresas familiares de pequeno. Esta pesquisa parte do pressuposto de que a comunicação é fundamental para a permanência das pequenas empresas familiares no mercado.

Constituindo uma das bases de apoio para a economia do Brasil, as micro e pequenas empresas possuem um grande capacidade para gerar novo empregos. Em função disso, esse segmento usufrui de benefícios e dispõem de um tratamento diferenciado previstos na legislação, por isso os critérios de definição para o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio para as mesmas.

A expansão das micro e pequenas empresas vão além das fronteiras do território nacional, pois mais da metade das firmas brasileiras exportadoras se enquadram neste segmento, o que representa 12% de vendas para o mercado externo, segundo Agência de Promoção de Exportações do Brasil.

Uma grande vantagem das micro e pequenas empresas é que elas mostram-se mais eficientes na entrega de seus produtos e demonstram aumento nos investimentos em design e em P&D, além de uma redução na quantidade de produtos defeituosos, o que aponta maior controle de qualidade e eficiência produtiva.

Este segmento tem investido em máquinas e equipamentos, capacitação de recursos humanos, desenvolvimento de produtos e processos e colocação de produtos inovadores no mercado. Mas para que o crescimento dessas empresas se fortifique é necessário que políticas de apoio mudem seu foco, deixando de trabalhar isoladamente de maneira que formem redes entre as empresas existentes.



Diante do exposto surge o seguinte objetivo para a presente pesquisa: descrever o processo de comunicação em uma empresa familiar de pequeno porte em Nova Andradina – MS. A partir desse objetivo geral surgiram alguns objetivos específicos para auxiliar a operacionalização do objetivo, que são: apresentar os fatores que facilitam ou que dificultam a comunicação na empresa analisada; demonstrar de que forma a comunicação influencia o processo gerencial da empresa analisada e propor formas de melhorar o processo de comunicação na empresa analisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMUNICAÇÃO

Pode-se entender a comunicação como um processo de troca de informações, onde um indivíduo envia a informação e outro a recebe: o emissor e o receptor (DAFT, 1999).

Segundo Daft (1999), o emissor é aquele que quer transmitir uma idéia ou pensamento, já o receptor é a pessoa a quem a mensagem é enviada. O emissor transforma suas idéias em mensagens e as envia por um canal transmissor que pode ser um relatório, uma ligação telefônica ou um encontro. O receptor decodifica e interpreta a mensagem ao recebê-la, tornando assim a comunicação um processo de mão dupla, dependendo da ação e reação entre duas ou mais pessoas. Para finalizar o processo de comunicação ocorre o *feedback*, onde o receptor interpreta a mensagem e envia uma resposta ao emissor.

Durante o processo de comunicação é comum ocorrer interferências, ruídos que perturbe ou atrapalhem a correta transferência e recepção da mensagem.

Ruído significa uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Geralmente, dá-se o nome de ruído a alguma perturbação interna do sistema, enquanto se dá o nome de interferência a algumas perturbações externa vinda do ambiente (ROBBINS, 1999, p.197).

De acordo com Robbins (2003), um nível alto de ruído, canais de transmissão ruins e até mesmo a escolha errada de símbolos causam problemas freqüentes no processo de comunicação. Outro fator que influencia essa distorção é o próprio receptor que através de sua maneira de pensar interpreta a mensagem de forma um pouco diferente da inicialmente transmitida pelo emissor.



Todo ser humano tem seus valores, motiva-se com algo diferente e interpreta as coisas de um modo pessoal, e ao formular uma mensagem é levado em consideração todos esses fatores. Ao mesmo tempo o receptor ouve a mensagem e também a interpreta de maneira particular, portanto se as referencias pessoais de ambos forem similares, mais facilmente poderão se comunicar. “O modo como percebemos as pessoas é o ponto inicial de como nos comunicamos” (DAFT, 1999, p.340).

Existem muitos canais para que as pessoas possam se comunicar, e cada um possui uma capacidade para transmitir informações. A escolha de um canal é feita através de suas características físicas que limitam o tipo e a quantidade de informação.

A capacidade de um canal de informação é influenciada por três características: (1) a habilidade de manipular múltiplas sugestões, simultaneamente; (2) a habilidade de facilitar o feedback rápido nos dois sentidos; e (3) a habilidade de estabelecer um foco pessoal para a comunicação. A discussão pessoal é o meio mais rico porque permite uma experiência direta, múltiplas dicas de informações, feedback imediato e foco na pessoa. As discussões pessoais facilitam a assimilação de sinais amplos e a compreensão emocional e profunda da situação (DAFT, 1999, p.341).

Dependendo da situação que vá ser utilizado, e se bem escolhido o canal de comunicação poderá ajudar ou então atrapalhar. Para escolher corretamente o canal, deve-se analisar se a mensagem será rotineira ou não. Mensagens rotineiras transmitem informações claras e diretas que podem ser comunicadas de maneira eficiente mesmo com um canal de riqueza baixo. Por outro lado mensagens não rotineiras em sua maioria possuem mais de um sentido e relatam informações que provocam equívocos, apenas canais ricos podem transmiti-las eficazmente. A prática de realizar reuniões para facilitar a comunicação é uma forte tendência utilizada pelos gerentes que confiam em canais mais ricos para mensagens ambíguas (ROBBINS, 1999).

A comunicação não-verbal diz respeito à mensagens que não precisam de palavras, as vezes apenas uma olhada ou um sorriso transmitem alguma mensagem. As palavras possuem um pequeno significado comparadas com a comunicação não-verbal, que parte do inconsciente e tem maior compreensão participativa (DAFT, 1999).



Saber ouvir é um ponto fundamental para uma boa comunicação esclarecendo corretamente a mensagem enviada. As pessoas parecem estar alheias ao que os outros têm a dizer, e isso dificulta um bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicáveis e é freqüentemente a mais ignorada. Saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro. Felizmente, saber ouvir é uma técnica que, pela prática, pode ser melhorada. Por isso convém estar atento a uma série de recomendações para ouvir de forma eficaz (GIL, 2001, p.78).

Segundo Daft (1999), ouvir clientes e empregados é uma habilidade onde as informações fluem de baixo para cima auxiliando os administradores. Se as mensagens recebidas tiverem precisão na interpretação de seu significado, sendo o receptor capaz de fornecer *feedback*, então o ciclo da comunicação estará completo.

Para Gil (2001), uma boa postura também tem a ver com a eficácia na audição, estar relaxado, olhar frente a frente ou curvar-se em direção a pessoa para manter um bom contato visual. Para assegurar àquele que fala que estamos ouvindo, convém a utilização de sinais não-verbais, como movimentos com a cabeça ou da face. Ouvir é estar atento, dar critério ao que o interlocutor fala, ou seja, não se distrair nem avaliar o que esta sendo dito. “Gostamos mais de falar do que de ouvir. Ficamos impacientes ou mesmo irritados com explicações dos outros. Gostamos de avaliar e dar conselhos. E o que é mais grave: ouvimos melhor o que gostamos de ouvir” (GIL, 2001, p.78).

2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é aquela que envolve toda a organização, e pode ser transmitida por duas variedades de canais – formais e informais. “Os canais formais de comunicação são aqueles que fluem dentro da cadeia de comando ou da responsabilidade da tarefa definida pela organização” (DAFT, 1999, p.343).

De acordo com Daft (1999), os canais formais de comunicação fluem em três direções – descendente, ascendente e horizontal. A comunicação descendente é aquela que provém dos cargos superiores na organização em direção aos cargos inferiores. A comunicação ascendente faz o caminho inverso, fluindo de baixo para cima e fornece o *feedback* necessário para iniciativas administrativas. Já a comunicação horizontal é a troca de mensagens por



colegas de trabalho do mesmo nível, podendo ser até do mesmo departamento.

Os canais informais de comunicação existem fora dos canais formalmente autorizados e não respeitam a hierarquia de autoridade da organização. As comunicações informais coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização (DAFT, 1999, p.343)

Para Robbins (1999), a rede informal pode mover-se em qualquer direção, e é conhecida como divulgação de boatos. Não segue níveis de autoridade, e satisfaz mais facilmente as necessidades do grupo.

Durante o processo de comunicação existem barreiras que dificultam a transmissão da mensagem do emissor ao receptor, por isso raramente as mensagens são enviadas ou recebidas da maneira desejada (PEREIRA, 2004)

Para Daft (1999), há barreiras individuais e barreiras organizacionais que dificultam a comunicação. Individualmente existem as barreiras interpessoais que variam de pessoa para pessoa, como as emoções e motivações. A seleção errada de um canal também pode ser um problema, assim como a escolha de palavras inadequadas para a codificação de uma ideia. Por fim a comunicação verbal e não-verbal deve ser coerente, tanto o que se fala quanto o que se expressa, para não haver grau de incerteza. Por outro lado as barreiras organizacionais estão ligadas à organização como um todo. Primeiro, trata-se de uma diferença de posição e poder entre os níveis superiores e indivíduos com posição mais baixa. Segundo, a diferença percebida por cada departamento em relação às necessidades e metas de cada um. Terceiro, as organizações são mais eficientes se a quantidade de comunicação se encaixa nas tarefas de cada grupo. Quarto, a ausência de canais formais diminui a eficácia na comunicação, é através desses canais que a organização se comunica como um todo.

3 METODOLOGIA

A Metodologia estuda os métodos, as etapas a seguir num determinado processo, é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida durante o trabalho de pesquisa. Ela analisa as características dos vários métodos disponíveis e além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.



A pesquisa é um processo de construção do conhecimento que pode gerar novos conhecimentos ou desfazer conhecimentos já existentes. É basicamente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual ela se desenvolve. Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetivamente e participativamente.

Em qualquer ação que envolva o ser humano é importante saber o que acontece com os outros, e a melhor maneira para isso é a interação face a face que proporciona melhores possibilidades de participar de situações que se passam na mente alheia.

O termo *entrevista* é construído a partir de duas palavras, *entre* e *vista*. *Vista* refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. *Entre* indica a relação de lugar ou estado no espaço que separam duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo *entrevista* refere-se ao *ato de perceber realizado entre duas pessoas* (RICHARDSON, 1999, p. 207)

Baseada apenas em uma questão motivadora inicial, não deve sofrer a interferência do entrevistador durante sua realização. A entrevista não-estruturada é uma entrevista não-dirigida e permite a obtenção de grande quantidade de dados qualitativos

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. A entrevista não estruturada procura saber que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita (RICHARDSON, 1999, p. 207)

A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos. Sua definição tem mudado através do tempo com a formulação de novos problemas e novos materiais. A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva do conteúdo manifesto da comunicação.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1979, p.31 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 223).



Para se construir uma análise de conteúdo é necessário seguir algumas regras, ou características metodológicas (RICHARDSON, 1999):

- **Objetividade:** as categorias e unidades de análises devem ser definidas de um modo preciso, a fim de evitarem a subjetividade do pesquisador na análise;
- **Sistematização:** o pesquisador deve considerar tudo que, no conteúdo estudado, esteja relacionado com seu problema e analisar os dados em função das categorias retidas para fins da pesquisa;
- **Interferência:** a aceitação de uma proposição em virtude a proposições aceitas como verdadeiras anteriormente.

Essa pesquisa caracteriza-se como do tipo qualitativa descritiva, pois nela foram utilizadas técnicas não padronizadas de coleta de dados, tais como entrevista não estruturadas, visando descobrir a existência de associações entre variáveis, neste caso, a relação entre o processo de comunicação e as empresas familiares de pequeno porte.

O período de coleta de dados foi o mês de setembro do ano de 2008, onde, dentro de um grupo de oito funcionários e três proprietários, foram entrevistados dois proprietários, um gerente administrativo e um gerente financeiro, e três funcionários, um gerente intermediário, um caixa e um açougueiro.

É sabido que qualquer pessoa é emissor ou receptor de comunicação, porém neste trabalho será considerado que os emissores possuem autoridade e os receptores são as pessoas subordinadas que por sua vez recebem as ordens. A análise será feita através dessa lógica.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA

As duas famílias que formam a empresa estudada construíram um prédio em uma área de 200m². Assim supermercado foi inaugurado em 1º de abril de 1989, com o lema “Uma família para servir a sua”. No início a empresa não possuía açougue nem padaria e contava com apenas três funcionários, além das duas famílias. No ano de 1993 o prédio foi duplicado, contando com 400m² para área de venda, além da inauguração de um açougue. Esse



empreendimento passou por várias dificuldades, pois o bairro onde se localizava era longe do centro e as ruas não eram asfaltadas, mas com o passar do tempo o bairro prosperou e a demanda por produtos também aumentou. Em 1995 foi inaugurado um espaço para loja de roupas dentro do supermercado, o que atraiu novos clientes. Em 2001 separou-se a sociedade e apenas uma das famílias fundadoras continuaram no ramo, no ano seguinte as ruas foram asfaltadas, fazendo aumentar o fluxo de vendas. No ano de 2004 o supermercado aumentou a variedade de produtos oferecidos com a inauguração de uma padaria.

A família proprietária sempre cultivou orquídeas, desde a época em que residiam em Foz do Iguaçu, e durante o tempo que estavam em Nova Andradina notaram que este era um ramo pouco explorado na região, e após uma pesquisa de mercado na cidade, decidiram agregar ao *mix* de produtos um orquidário, com área de 400m² e localizado ao lado do mercado. No ano de 2007 a família expandiu seus negócios abrindo uma filial em um bairro mais afastado da cidade, o que conquistou novos clientes e aumentou a demanda por produtos. A equipe atual do supermercado conta com oito funcionários, e pretende a cada dia levar mais conforto e comodidade na compra de seus clientes.

4.2 COMUNICAÇÃO

Uma organização é composta por vários grupos de pessoas, que desempenham tarefas independentes, porém essas atividades ligadas formam a estrutura da empresa. Para manter essa sintonia deve ser estabelecido um processo de comunicação, onde segundo Daft (1999) o emissor é aquele que quer transmitir uma idéia ou pensamento. Na empresa em estudo os emissores das ordens de comando são caracterizados por um gerente administrativo (entrevistado 1) e por um gerente financeiro (entrevistado 2). Já o receptor é a pessoa a quem a mensagem é enviada (DAFT, 1999), neste caso um grupo de oito funcionários (entrevistados 3 e 4), sendo um deles (entrevistado 5) encarregado de intermediar algumas situações, como receber instruções da gerencia e repassá-las para os funcionários, e responsável por determinadas tarefas.



Figura 1 - Modelo de processo de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

Robbins (1999) afirma que dependendo da situação que vá ser utilizado, e se bem escolhido o canal de comunicação poderá ajudar ou então atrapalhar. O principal canal transmissor nesta empresa é a comunicação oral, muito utilizada em conversas, reuniões ou durante treinamentos, porém quando são dadas responsabilidades para o funcionário para que ele cumpra durante determinado período, como por exemplo, a limpeza ou organização de determinado setor, então isso é passado por escrito (entrevistado 1).

A comunicação dentro de uma organização pode ser transmitida ainda por duas variedades de canais, formais e informais.

Na empresa estudada, os canais formais transmitem informações em três direções. A primeira, descendente, flui dos cargos superiores em direção aos cargos inferiores, onde são passadas orientações das tarefas e metas a serem cumpridas pelos funcionários (entrevistado 1). Já a direção ascendente faz o caminho inverso, quando as tarefas são cumpridas, as metas alcançadas, ou quando existe alguma dúvida ou sugestão por parte dos funcionários é passado um retorno aos cargos superiores, ou seja, os cargos inferiores fornecem um *feedback* que serve como base para a tomada de iniciativas administrativas e estabelecimento de novas obrigações e metas. Por fim a comunicação formal que acontece na direção horizontal, onde os funcionários trocam informações de trabalho com colegas do mesmo nível, muitas vezes esclarecendo dúvidas e oferecendo ajuda uns aos outros (entrevistado 3).

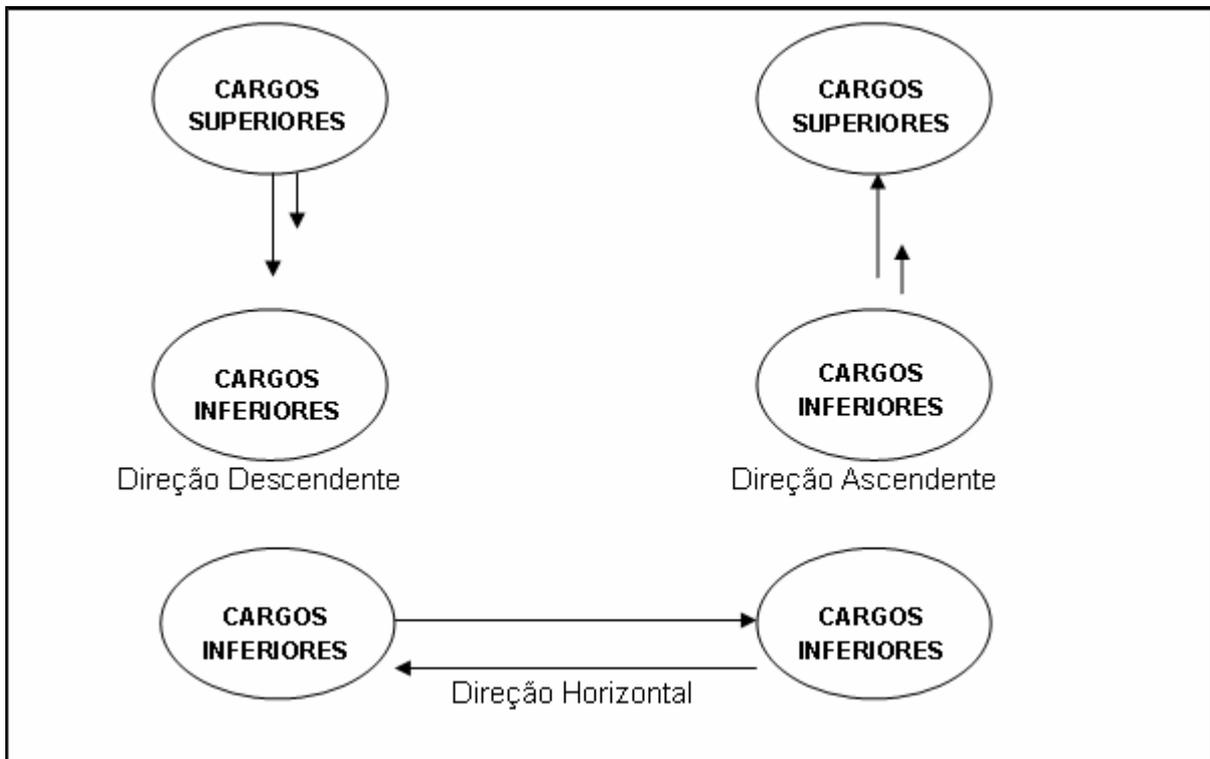


Figura 2 - Modelo de canais formais de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

Para Robbins (1999), a rede informal pode mover-se em qualquer direção, e é conhecida como divulgação de boatos. Nesta empresa a rede informal é a que mais transmite informações, não segue níveis de autoridade, pois gerentes têm acesso direto à funcionários e vice-versa.

É muito comum nas organizações ocorrer ruídos, ou seja, a compreensão do receptor não coincide com a mensagem transmitida pelo emissor. Segundo Robbins (1999), um nível alto de ruídos, canais de transmissão ruins e até mesmo a escolha errada de símbolos causam problemas frequentes no processo de comunicação.

Na empresa estudada, os principais ruídos encontrados durante o processo de emissão são: não aceitação de ordens intermediárias (entrevistado 1); desinteresse por parte dos funcionários e não se leva a sério certas ordens dadas (entrevistado 2). Já no processo inverso os ruídos são: falta de um escritório fechado onde o gerente tenha mais privacidade para resolver determinados assuntos (entrevistado 5); falta de liberdade para o gerente



intermediário ser mais autoritário para coordenar e repreender os funcionários (entrevistado 5); sobreposição de ordens (entrevistados 3, 4 e 5).

Outra condição fundamental para uma boa comunicação é saber ouvir, pois segundo Daft (1999), ouvir clientes e empregados é uma habilidade onde as informações fluem de baixo para cima auxiliando os administradores. Na empresa em análise existe uma insatisfação por parte dos funcionários em relação à disponibilidade e atenção da gerência em ouvir novas idéias e sugestões. Além de sentirem a falta de reuniões periódicas onde a gerencia repasse para os funcionários a situação da empresa, explicando certas tomas de decisões (entrevistados 4 e 5).

Em contrapartida a gerencia afirma que certos funcionários são relapsos e não levam a sério as ordens dadas (entrevistado 2). Tanto gerencia quanto funcionários escutam melhor o que gostam de ouvir, afirma Gil (2001).

4.3 Empresa Familiar

A empresa analisada pode ser considerada uma empresa familiar, pois se assemelha ao tipo descrito por Pietriki e Gomes (s/d) que tem relação ou recebem influência de uma ou mais pessoas da família.

Já comparada ao caso descrito por Grzybovski e Tedesco (1998) a empresa analisada não apresenta nenhuma semelhança, pois sua origem não está vinculada a indústrias caseiras e sim ao sonho de duas famílias em crescer e prosperar em seu próprio negócio.

A empresa estudada é uma pequena empresa que foi crescendo aos poucos, e junto ao seu crescimento, seus membros buscaram também um crescimento profissional aumentando seu conhecimento na área em que cada um mais se identificava. Em seu ensaio teórico Donatti (1999) ressalta que empresa e família podem encontrar sucesso juntas, o que falta é um código de relacionamento entre ambas.

A mesma autora ainda diz que as empresas familiares têm medo de arriscar perante a globalização e não investem na conquista de novos mercados. A empresa estudada acompanha os avanços provocados pela globalização. A família sempre demonstrou grande interesse pelo mundo das orquídeas e depois de feita uma pesquisa de mercado eles



resolveram investir nesse novo ramo, agora além de um supermercado a família possui um orquidário que tem atraído clientes de diversas regiões.

Um tema que gera muitos conflitos nas empresas familiares é o processo de sucessão, pois segundo Donatti (1999) a sucessão deve ser trabalhada ao longo dos anos para que seja dada continuidade ao trabalho do fundador, sem gerar conflitos. Na empresa analisada, esse processo de sucessão já começou, pois o fundador que se formou em contabilidade tem duas filhas, uma delas não trabalha diretamente na empresa, mas é responsável pela parte de informática, desde a compra até a manutenção dos computadores, já que se formou nesta área. A segunda filha é mais envolvida com a empresa, desde pequena sempre ajudou e agora se forma em administração (entrevistado 1).

O próprio sucessor pode ser a causa da destruição da empresa nesta fase por não preparar um sucessor ou mesmo por não estabelecer um consenso sobre qual membro deve assumir. Na empresa em estudo esse processo de sucessão já está em andamento e não interfere no processo de comunicação, pois como a filha mais nova é quem sempre trabalhou na empresa e se forma em administração é ela quem está assumindo as responsabilidades administrativas do fundador (entrevistado 1). A filha afirma também que nunca foi obrigada a assumir qualquer responsabilidade, este foi um processo natural que aconteceu durante os anos, por ela estar mais ligada à parte administrativa. É muito importante que o sucessor demonstre interesse em assumir as responsabilidades de seus antecessores, pois como afirma em seu ensaio teórico Rodrigues, Resende e Pilatti (2004), o fundador não permanecerá para sempre administrando a empresa.

Outro ponto que gera conflitos em empresas familiares e que também é citado por Rodrigues, Resende e Pilatti (2004) é o fato de ser comum o ser humano misturar o público com o particular e isso compromete o profissionalismo nessas empresas. Na empresa analisada a gerência afirma que por ser uma empresa familiar é mais complicado lidar com as outras pessoas, pois é difícil dar ordens para aqueles que convivem com você o tempo todo, então para tentar contornar essa situação procura-se não ordenar e sim conversar, expondo as obrigações de cada um (entrevistado 1).

O entrevistado 2 afirma que é mais fácil trabalhar com pessoas da mesma família, pois no caso dele, ao receber ordens diretas de seu pai e muitas vezes ser várias ordens de uma só vez,



o fato de conhecê-lo bem auxilia no momento de estabelecer as prioridades, o que deve ser feito em primeiro lugar e o que pode esperar (entrevistado 2).

O ambiente familiar também auxilia no desenvolvimento das tarefas, pois é muito bom trabalhar em um clima familiar onde predomina a amizade, porém o que não pode ocorrer é uma mistura dos problemas pessoais no ambiente de serviço, devido a essa proximidade entre as pessoas (entrevistado 3). Muitas vezes isso acaba ocorrendo, as pessoas trazem problemas de casa para a empresa e misturam o particular com o público, e além de criar um clima pesado na empresa, dificulta muito o estabelecimento de metas, regras tanto por parte da gerencia quanto por parte dos funcionários. Todos devem aprender a separar as coisas e não confundir a liberdade de certas atitudes em uma amizade particular com liberdade dentro da empresa (entrevistados 4 e 5).

A profissionalização é o processo onde acontece a integração das pessoas contratadas em meio a administração familiar (DONATTI, 1999). E é exatamente o que acontece na empresa estudada, tanto gerencia que é formada por pessoas da mesma família quanto funcionários tem trabalhado para tornar uns mais próximos aos outros e assim, trocar experiências profissionais que venham agregar valor para a empresa.

4.4 PROPOSTAS PARA MELHORIA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Através da base teórica, da análise na empresa, dos dados secundários e da observação, sugere-se ao empresário que para melhorar o processo de comunicação em sua empresa, deve-se adotar as seguintes medidas:

- Evitar a sobreposição de ordens, através de tarefas pré-estabelecidas, para que não ocorra o acúmulo de serviços no fim do expediente;
- Delegar mais autoridade para o gerente intermediário, descrevendo claramente suas funções e posição no organograma da empresa, para que tenha autonomia para coordenar e repreender os funcionários quando necessário;
- Transferir a área administrativa, que fica em local aberto e de acesso direto à todos, para um local reservado, onde tanto gerencia quanto funcionários tenham mais privacidade para resolver determinados assuntos sem constantes interrupções;



- Expor claramente para gerentes e funcionários a missão da empresa, deixando todos envolvidos com metas e objetivos a serem alcançados;
- Procurar manter um tratamento profissional no ambiente de trabalho, não envolvendo problemas familiares com profissionais. Essa atitude evitaria atritos desnecessários entre gerentes e funcionários;
- Realização de reuniões periódicas com datas pré-definidas, para que funcionários se interessem dos problemas da empresa e gerentes se interessem dos problemas e necessidades de seus funcionários, abrindo assim um espaço onde ambas as partes sintam-se a vontade e possam expor novas idéias e sugestões de mudanças;

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou descrever o processo de comunicação em uma empresa familiar de pequeno porte, onde os emissores são detentores de autoridade e os receptores são funcionários, que por sua vez recebem as ordens.

Salientou-se a importância de um bom canal de comunicação, pois este poderá ajudar ou atrapalhar, vindo a contribuir para que ocorram ruídos ou falhas durante o processo de comunicação. No caso da empresa analisada, foram detectadas alguns ruídos durante a transmissão e recepção das mensagens. Tais distorções ou falhas são resultados de atitudes tanto por parte da gerência quanto por parte dos funcionários.

Por ser uma empresa onde proprietários e gerentes tem relação ou recebem influência de uma ou mais pessoas da família, esta é considerada uma empresa familiar, mas que ao contrario da maioria de outras empresas deste segmento o a empresa estudada é mais flexível e tem investido em novos mercados, acompanhando os avanços provocados pela globalização.

As empresas familiares geram alguns conflitos, um deles é o processo de sucessão que deve ser trabalhado ao longo dos anos para que isso não se torne a causa da destruição da empresa. Outro conflito muito comum é a mistura de problemas particulares com profissionais, e isso, de acordo com os dados coletados, cria um clima pesado e dificulta o estabelecimento de metas e regras.



Em relação aos objetivos específicos propostos, o primeiro que trata de apresentar os fatores que facilitam ou dificultam a comunicação na empresa analisada foi atingido através das entrevistas e análises, que. O segundo objetivo trata de demonstrar de que forma a comunicação influencia o processo gerencial da empresa analisada, na maioria dos casos a comunicação atua negativamente, pois através de análises e observação verificou-se que a gerência não se sente a vontade ao transmitir ordens à seus funcionários, além da existência de fatores que dificultam etapas durante este processo tanto ao transmitir e receber mensagens quanto no momento de fornecer um *feedback* necessário. O terceiro objetivo foi atingido através da análise feita com dados coletados, e através destes foram propostas formas de melhorar o processo de comunicação na empresa analisada.

Ao fim deste trabalho, conclui-se que a comunicação é um fator fundamental para a permanência de pequenas empresas familiares no mercado, pois tal processo se bem desenvolvido pode ser um elo entre gerentes e funcionários levando a empresa ao sucesso, mas em contrapartida desvios e falhas também podem ser a causa de sua ruína.

Portanto, através da base teórica e pela análise dados coletados sobre o assunto referido, ressalta-se que a empresa precisa de algumas mudanças para melhorar seu processo de comunicação, mas tanto gerência quanto funcionários estão cientes desta necessidade e demonstraram interesse em colocar em pratica as propostas sugeridas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

DAFT, R.. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DONATTI, L. **A empresa familiar em um âmbito global**. 1999. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c10-Art6.pdf>> Acesso em 17 jun.2008.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C.. **Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito**. 1998. Disponível em <http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf>. Acesso em 25 jul.2008.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. 2004. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf> Acesso em 18 nov 2007.



LA ROVERE , R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil.** 1999. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/perspectivas_das_micro_pequenas_e_medias_empresas_no_brasil.pdf> Acesso em 24 jun.2008.

LEIRIA, A. M. L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte.** 2002. Disponível em http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000821.pdf Acesso em 18 nov.2007.

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PIETRESKI, J. L. e GOMES, P. A. **Morte e vida das empresas familiares.** [s/d] Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/368.pdf> Acesso em 18 nov.2007

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, J. J. M. **O conselho de administração das empresas familiares.** Disponível em <http://www.esce.ips.pt/disciplinas/licenciatura/pg/arquivo/CA%20NAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>. Acesso em 21 nov.2007.

RODRIGUES, M; RESENDE, L. M. e PILATTI, L. A. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade.** 2007. Disponível em <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/67.pdf>> Acesso em 17 jun.2008.

CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS E CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS



Joice Silva Fernandes – FAFIPA

Maridely Bertoline Ribeiro – FAFIPA

RESUMO

Este trabalho foi elaborado a fim de mostrar que o custo para uma empresa que queira se desenvolver de forma satisfatória deve ter sempre em foco, no entanto sua formulação deve ser feita de forma cuidadosa porque ele pode ser facilmente confundido com despesa. Nesse intuito trazemos a diferenciação entre custo e despesa, evidenciamos a importância da contabilidade de custo para a tomada de decisão de uma empresa, que se não tiver uma contabilidade de custo bem feita poderá ter grandes prejuízos. Objetivamos especificamente a esclarecer a diferença entre o custo dos produtos vendidos e custo dos serviços prestados, ambos podendo ser desenvolvido por uma mesma empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade. Empresa. Custo. Produtos. Serviços.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade hoje não é mais somente um livro de lançamentos, meramente mecânicos, hoje ela tem um papel importante dentro de uma empresa, sendo muito importante para uma empresa que trabalha de forma a ter uma gestão gerencial, pois é com o auxílio da contabilidade de custo que poderá se ter uma visão real e mais completa sobre a situação da empresa, onde são os pontos que devem ser trabalhados e melhorados.

No entanto para se apurar custo de forma eficaz e bem apurada há algumas implicações que devem ser levadas em consideração como que é custo, o que é despesas, coisas essas que são fáceis de se evidenciar, mais que as vezes podem ser confundidas, algo que podemos constatar em Leone (2000, p. 51) que traz o conceito de Flanzer “Em nossa língua tais expressões (custo e despesas) não possuem uma distinção nítida”.

Sobre o custo dos produtos vendidos e o custo dos serviços prestados devem ser registrados de acordo com as receitas obtidos por meio dos mesmos, fatos esses que estão mencionados na Lei nº 6.404/76, no art. 187, que traz ainda que tais fatos devem constar na demonstração do resultado do exercício.



O trabalho está estruturado em cinco tópicos, começando com essa introdução, seguindo para a conceituação da contabilidade de custo, o que é custo, o que é despesa, e focando um tópico especial sobre o custo dos produtos vendidos e outro tópico para o custo dos serviços prestados, finalizado com nossas conclusões sobre esse assunto.

2 CONCEITO DE CONTABILIDADE DE CUSTO

Para se ter um maior controle sobre os gastos das empresas foi desenvolvido a contabilidade de custo, que faz parte da contabilidade gerencial, na qual é papel do contador registrar os fatos ocorridos, controlar as operações e os custos, a fim de poder ter soluções rápidas e eficazes aos possíveis problemas que podem surgir em uma empresa, deve-se evidenciar, no entanto que a contabilidade de custo não tem requisitos legais, fiscais ou convenções padronizadas a seguir.

A contabilidade de custo tem sua função baseada na coleta de dados tanto internos, quanto externos, monetários e não monetários, no entanto em sua forma quantitativa, caso essas informações fossem geradas somente na forma monetária não nos traria uma plataforma completa e concisa dos fatos, mais os fatos monetários aliados à forma quantificada gera os índices ou indicadores, que dão suporte ao administrador na tomada de decisões, o que pode ser evidenciada em Leone (2000, p. 24) “As informações monetárias isoladas, para atender aos objetivos da Contabilidade de Custos, não dispõem da relevância que possuem quando relacionadas a algum dado não monetário, mas quantitativo”.

Segundo Crepaldi (2002, p. 13) a contabilidade de custo “tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para tomada de decisões”. Os custos devem ser apurados da forma mais precisa possível para que sua margem de erro seja mínima, e sua contribuição é muito importante para dar suporte ao departamento gerencial da empresa, por ela estar relacionada a diversas ramificações da contabilidade, as quais Crepaldi (2002, p. 16) destaca: “Contabilidade Financeira (Geral); Contabilidade de Custo; Auditoria; Análise e Interpretação de Balanços e Controladoria”.

De forma a essa contabilidade de custo seja realmente eficaz e correta o contador ou administrador deve conhecer realmente o custo dos produtos de forma a não se confundir custo e despesas, haja visto que de uma forma simples podemos identificar os custos como os



gastos tidos na transformação de ativos e as despesas como os gastos que reduzem o patrimônio. Dessa forma, vamos melhor esclarecer cada um deles a seguir:

2.1 CUSTO

De uma forma para simples e de fácil compreensão podemos dizer que o custo é o valor que uma empresa gasta para deixar um produto em condições para ser comercializada, no entanto para que o custo seja determinado de forma correta, é necessário levar em considerações diversos fatores que compõem o custo, a qual nos traz Calderelli (1997, p. 204) “aplicações materiais (custo da aquisição da matéria-prima ou outro componente); gastos pessoais (mão-de-obra); despesas industriais variáveis; despesas industriais fixas (depreciações, amortizações etc.); despesas administrativas; despesas financeiras; despesas tributárias; despesas de vendas; despesas de entrega; despesas para cobertura de riscos”. Ainda segundo ele deve-se considerar a aplicação direta ou valores materiais como: “Custo das Mercadorias; Custo da Matéria-Prima; Custo de outros componentes secundários; Custo das embalagens etc., que se incorporam ao “custo”, são bens passíveis de serem medidos e contatos”.

Citando ainda Atkinson (2000, p. 85) “Custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significam que a empresa está mais eficiente”.

Os custos ainda são divididos em custos diretos, custos indiretos, custos fixos e custos variáveis:

Segundo Crepaldi (2002, p. 18) “**Custos diretos:** São os que podem ser diretamente (sem rateio) apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, horas de mão-de-obra ou de máquina, quantidade de força consumida etc.). De maneira geral, associam-se a produtos e variam proporcionalmente à quantidade produzida”.

Em relação ao custo indireto citamos ainda Crepaldi (2002, p. 18) “**Custos Indiretos:** São os que, para serem incorporados aos produtos, necessitam da utilização de algum critério de rateio. Exemplo: aluguel, iluminação, depreciação, salário de supervisores etc.”.

Sobre os custos fixos Crepaldi (2002, p. 18) traz: “**Custos Fixos:** Custos fixos são aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido”. Por exemplo: aluguel, seguro



da fábrica etc. Um aspecto importante a ressaltar é que os custos são fixos dentro de determinada faixa de produção e, em geral, não são sempre fixos, podendo variar em função de grandes oscilações no volume de produção.

Por fim ainda segundo Crepaldi (2002, p. 18) “**Custos Variáveis:** São os que variam proporcionalmente ao volume produzido. Exemplo: matéria-prima, embalagem.

A Lei 6.404/76 em seu artigo 187, inciso VII, parágrafo 1º letra b “os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos”, devem constar no demonstrativo do resultado do exercício.

2.2 DESPESA

Despesa é um consumo, é um gasto tido a fim de se obter uma renda, sendo que a mesma pode ser convertida em custo a partir do momento em que ela é aplicada diretamente ao produto.

De acordo com Leone (2000, p. 54) despesa é “o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica”.

Nem sempre a despesa pode ser identificada por um valor em moeda de forma direta, mais em valor material ou imaterial, incorporando ao custo do produto, as despesas podem ser representadas pelos retidos patrimoniais negativos, ressarcidas pelas receitas. As despesas podem ser divididas em cinco grupos, que podem ser evidenciados segundo Calderelli (1997, p. 245) em: “Diretas; Indiretas, Fixas, Variáveis e Amortizáveis ou diferida”.

Respectivamente, segundo Calderelli (1997, p. 248) “**Despesas Diretas:** São aquelas que identificam os gastos que integra fisicamente uma unidade de produção, como é o caso do custo primário, (Matéria-Prima e Mão-de-Obra especializada).

Sobre as despesas indiretas Calderelli (1997, p. 251) traz: “**Despesas Indiretas:** Representam os gastos ou despesas que se incorporam aos custos industriais, não incidindo, porém, fisicamente, na unidade produtiva”.

Calderelli (1997, p. 250), conceitua “**Despesas Fixas:** São os gastos ou despesas que não se alteram em função do aumento ou diminuição da produção”.



Em relação às despesas variáveis, Calderelli (1997, p. 255) define como: “**Despesas Variáveis:** Representam as despesas ou gastos que variam na mesma proporção do aumento ou diminuição de uma produção.

Por fim, continuamos com Calderelli (1997, p. 250) que traz sua definição sobre “**Despesas Amortizáveis:** São aquelas feitas para aplicação gradativa, por meio de cotas anuais. Representam as aplicações de capitais, cuja distribuição do custo se faz lentamente e não no pagamento”.

Dados os conceitos básicos de cada elemento que faz parte de forma direta ou indiretamente no custo do produto, partimos para o nosso foco desse trabalho que é a conceituação e exemplificação de como se evidenciar o custo dos produtos vendidos e o custo dos serviços prestados.

3 CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS

Custo do produto vendido está regulamentado pela Lei nº 6.404/76, em seu art. 187, no item II, o qual diz que deve ser registrada a receita no mesmo período ocorrido e computado na demonstração do resultado do exercício, a fim de gerar após deduzir as despesas das receitas o lucro bruto.

Conforme Atkinson (2000, p. 51), “Uma empresa só poderá sobreviver e prosperar se seus custos, sua qualidade e a capacidade de seus produtos forem tão bons quanto aqueles das melhores empresas do mundo”.

O custo dos produtos vendidos pode ser evidenciado pelo valor que custou o produto para a empresa, somente dos produtos que foram vendidos e entregues ao cliente. Dessa forma o custo dos produtos vendidos está intimamente ligado aos estoques da empresa, pois após a venda efetua-se a baixa do estoque da mesma. Tal custo envolve o valor na aquisição do produto, mais as despesas comerciais, financeiras, tributárias, promoção de vendas, etc.

De acordo com Crepaldi (2002, p. 131) “Custo dos Produtos Vendidos é a soma dos custos incorridos na fabricação dos produtos que foram vendidos em determinado período. O CPV é uma despesa, pois contribui diretamente na obtenção de receitas”.



O custo de produção é formado a partir da soma dos materiais diretos, da mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação, são os gastos e despesas obtidas durante a produção.

Para que o custo dos produtos vendidos nos forneça resultados mais precisos e eficazes devemos evidenciar algumas etapas para sua elaboração, etapas essas citadas por Crepaldi (2002, p. 132) “separação entre custos e despesas; separação entre Custos Diretos e Indiretos; apropriação dos Custos Diretos aos produtos; rateio dos Custos Indiretos aos produtos”.

Deve-se ainda seguir alguns passos para que a apuração deste custo seja o mais correto possível, sendo a primeira coisa a se fazer é separar os custos das despesas, separar os custos diretos dos indiretos, após separarmos tudo e calcularmos os respectivos valores poderemos calcular o custo da produção e com o resultado do mesmo poderemos chegar ao valor do custo de produção do produto acabado após o mesmo estar acabado ele será transferido ao estoque, e somente quando os produtos forem vendidos é que calculamos o custo do produto vendido.

Os custos das mercadorias vendidas podem ser calculados usando a fórmula:

$$\mathbf{CMV = EI + C - EF.}$$

Onde temos;

CMV – Custo da Mercadoria Vendida

EI – Estoque Inicial

C – Compras

EF – Estoque Final

O seu lançamento contábil será:

Débito – Custo das Mercadorias Vendidas

Crédito – Estoque de Mercadorias

Os custos dos produtos vendidos podem ser calculados usando a fórmula:

$$\mathbf{CPV = EI + (In + MO + GGF) - EF}$$



Onde,

CPV – Custo dos Produtos Vendidos

EI – Estoque Inicial

In – Insumos aplicados nos produtos vendidos

MO – Mão de obra direta

GGF – Gastos Gerais de Fabricação

EF – Estoque Final

Os custos apurados deverão ser lançados no demonstrativo do resultado do exercício conforme rege a Lei 6.404/76 que traz em seu artigo 187 inciso II “a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto”.

De acordo com Leone (2000, p. 99) “O custo das mercadorias vendidas é a abreviação do que seria o “*custo de produção das mercadorias que foram vendidas durante o período*””.

Ainda devemos dizer que há diferença para o cálculo do custo dos produtos vendidos de uma empresa comercial para uma empresa industrial, fato esse que pode ser evidenciado segundo o Manual de Contabilidade (2009, p. 378) “Em empresas comerciais, a fórmula é simples, pois as entradas são representadas somente pelas compras de mercadorias destinadas à revenda”.

Já sobre as empresas industriais o Manual de Contabilidade (2009, p. 378) traz, “empresas industriais, todavia, as entradas representam toda a produção completada no período, e para tais empresas é necessário um sistema de contabilidade de custos cuja complexidade vai depender da estrutura do sistema de produção, das necessidades internas para fins gerenciais etc.”.

Ter as informações adequadas e mais precisas sobre os custos efetivos auxilia os gerentes das empresas industriais nas tomadas de decisões em relação ao que devem fazer para aumentar o lucro da empresa, como traz Atkinson (2000, p. 52) “Ajudar os engenheiros a projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente; Avisar onde são necessárias melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção; Orientar as decisões sobre o mix



de produtos; Escolher entre fornecedores alternativos; Negociar com os clientes sobre preço, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços”.

4 CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Para começar esse tópico vamos conceituar o que é serviço citando Atkinson (2000, p. 83) “Serviço refere-se tanto aos aspectos tangíveis de um produto, tais como desempenho, gosto e funcionalidade, quanto a seus aspectos intangíveis, como os clientes foram tratados antes, durante, e após a compra”.

Conforme o Manual de Contabilidade (2009, p. 378) “o custo dos produtos vendidos ou o custo dos serviços prestados a serem computados no exercício devem ser correspondentes às receitas de venda dos produtos e serviços reconhecidos no mesmo período”. Seguindo o que traz a Lei nº 6.404/76, em seu art. 187, no item II.

Várias são as empresas prestadoras de serviços, como podemos citar os escritórios de advocacia, hospitais, oficinas mecânicas entre outras. Uma das formas de se calcular os custos dos serviços prestados em um escritório de advocacia, como nos traz a Garrison (2007, p. 90) “Num escritório de advocacia, por exemplo, cada cliente é considerado uma “ordem”, e os custos dessa ordem são acumulados dia após dia numa planilha de custo da ordem à medida que o caso do cliente é gerido pela firma”.

Os gerentes das empresas de serviços também precisam de um sistema de custo o mais apurado preciso, afim, de conseguir uma maior lucratividade, como traz o Atkinson (2000, p. 52) “Tanto os gerentes das empresas de serviços como os das empresas indústrias precisam de sistemas de controle operacional que acentuem a melhoria de custos, a melhoria de qualidade e de redução do tempo de processamento das atividades de seus funcionários”.

Decorre da apuração de uma receita obtida por meio da realização da prestação de algum serviço, como nos traz Leone (2000, p. 49) “São os *serviços faturáveis*, ou não, realizados pela empresa. Entre os serviços faturáveis encontram-se os serviços de transporte de uma empresa de ônibus, os serviços realizados por um cartório, os serviços desenvolvidos por uma empresa de consultoria e entre os serviços não faturáveis podemos encontrar, entre muitos



outros, os serviços de manutenção preventiva dentro da empresa, os serviços médicos e de alimentação e os serviços de segurança”.

Tal custo é mais utilizado por empresas prestadoras de serviços por ter necessidade de ter uma contabilidade mais exata dos seus custos, a fim de ter uma visão o mais coerente possível sobre a situação da empresa e a partir dos mesmos tomar uma decisão coesa sobre o futuro da mesma.

Para a fixação de preço ou até mesmo para saber se um serviço esta dando lucro ou prejuízo à empresa deve saber o custo médio de cada serviço, o mesmo se obtém levando em consideração o tempo gasto para o desempenho do serviço, ou seja, a mão de obra direta, fazer o rateio dos salários dos empregados destinados à obra, realizar o rateio dos encargos sociais, calcular o custo médio ou efetivo do material utilizado, o rateio do espaço utilizado por hora trabalhada e o rateio das despesas administrativas por hora trabalhada.

A apuração do custo dos serviços prestados pode ser obtida com o uso da seguinte fórmula:

$$CSV = Sin + (MO + GDS + GIS) - Sfi$$

Onde temos;

CSV – Custo dos Serviços Vendidos

Sin – Saldo Inicial dos Serviços em Andamento

MO – Mão de Obra Direta

GDS – Gastos Diretos aplicados nos Serviços Vendidos

GIS – Gastos Indiretos aplicados nos Serviços Vendidos

Sfi – Saldo Final dos Serviços em Andamento

O seu lançamento contábil será:

Débito – Custo dos Serviços Prestados

Crédito – Estoque dos Serviços em andamento



De acordo com o Manual de Contabilidade (2009, p. 381) “a empresa tiver receita por serviços prestados, o custo de tais serviços deve ser também apropriados para a conta de Custo de Serviços Prestados”.

Sobre o custeio por ordens de serviço, citamos Garrison (2007, p. 90) que explica “o custeio por ordens de serviço é um método de custeio versátil e largamente utilizado, e que pode ser encontrado em praticamente toda organização que ofereça diversos produtos ou serviços”. Esse método é de grande valia para as empresas prestadoras de serviços que primam por uma maior qualidade de serviço e de apuração de resultados.

CONCLUSÕES

Este artigo tem como finalidade demonstrar uma das várias maneiras de aplicações da Contabilidade de Custos como auxílio na tomada de decisões em um aspecto de primordial importância para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, a base da formação do preço de venda.

As decisões só serão concretizadas, depois de observar todos os fatos, ou seja, para que se possa realmente definir o melhor caminho a ser seguido, é necessário utilizar os dados proporcionados pela Contabilidade de Custos juntamente com as observações das mudanças que influenciam nas diretrizes das organizações.

Observamos que mesmos com limitações, saber os custos de uma empresa é requisito indispensável para sua sobrevivência. Pois, nenhuma empresa, de pequeno, médio ou grande porte sobreviverá por muito tempo se efetuar vendas abaixo de seus custos.

De igual importância, é saber o mais próximo possível o valor dos custos, aprimorando com tecnologia e conhecimento diminuir os custos, e manter ou até melhorar qualidade. Um desafio e interrupto para a Contabilidade de Custos.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. CONTABILIDADE GERENCIAL. São Paulo: Atlas, 2000.

CALDERELLI, Antonio. ENCICLOPÉDIA CONTÁBIL E COMERCIAL BRASILEIRA. São Paulo: CETEC, 1997.



CREPALDI, Silvio Aparecido. CURSO BÁSICO DE CONTABILIDADE DE CUSTOS. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. CONTABILIDADE GERENCIAL. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

IUDÍCIBIUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. MANUAL DE CONTABILIDADE DAS SOCIEDADES POR AÇÕES: APLICÁVEL ÀS DEMAIS SOCIEDADES. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George Sebastião Guerra. CUSTOS: PLANEJAMENTO, IMPLANTAÇÃO E CONTROLE. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

http://www.professorleo.com.br/cursos/contabilidade/Cap_5.htm

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custovendas.htm>

LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976.



GESTÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO NA PECUÁRIA

Marcos Paulo Rodrigues de Souza – FAFIPA

RESUMO

Objetiva-se neste estudo estudar os modelos de controle de custos na pecuária em empresas rurais. Podemos observar a importância do setor agropecuário no cenário mundial, e as questões que envolvem taxas de juros e carga tributária elevadas, bem como encontrando dificuldade no processo de comercialização e assim tenta buscar novas alternativas para alcançar resultados mais satisfatórios. O problema é que o setor é eficiente na produção, mas ainda é considerado “ultrapassado” nos aspectos que envolvem a gestão de informações. Então, nesses novos tempos, para sobreviver a essa nova realidade econômica, a palavra-chave que surgiu foi “Gestão de Custos de Produção”. Para que o negócio sobreviva é preciso fazer com que ele dê resultados econômicos e que as propriedades rurais possam ser vistas não mais como “fazendas”, mas sim como “empresas rurais”. Para tanto é preciso investir no capital intelectual, isto é, ter pessoal capacitado para o gerenciamento e controle das informações, e que estas informações possam ser apresentadas com qualidade, fonte de dados para a tomada de decisões, otimizando os recursos disponíveis e com o objetivo de viabilidade econômica do negócio, aproximando cada vez mais o ramo da Contabilidade do Empresário Rural.

Palavras-chave: Gestão de custos. Contabilidade. Agropecuária. Empresas rurais.



1 INTRODUÇÃO

O setor agropecuário brasileiro, há mais de uma década, vem enfrentando enormes problemas de desenvolvimento e mesmo de subsistência devido às grandes mudanças que a economia mundial e, particularmente, a economia de nosso país vem sofrendo, como menciona Antunes (1999, p.19). No entanto os processos contábeis não podem ser mais visto apenas como forma de controle tributário, mas devem ser aplicados no planejamento para se atingir as metas pré-estabelecidas pelos produtores rurais. Tendo em vista que o Capital Intelectual nas organizações vem fazendo a grande diferença em um mercado globalizado, e é sabendo dessa importância que uma empresa bem informada consegue se destacar em seu ramo de atividade, diversificando sua produção e encontrando novas formas para comercialização de seus produtos. Sendo assim, é de vital importância a busca pelo conhecimento e gerenciamento do processo de produção.

Contudo as agropecuárias devem estar preparadas para qualquer eventualidade, para que possam disputar com maiores possibilidades de sucesso sua fatia no bolo (mercado).

E essa preparação nada mais é do que o condicionamento correto da empresa para vencer no seu ramo de atividade. E, para isso, é rigorosamente necessário ter pessoal capacitado, treinado, motivado: o conhecimento das regras comerciais, contábeis e fiscais, as fontes e as condições de financiamentos, o capital de giro, uma política de *marketing* voltada estrategicamente para o mercado, seja ele interno ou externo, focalizando o cliente como sua principal preocupação e motivo de redobradas atenções, cuidado com o produto, sua qualidade, seu preço, suas condições competitivas. Uma vez que o agronegócio brasileiro exerce papel de extrema importância no contexto econômico nacional e mundial, sendo muito importante conhecermos as relações do Brasil, no que diz respeito a relação da contabilidade com o empresário do ramo agropecuário, assim buscar soluções para os problemas e aproximar cada vez mais os laços entre esses dois seguimentos.

Para que o produtor, o empresário rural, possa atingir resultados positivos, é necessário que abranja não só as áreas ligadas à contabilidade e ao conhecimento de custos de produção. Portanto, se faz necessário neste momento de transição, mudanças na gestão dos negócios, principalmente deixar sua tradicional postura de fazendeiro para a de empresário rural.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura existente encontra-se uma grande abordagem dos autores relacionando os assuntos contábeis com a gestão de custos na agropecuária. Dentre eles temos Antunes e Reis (2001) constatam que a redução real nos custos de produção pode possibilitar o perfeito conhecimento de todos itens que compõem os custos de produção das atividades desenvolvidas, a contabilidade permite identificar quais os itens que podem ser alterados e otimizados, levando a reduções significativas.

Em Antunes *et al* (2001) destacam o modelo de Confeção de Custos de Produção que vem a ser o detalhamento de todas os custos diretos e indiretos que devem ser controladas para que se possa saber, com exatidão, o quanto estamos investindo e gastando para produzir, dentro das atividades produtivas desenvolvidas.

Antunes e Engel (1999) fazem uma abordagem sobre os Centro de Custos Produtivos, estes são todas as atividades produtivas desenvolvidas em uma propriedade ou empresa rural. Além de gerar custos, essas atividades são capazes de gerar receitas. É justamente para a avaliação da viabilidade econômica deste tipo de centro de custos que toda a estrutura de confecção de custos de produção é montada.

Uma abordagem é feita por Antunes e Engel (1999) sobre Custos de Produção e Custo de Oportunidade da Terra Utilizada, para que você possa produzir um grão, formar uma pastagem ou mesmo engordar um boi, você precisa do principal “insumo” de produção que é a terra (além dos demais, como sementes, fertilizantes, rações e despesas com mão-de-obra). É óbvio que sem terra, fica impossível produzir ou levar adiante qualquer atividade produtiva e, por isso, o custo da terra para as atividades deve ser corretamente avaliado.

Santos e Marion (1996), apresentam abordagem sobre o Custo do Rebanho, apurando o custo do bezerro, considerando o ciclo de vida, ou seja, a partir da cobertura natural ou inseminação artificial até a desmama, o que acontece no período aproximado de 17 meses. Sabendo que as matrizes (vacas) voltam a ficar prenhas durante a lactação, portanto neste período os custos com a depreciação da matriz e outros gastos serão apropriados para os 2 (dois) animais.



Marion (1996), apresenta a Contabilidade na Pecuária Bovina, evidenciando que nem sempre na atividade agropecuária, o exercício social é encerrado em 31/12, como ocorre com a maioria das empresas comerciais, industriais e de serviços, coincidindo-se com o ano civil. Na Pecuária o ideal é ser realizado logo após o nascimento dos bezerros. Pois de maneira geral, o nascimento de bezerros concentra-se em determinado período do ano. Ora, havendo a ocorrência do nascimento dos bezerros, a contabilidade, através de relatórios contábeis, informará imediatamente os usuários sobre tal fato. Para tanto há necessidade do encerramento do exercício social e da confecção do Balanço Patrimonial. O bezerro seria o produto final que valoriza o patrimônio da empresa.

3 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

Sendo este um estudo exploratório, sua base de dados é constituída por informações primárias, o planejamento do estudo assim, é bastante flexível possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativo ao fato estudado. Envolve prioritariamente: levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que tiveram experiências práticas com a proposta e eventual análise de exemplos que estimulem a compreensão. A seguir apresenta-se o procedimento metodológico desenvolvido neste estudo.

3.1 COLETA DE DADOS

O primeiro passo deste estudo consistiu em levantar os aspectos teóricos, contextualizando-os historicamente. O levantamento de dados, exigiu a procura de documentos, organizações e pesquisadores que estivessem trabalhando com o assunto. Para tanto, em ambos os casos, foram realizadas as seguintes atividades:

- Leitura e análise de referências escritas básicas;
- Busca de referências escritas consecutivas;
- Colóquio com pesquisadores ligados, de alguma maneira, ao tema, tanto para obtenção direta de informações quanto para a indicação de contatos subseqüentes;



- Contato com profissionais da área, via correio eletrônico ou pessoalmente, para obter informações mais detalhadas sobre o trabalho e/ou outros trabalhos.

Deve-se salientar que a obtenção de dados, especialmente os relacionados com os indicadores propriamente ditos, nem sempre é tarefa fácil. Os trabalhos em nível nacional estão em seu início, não havendo ainda muita publicação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa que investigam os Custos de Produção na Pecuária Bovina.

4.1 CUSTO MÉDIO DO REBANHO

O raciocínio é o mesmo que se aplica a uma indústria: o custo de manutenção da máquina, conservação, energia elétrica, etc. não é somado ao valor da máquina, mas distribuído proporcionalmente ao produto (estoque) em formação, em elaboração.

Seguindo essa linha na Contabilidade da pecuária, o gado reprodutor tem função semelhante à máquinas e equipamentos de uma indústria, e o rebanho em formação seria o produto em elaboração de uma indústria (estoque).

Dessa forma, o custo será acumulado numa conta auxiliar “Rebanho em Formação” e distribuído ao rebanho classificado no estoque (estoque vivo).

4.1.1 Durante o ano X1

- Nasceram 80 bezerros: 40 machos e 40 fêmeas;
- O custo com o rebanho do período foi de R\$ 36.000,00, incluindo manutenção do rebanho de reprodução e depreciação, exaustão da pastagem e conservação, salários de pessoal da fazenda, com veterinários, medicamentos, sal, rações (custo do rebanho em formação e outros custos da fazenda). Nesse caso, o leite produzido pela matriz foi tratado como recuperação do custo, reduzindo o total do custo do rebanho.



Rateio do Custo do Rebanho em Formação

Os touros e as matrizes não receberão custos, mas só o rebanho em estoque, que, neste caso, totaliza 80 bezerros nascidos:

$$\text{R\$ } 36.000,00 / 80 \text{ cab} = \text{R\$ } 450,00 \text{ (custo unitário)}$$

Assim, os bezerros nascidos seriam avaliados da seguinte forma:

40 bezerros de 0 a 12 meses x R\$ 450,00	R\$ 18.000,00
40 bezerras de 0 a 12 meses x R\$ 450,00	R\$ 18.000,00
Total	R\$ 36.000,00

4.1.2 Durante o ano X2

- Nasceram novamente 80 bezerros: 40 machos e 40 fêmeas (estando admitindo uma taxa de natalidade de 80%);
- O custo do rebanho em formação foi de R\$ 120.000,00;

Rateio do Custo do Rebanho em Formação

O rebanho em estoque, em X2, é de 160 cabeças;

R\$ 120.000,00 / 160 cab	R\$ 750,00 (por cabeça)
80 X1 => R\$ 36.000,00 + (80 x R\$ 750,00)	R\$ 96.000,00
80 X2 => bezerros(as) (80 x R\$ 750,00)	R\$ 60.000,00
Total do Rebanho em Estoque	R\$ 156.000,00

Em X2 passam para a categoria de novilho(as).

4.1.3 Durante o ano X3

- Nasceram 80 bezerros: 40 machos e 40 fêmeas;



- Morreram 10 bezerros, no início de X3, referentes ao lote de bezerros de 0 a 12 meses;
- O custo do rebanho em formação foi de R\$ 276.000,00;

Com referência à morte de 10 bezerros, para fins de avaliação, o custo dos bezerros de 0 a 12 meses (nascidos em X2) é de R\$ 30.000,00, ou seja, R\$ 750,00 cada um (R\$ 30.000,00/40 bezerros). Neste exemplo, o custo das reses mortas será tratado como perda do período e não incorporado ao rebanho, evitando com isso onerar os animais vivos.

Quando as mortes forem acidentais, aleatórias e involuntárias, serão tratadas como perda do período, indo diretamente como resultado (não operacional). Todavia, tratando-se de mortes normais, inerentes ao processo de criação, previsíveis estaticamente, serão tratadas como custos normais, permanecendo como “Custo do Rebanho” (não sendo baixado como perdas extraordinárias) diluindo-se por todo o rebanho.

Estes animais absorvem custo enquanto estiverem vivos: por isso, recomenda-se no momento do rateio, custear proporcionalmente ao tempo de vida, considerando um sistema do tipo de Equivalência de Produção. Portanto, se a morte fosse um junho, trataríamos como cinco unidades inteiras (10 bezerros mortos x ½ ano) que receberiam custos para, a seguir, ser baixados.

Rateio do Custo do Rebanho em Formação

Custo Anual R\$ 276.000,00

Nº cabeças que receberão custos:

80 cabeças nascidas em X1;

80 cabeças nascidas em X2 (-) 10 mortes em X3 (=) 70 cabeças;

80 cabeças nascidas em X3;

230 é o Total de cabeças;

R\$ 276.000,00 / 230 cab = R\$ 1.200,00 por cabeça



À medida que o rebanho cresce e se diversifica, fica mais difícil atribuir às diversas categorias. Por isso, nesta oportunidade, para um controle rigoroso um mapa de custos.

80 nascidos	x	R\$ 1.200,00	R\$ 96.000,00
70 20X2	x	R\$ 1.200,00	R\$ 84.000,00
80 20X1	x	R\$ 1.200,00	R\$ 96.000,00
Total do Rebanho em Estoque			R\$ 276.000,00

4.1.4 Durante o ano X4

- Nasceram 100 bezerros (50 machos e 50 fêmeas), considerando as novilhas em experimentação. Desse lote em experimentação, 30 foram aprovadas e incorporadas ao rebanho permanente;
- Houve vendas no início de 20X4, de:
 - 40 novilhos nascidos em 20X1;
 - 10 novilhas nascidas em 20X1, não aprovadas para matriz;
- Houve aquisição de dois novos touros (para cobertura das novas matrizes) por R\$ 20.000,00 cada um (no início de X4);
- O custo do período foi de R\$ 750.000,00.

Cálculo do custo do gado vendido (para incluir no mapa) e das novilhas transferidas:

O custo acumulado do gado adquirido em 20X1 foi:

Machos	40: R\$ 96.000,00
Fêmeas	40: R\$ 96.000,00
	80: R\$ 192.000,00

Portanto, a baixa será:



Custo do gado vendido	40 novilhos	R\$ 96.000,00
	10 novilhas	R\$ 24.000,00
	50 Subtotal	R\$ 120.000,00
Novilhas transferência	30 novilhas	R\$ 72.000,00
	80 Total	R\$ 192.000,00

Dessa forma, as novilhas passam a incorporar o Imobilizado, não recebem custos e agora, fazem parte do imobilizado.

4.1.5 Rateio do Custo do Rebanho em Formação

70 nascidos em 20X2	x R\$ 3.000,00	R\$ 210.000,00
80 nascidos em 20X3	x R\$ 3.000,00	R\$ 240.000,00
100 nascidos em 19X4	x R\$ 3.000,00	R\$ 300.000,00
Total 250		R\$ 750.000,00

$R\$ 750.000,00 / 250 \text{ cab} = R\$ 3.000,00 \text{ p/ cab.}$

4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.2.1 Avaliação nos Resultados

Quando vamos avaliar o resultado econômico de uma atividade de pecuária, devemos sempre levar em conta os seguintes aspectos:

- Total de Receitas no período
- Total de Despesas no período
- Variação do estoque animal no período



Outros dados importantes de serem avaliados para se determinar a viabilidade econômica das atividades de pecuária:

Lotação animal: nº de unidades animais presentes no início e no final do período a ser avaliado.

Eficiência do Estoque: relação entre a quantidade de quilos vivos vendidos e a quantidade total de quilos vivos estocados em um determinado período.

Índice de desfrute: total de saídas de animais em relação à existência total do rebanho pode ser feito em cabeças, unidades/animais ou mesmo quilos de carne.

CONCLUSÕES

A exigência para a tomada de decisões financeiras requer uma nova percepção do que é uma fazenda. No passado era comum considerar a fazenda em termos de número de animais que compunham o rebanho, terra e equipamentos destinados à agricultura e a pecuária. Hoje o conceito agropecuário como uma unidade de negócio deve ser enfatizado na mesma proporção da tradicional ênfase para produção. Nesta abordagem de negócios, a atividade agropecuária deve ser avaliada como um conjunto de ativo e passivo na luta para se manter e expandir diante das viabilidades financeiras.

Numa abordagem de negócios na Gestão Agropecuária, o produtor deve ter ferramentas para descrever financeiramente a atividade em andamento e evidenciar o seu desempenho. Relatórios financeiros gerados pela Contabilidade (Relatórios Contábeis) são ferramentas básicas para estas tarefas.

A Contabilidade deveria ser implantada considerando o tamanho, a complexidade e o grau de crescimento de cada negócio agropecuário.

Muitos agropecuaristas rurais reconhecem a necessidade da Contabilidade, reivindicam um quadro de informações básicas para tomada de decisões e se utilizam de alguns relatórios contábeis. Todavia, estes relatórios são utilizados algumas vezes por estes sem uma adequada consideração das informações necessárias ou um adequado conhecimento de como estes relatórios deveriam ser usados e interpretados.



Por muitas razões porque um sistema contábil para um negócio agropecuário deveria ser mantido. Estas razões provavelmente variam de um usuário para outro, mas a maioria dos agropecuaristas que mantêm a Contabilidade, só o faz para prover dados necessários para a sua declaração de imposto de renda. Todavia, diversas outras razões, principalmente de ordem financeira, deveriam ser consideradas, tais como:

- analisar o desempenho financeiro e a força do empreendimento;
- justificar a necessidade de empréstimos e financiamentos;
- analisar a eficiência da produção;
- avaliar a capacidade para pagar seus compromissos;
- prover dados para avaliação de investimentos etc.

De maneira geral a Contabilidade está constantemente gerando informações diretamente relacionadas com a lucratividade, liquidez e risco do negócio.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Luciano Médici; ENGEL, Arno. Manual de Administração Rural. Custo de Produção. Guaíba: 3ª Edição, AGROPECUÁRIA, 1999.

ANTUNES, Luciano Médici; RIES, Leandro Reneu. Gerência Agropecuária. Análise de Resultados. Guaíba: 2ª Edição, AGROPECUÁRIA, 2001.

ANTUNES, Luciano Médici; RIES, Leandro Reneu; FLORES, Aécio Witches. Projetos e Orçamentação Agropecuária. Guaíba: 1ª Edição, AGROPECUÁRIA, 2001.

MARION, José Carlos. Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda da pessoa jurídica. São Paulo: 4ª Edição, ATLAS, 1996.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. Administração de Custos na Agropecuária. São Paulo: 2ª Edição, ATLAS, 1996.



APLICAÇÃO DO CUSTEIO VARIÁVEL NOS FRIGORÍFICOS ABATEDOUROS DE BOVINOS

Reginaldo Fernandes Ferreira - FAFIPA

RESUMO

Este trabalho objetiva a construção de um modelo gerencial para a tomada de decisão baseado no custeio variável para os frigoríficos abatedouros de bovinos, desenvolvido em produção conjunta com a finalidade de decisões de curto prazo por causa da rapidez do processamento industrial. Através de respaldo bibliográfico é explicitada a metodologia de custeio variável, seus principais conceitos, suas vantagens e desvantagens e a comparação com o custeio por absorção. O trabalho desenvolveu casos práticos, analisando dois lotes de produtos diferenciados (boi e vaca), onde são apresentadas operações comuns à atividade, operações estas que levarão conseqüentemente a empresa à necessidade de tomar decisões. Para a tomada de decisões é adotado o custeio variável onde as mesmas são tomadas com base na



margem de contribuição individual por produto e comparada com a margem de contribuição geral.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Contabilidade de custos. Análise de custos.

1 INTRODUÇÃO

A opção por um trabalho direcionado ao setor de abate de bovinos decorre da importância que esta atividade representa à economia brasileira, de nossa experiência neste setor e da escassez de obras direcionadas a esta atividade.

A contribuição deste trabalho está focada no estudo de uma realidade particular, aplicado à indústria de abate de bovinos, onde são tratados os aspectos particulares de produção conjunta para a formatação de um modelo de análise de custos e possa ser utilizado para apoiar o processo de gestão.

Diante da construção de um quadro do conhecimento acerca do funcionamento da atividade abatedouro de bovinos e das metodologias de custeio aplicáveis a ela, bem como as atividades desenvolvidas para que o objetivo da entidade abatedouro seja integralmente cumprido, esperamos construir um modelo gerencial para a tomada de decisão baseado no custeio variável para a atividade de abate de bovinos desenvolvido em produção conjunta.

Durante os últimos quinze anos que trabalhamos na atividade de abatedouro de bovinos nos deparamos por diversas vezes com problemas referentes à falta de conhecimento por parte de gerentes, administradores inclusive contadores, ambos fazendo análise de custos para tomada de decisões com base em métodos de custeio que não se enquadram à atividade da empresa (abatedouro de bovinos), utilizando ferramentas ideais para empresas comuns e não para indústria com sistema de produção conjunta.

No presente trabalho procuramos apresentar uma forma mais precisa para um frigorífico abatedouro de bovinos poder avaliar resultados de produtos gerados em sistemas de produção conjunta tendo em vista o fornecimento de informações úteis para o processo de tomada de decisões de curto prazo.

2 REVISÃO DE LITERATURA



2.1 PRODUÇÃO CONJUNTA

De modo geral, a produção conjunta é caracterizada pela obtenção de dois ou mais produtos a partir de um mesmo insumo ou matéria-prima.

Para Iudícibus (1993, p.159) “empresas com processo de produção conjunta são aquela em que, basicamente, a partir do processamento, em várias fases e departamentos, da mesma matéria-prima básica obtemos vários produtos, denominados co-produtos, e, eventualmente, alguns subprodutos”.

Backer e Jacobsen (1984, p.305) afirmam que “quando dois ou mais produtos emergem de uma mesma matéria-prima ou processo, ou de várias matérias-primas e processos, a produção é chamada de produção conjunta”.

2.2 CUSTEIO VARIÁVEL OU DIRETO

No início do século XX surgiram conceitos e técnicas visando suprir uma deficiência da apuração do custo dos produtos, no que diz respeito às alocações arbitrárias de custos indiretos. A distribuição de custos indiretos aos produtos com bases inadequadas, conduziram os gestores a decisões enganosas, privilegiando produtos de baixo custo unitário em detrimento de produtos de alto custo unitário, uma vez que, para cada base de rateio utilizada o valor do custo apresenta um resultado diferente. Então, qual base de rateio seria eleita a melhor, tendo em vista a obtenção da informação mais adequada? Qual seria o critério mais justo e correto? A solução encontrada pela Contabilidade Gerencial abandona o conceito de custo unitário de produção nas análises de custos para decisões gerenciais, e introduz o conceito de margem de contribuição unitária.

Surge então o método de custeio variável que atribui maior importância ao comportamento de cada elemento de custos em relação às variações dos volumes de produção, e não mais em relação à identificação direta ou indireta destes elementos de custo a cada produto em particular.

Leone (1997, p.322) observa:



O Método de Custeio Variável fundamenta-se na idéia de que os custos e as despesas que devem ser inventariáveis (debitados aos produtos em processamento e acabados) serão apenas aqueles diretamente identificados com a atividade produtiva e que sejam variáveis em relação a uma medida (referência, base, volume) dessa atividade. Os demais custos de produção, definidos como periódicos, repetitivos e fixos, serão debitados diretamente contra o resultado do período. O critério, por causa desse procedimento básico, é chamado, também de critério de custo parcial.

A mudança de enfoque do comportamento de custos é decorrente de uma constatação básica: alguns custos ocorrem no sistema produtivo, independente da ocorrência de produção. São os chamados custos fixos, custos necessários à manutenção da infra-estrutura do sistema produtivo. Cada infra-estrutura demanda recursos para sua manutenção, e independente da ocorrência ou não desta produção, consome os mesmos recursos em picos de produção ou em momentos de retração nos volumes produzidos. Desta forma, quanto maior o volume de produção, menor o custo unitário de cada produto, na absorção destes custos indiretos.

Os autores Horngren, Foster e Datar (2000, p.211), não acreditam que os custos variáveis devam ser denominados de diretos, senão vejamos:

Algumas empresas empregam a expressão custeio direto para descrever o método de custeio de estoque que nós chamamos de custeio variável. Custeio direto é uma designação infeliz, por dois motivos: (1) o custo variável não considera todos os custos diretos, mas apenas os custos diretos de fabricação variáveis. Quaisquer outros custos de fabricação fixos diretos e quaisquer custos diretos que não sejam de fabricação (como os de marketing) não são considerados para avaliação de estoques; (2) o custeio variável considera como custos dos produtos não apenas os custos de fabricação diretos, mas também alguns custos indiretos (custos indiretos de fabricação variáveis).

Cabe aqui esclarecer que, como os custos diretos são, quase sempre, variáveis e os custos indiretos geralmente são fixos, a nomenclatura mais adequada seria Método de Custeio Variável.

Portanto, no método de custeio variável, os custos são classificados em custos fixos – que não variam com o volume de atividade; e custos variáveis – que variam diretamente com o volume de atividade. Outra característica básica do método de custeamento variável é a forma de acumular e capitalizar os custos. Somente os custos variáveis serão contabilizados no custo do produto. Os custos fixos serão globalmente lançados contra os resultados obtidos no



período. Este procedimento possibilita a identificação clara da margem de contribuição dos produtos, a qual terá que cobrir os custos fixos da organização e propiciar o lucro esperado.

A margem de contribuição é um importante conceito do método do custeio variável. Maher (2001) define margem de contribuição como sendo o excesso das receitas sobre os custos e despesas variáveis disponível para cobrir os custos e despesas fixas, e também para contribuir com a formação do lucro. Naturalmente, essa não é uma definição de lucro, porém, suficiente para justificar uma alternativa de decisão. Reiteramos que este conceito é de grande utilidade para a maioria das aplicações do Método de Custeio Variável para fins gerenciais.

As demonstrações à base do custeio variável obtém-se um lucro que acompanha sempre a direção das vendas, o que não ocorre com o sistema por absorção, conforme demonstra a figura 1:

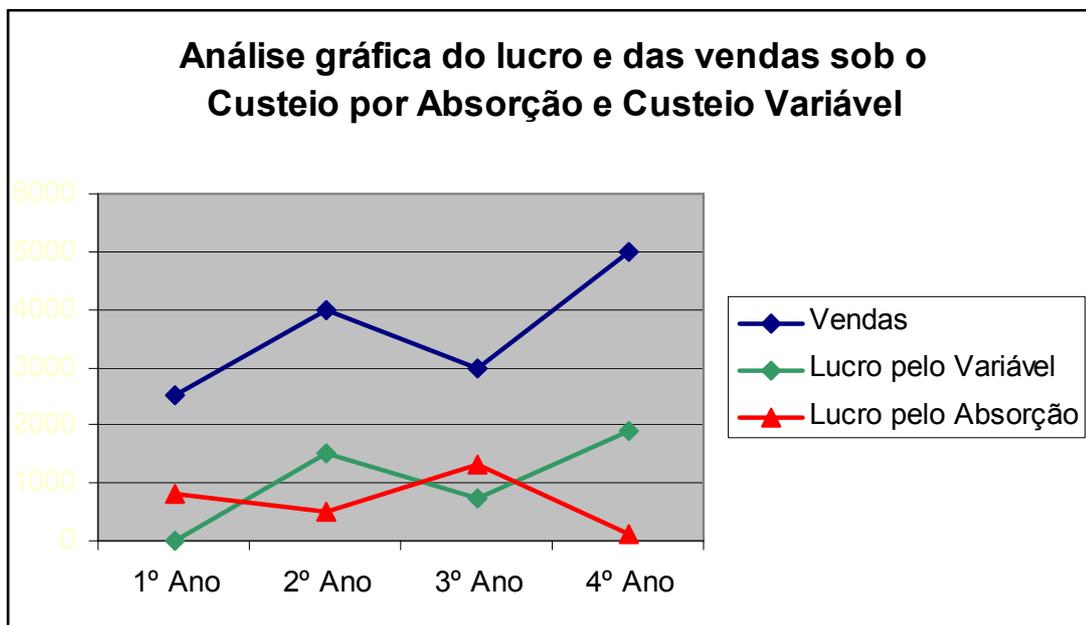


Figura 1 – Análise do Lucro e das Vendas sob o Custeio por Absorção e Custeio Variável
Fonte: Martins (2003, p.202)

Segundo Neves & Viceconti (2001), O Método de Custeio Variável, diferente do Método de Custeio por Absorção, não é aceito pelo imposto de renda, pois fere os princípios contábeis da realização, competência e confrontação, porque os custos fixos são reconhecidos como despesas, mesmo que nem todos os produtos fabricados tenham sido vendidos. Mas, mesmo



não sendo aceito pela legislação do imposto de renda, é o método de custeio indicado para tomada de decisões.

O custeio variável não é válido para balanços de uso externo, deixando de ser aceito tanto pela auditoria independente quanto pelo fisco. É fácil, entretanto, trabalhar-se com ele durante o ano e fazer-se uma adaptação de fim de exercício para se voltar ao custeio por absorção.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho, será feita uma abordagem sistêmica, buscando a compreensão e o entendimento do funcionamento do segmento abatedouro de bovinos, dadas sua complexidade e as suas inúmeras funções.

Metodologicamente, as pesquisas são elaboradas com a finalidade de obter-se um conhecimento mais aprofundado sobre um assunto determinado, bem como possibilitar que esse conhecimento seja disseminado para todo o universo de interessados, permitindo através da reflexão a ordenação de idéias sobre o tema.

Considerando a abrangência da pesquisa e as características delineadas, os estudos necessários ao processo conclusivo da presente pesquisa fundamentam-se em:

Dedutivo – Segundo Silva (2003, p.40) o método dedutivo transforma enunciados universais em particulares e considerando que as metodologias de custeio já foram exaustivamente estudadas e analisadas por vários pesquisadores, os conceitos básicos atribuídos a essas metodologias são verdades universais plenamente aceitas no meio acadêmico e empresarial. Ao analisar teoricamente essas verdades, essa tipologia é de fundamental importância tendo em vista a fundamentação teórica do enfoque que aqui se pretende tratar, ou seja, custeio variável.

Empíricas analíticas: Essa é uma abordagem que enfoca as técnicas de coleta, tratamento e análise de dados, fundamental para a natureza dos estudos que pretendemos realizar com vistas à construção do modelo prático a ser proposto.

Estudos exploratórios: É uma tipologia essencial na busca de alternativas aos modelos de gestão existentes atualmente, que possibilita uma associação aos conceitos de *experts*



qualificados levantados na tipologia dedutiva, conduzindo a conclusões que podem extrapolar os limites existentes na busca pela melhoria dos processos envolvidos. Assim, a pesquisa exploratória tratará de efetuar um levantamento sobre os processos atuais de mensuração e controle de custos na atividade abatedouro de bovinos.

Estudo de casos: Esta tipologia, por se tratar de estudos destinados a analisar intensivamente o passado, o presente e as interações ambientais, é a tipologia básica necessária ao desenvolvimento do quarto da análise do caso.

A metodologia a ser aplicada nesse estudo está amparada em estudos de natureza teórica e prática, na medida em que serão considerados preceitos teóricos conceituais para o embasamento da observação indutiva realizada no modelo prático a ser desenvolvido.

Assim, para a realização desta pesquisa, com o objetivo de testar uma teoria utilizaremos o método dedutivo baseado em pesquisas bibliográficas onde serão aplicadas as teorias existentes para se chegar ao resultado da veracidade ou falsidade da teoria, e o método indutivo para elaboração do modelo prático.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Produção Conjunta Pelo Custeio Variável

Na atividade abatedouro de bovinos, não importa que tipo de matéria-prima a empresa venha a adquirir (boi, vaca ou touro), os custos fixos serão os mesmos, mas haverá alteração no custo da matéria-prima e automaticamente na margem de contribuição. Os custos fixos não serão alterados se a operação for realizada diretamente com o fornecedor (pecuarista) ou com o intermediário (comissionado), porém, a margem de contribuição, novamente, sofrerá alterações em função dos custos variáveis estarem sujeitos a elas.

Variáveis Determinantes na Atividade Abatedouro de Bovinos

Existem muitas variáveis de valor significativo, que conforme a opção por alguma delas, o resultado da margem de contribuição poderá sofrer grande alteração.

Abaixo, estão relacionadas algumas dessas variáveis juntamente com as opções oferecidas em cada uma:



Variáveis	Opções
Tipo de Matéria Prima	- Boi - Vaca - Touro - etc.
Condições de Compra e Venda	- À vista - A prazo
Tipo de Compra	- Direta (pecuarista) - Indireta (intermediário)
Base de Pesagem da Matéria-prima	- Peso morto - Peso vivo
Frete sobre Compra	- Localização da Fazenda
Venda dos Co-produtos	- Casados (Traseiro + Dianteiro + Ponta de Agulha) - Separados
Tipo de Venda	- Direta - Comisionado
Frete sobre Venda	- Por Conta da Empresa - Por Conta do Cliente

Quadro 1 - Fatores Determinantes que Influenciam no Resultado da Margem de Contribuição

Necessidade da Margem de Contribuição por Lote

Os indicadores e parâmetros utilizados para a tomada de decisões há dez ou quinze anos atrás, provavelmente, satisfaziam a necessidade dos gestores e da empresa como um todo naquele momento. Atualmente, como decorrência da brusca mudança no ambiente de negócios, as necessidades estão estabelecidas com base em um patamar certamente superior, tanto no que diz respeito à qualidade da informação, como também à rapidez de sua obtenção.



Na atividade abatedouro de bovinos a produção de um único dia pode conter compra de matéria-prima de diferentes fornecedores, com qualidade diferente, preços diferentes, fretes com valores diferentes, ou seja, variáveis que influenciam o resultado da margem de contribuição. Se for apurada a Margem de Contribuição Diária, o resultado será uma média dos vários lotes de cabeças de gado bovino abatidos no dia, escondendo qual teria sido o lote mais lucrativo e qual o lote menos lucrativo ou que tenha resultado em prejuízo.

Variáveis	Lote 1	Lote 2
Matéria-Prima	- Boi	- Vaca
Condições de Compra e Venda	- À vista	- A prazo
Tipo de Compra	- Direta (pecuarista)	- Indireta (intermediário)
Base de Pesagem da Matéria-prima	- Peso morto	- Peso vivo
Frete sobre Compra	- 50 km de distância	- 150 km de distância
Venda dos Co-produtos	- Casados	- Separados
Tipo de Venda	- Direta	- Comissionado
Frete sobre Venda	- Por Conta da Empresa	- Por conta do Cliente

Quadro 2 - Exemplo de diferenças existentes entre lotes de matéria-prima (gado bovino)

O quadro acima demonstra as diferenças existentes entre dois lotes desde o abate do gado até a venda dos co-produtos. Essas diferenças indicam, que a contribuição desses dois lotes com o resultado final, provavelmente, não serão iguais, pelo fato de suas variáveis serem totalmente diferentes.

Este trabalho é composto por um modelo de controle de abate de gado bovino, o qual procura demonstrar o resultado para a tomada de decisão através da Margem de Contribuição por Lote.

Processo Industrial em Abatedouros de Bovinos



No quadro a seguir, constam os dados do abate de um dia, dividido em dois lotes de 500 cabeças de bovino cada um.

Através desses dados serão realizadas todas as operações de compra, abate, produção, venda e, no final, serão analisados os resultados dessas operações.

Variáveis	Lote 1	Lote 2
Matéria-Prima	- Vaca – 500 cabeças a \$ 42,50 @	- Boi – 500 cabeças a \$ 48,00 @
Condições de Compra e Venda	- A prazo – 30 dias	- A prazo – 30 dias
Tipo de Compra	- Indireta (intermediário) com comissão de 2 kg por cabeça	- Indireta (intermediário) com comissão de 2 kg por cabeça
Base de Pesagem da Matéria-prima	- Peso morto	- Peso morto
Frete sobre Compra	- 150 km de distância	- 150 km de distância

Quadro 3 - Dados referentes à compra de 1.000 cabeças para um dia de abate.

Aquisição de Matéria-prima (bovinos)

No quadro seguinte, além da matéria-prima estão os demais custos necessários para que ela chegue até a indústria para sofrer o processo de abate.

Por se tratarem de dois lotes de matérias-primas diferentes com preços diferentes, os seus custos devem ser calculados e analisados separadamente.

Tabela 1 – Cálculo do Custo Variável de 500 cabeças de Vaca

	Quant. cabeças	Peso Kg	Média @	Preço @	Preço Kg	Valor Total
Matéria-prima						
Vaca	500	105.000	14,0	\$ 42,50	\$ 2,83	\$ 297.500,00



Frete sobre compra	
Distância 150 km = \$ 173,00 x 25 caminhões	\$ 4.325,00
Comissão sobre compra	
2 kg p/ cab x 500 cab x preço @ / 15	
2 x 500 x 42,50 / 15	\$ 2.833,33
TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DA COMPRA	\$ 304.658,33

Tabela 2 – Cálculo do Custo Variável de 500 cabeças de Boi

	Quant. Cabeças	Peso Kg	Média @	Preço @	Preço Kg	Valor Total
Matéria-prima						
Boi 3	500	135.000	18,0	\$ 48,00	\$ 3,20	\$ 432.000,00
Frete sobre compra						
Distância 150 km = \$ 173,00 x 25 caminhões						\$ 4.325,00
Comissão sobre compra						
2 kg p/ cab x 500 cab x preço @ / 15						
2 x 500 x 48,00 / 15						\$ 3.200,00
TOTAL DO CUSTO VARIÁVEL DA COMPRA						\$ 439.525,00

Transformação da Matéria-prima em Co-produtos



No final da linha de produção, após a limpeza e retirada de todos os subprodutos resta a carcaça dividida em duas $\frac{1}{2}$ carcaças que será pesada e com base no seu peso será pago o fornecedor.

Esse mesmo peso entrará em estoque, porém, convertido em traseiro, dianteiro e ponta de agulha, pelo fato da $\frac{1}{2}$ carcaça não ser um produto de comercialização.

Para converter a $\frac{1}{2}$ carcaça em traseiro, dianteiro e ponta de agulha é utilizada uma tabela:

Tabela 3 – Tabela de conversão de carcaça em co-produtos

Peso da carcaça	100%
Traseiro	48%
Dianteiro	38%
Ponta de agulha	14%
Total	100%

Conforme a raça, o tipo de gado bovino ou a forma com que o frigorífico efetua o corte da carne, essa tabela se altera, no caso que estará sendo analisado, será utilizado, a tabela acima.

100%	48%	38%	14%
 <small>www.brazilianbeef.org.br</small>			
Carcaça	Traseiro	Dianteiro	Ponta de agulha



Figura 2 – Conversão de carcaça em co-produtos

Tabela 4 – Transformação de matéria-prima (vaca) em co-produtos

MATÉRIA-PRIMA	Quant.	Peso	Peso
	Peças	Total	Médio
Vaca – carcaça	500	105.000 Kg	210 Kg
CO-PRODUTOS			
Traseiro	1.000	50.400 Kg	50,40 Kg
Dianteiro	1.000	39.900 Kg	39,90 Kg
Ponta de Agulha	1.000	14.700 Kg	14,70 Kg
TOTAL	3.000	105.000 Kg	

Tabela 5 – Transformação de matéria-prima (boi) em co-produtos

MATÉRIA-PRIMA	Quant.	Peso	Peso
	Peças	Total	Médio
Boi – carcaça	500	135.000 Kg	270 Kg
CO-PRODUTOS			
Traseiro	1.000	64.800 Kg	64,80 Kg
Dianteiro	1.000	51.300 Kg	51,30 Kg
Ponta de Agulha	1.000	18.900 Kg	18,90 Kg
TOTAL	3.000	135.000 Kg	



Subprodutos Extraídos da Matéria-prima

Os subprodutos têm seu valor de venda reduzido e são produzidos simultaneamente à carne. Eles resultam da limpeza da carcaça bovina no decorrer da linha de produção.

Tabela 6 – Subprodutos extraídos da matéria-prima (vaca) - Sintética

Itens	Pesos (Kg)	Rendimento (%)	Preço \$	VALOR
		Subprodutos		TOTAL
Subprodutos	64.928,71	100,00		76.495,20
SIC	24.984,69	38,48		28.857,75
SIM	22.336,46	34,40		39.818,00
SIG	16.886,57	26,00		3.754,33
SIF	720,99	1,12		4.065,12

- SIC: indústria de comestíveis

- SIM: indústria de manufaturados

- SIG: indústria geral

- SIF: indústria farmacêutica

Tabela 7 – Subprodutos extraídos da matéria-prima (boi) - Sintética

Itens	Pesos (Kg)	Rendimento (%)	Preço \$	VALOR
		Subprodutos		TOTAL
Subprodutos	83.390,15	100,00		97.595,36
SIC	32.176,42	38,61		37.083,73
SIM	28.718,30	34,43		51.208,06
SIG	21.711,31	26,02		4.826,99
SIF	784,12	0,94		4.476,58

Venda dos Co-produtos



Tabela 8 – Venda dos Co-produtos (vaca)

	Quant	pc	Peso Líquido	Preço	Valor Total
Traseiro	1.000	pc	50.400,00	4,00	201.600,00
Dianteiro	1.000	pc	39.900,00	2,00	79.800,00
Ponta de Agulha	1.000	pc	14.700,00	1,80	26.460,00
SUB-TOTAL	3.000		105.000,00		307.860,00

(-) Frete sobre vendas*

São Paulo – 1360 Km

5 carretas (\$120,00 p/ton.)105 ton x 120,00. **(12.600,00)**

(-) Comissão sobre vendas

1% **(3.078,60)**

VENDA LÍQUIDA					292.181,40
----------------------	--	--	--	--	-------------------

Tabela 9 – Venda dos Co-produtos (boi)

	Quant	pc	Peso Líquido	Preço	Valor Total
Traseiro	1.000	pc	64.800,00	4,20	272.160,00
Dianteiro	1.000	pc	51.300,00	2,30	117.990,00
Ponta de Agulha	1.000	pc	18.900,00	2,10	39.690,00
SUB-TOTAL	3.000		135.000,00		429.840,00

(-) Frete sobre vendas*

São Paulo – 1360 Km

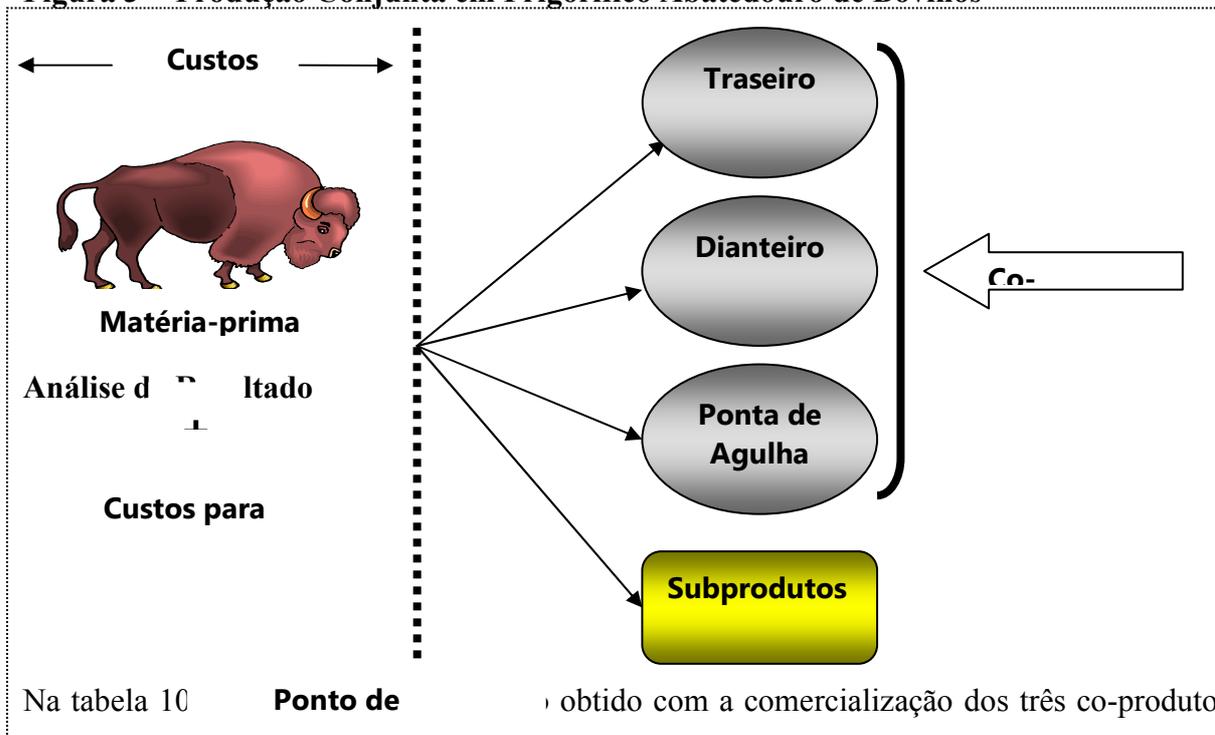


6 carretas	(\$120,00 p/ton.)135 ton x 120,00.	(16.200,00)
(-) Comissão sobre vendas		
1%		(4.298,40)
VENDA LÍQUIDA		409.341,60

Decisões em Abatedouros de Bovinos

Através dos dados fornecidos anteriormente referentes a dois lotes de bovinos abatidos, este trabalho estará gerando, interpretando e analisando o resultado alcançado pela empresa sem que a mesma de continuidade no processo.

Figura 3 - Produção Conjunta em Frigorífico Abatedouro de Bovinos



Na tabela 10 **Ponto de** obtido com a comercialização dos três co-produtos: traseiro, dianteiro e ponta de agulha, sem que nenhum deles continue o processamento, conforme a figura 3.

Tabela 10 – Análise do Resultado Antes do Ponto de Separação

	VACA	BOI	TOTAL
	500 cab.	500 cab.	1000 cab.
Venda dos Co-produtos	307.860,00	429.840,00	737.700,00
			-



(-) CUSTOS VARIÁVEIS			-
Matéria-Prima	(297.500,00)	(432.000,00)	(729.500,00)
Frete s/ compras	(4.325,00)	(4.325,00)	(8.650,00)
Comissão s/ compras	(2.833,33)	(3.200,00)	(6.033,33)
			-
(-) DESPESAS VARIÁVEIS			-
Fretes s/ vendas	(12.600,00)	(16.200,00)	(28.800,00)
Comissão s/ vendas	(3.078,60)	(4.298,40)	(7.377,00)
			-
(+) Receita c/ subprodutos	76.495,20	97.595,36	174.090,56
			-
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	64.018,27	67.411,96	131.430,23
Média por cabeça	128,03	134,82	131,43

CONCLUSÃO

Para os sistemas de produção conjunta existe uma grande quantidade de obras tratando da inadequação dos custos unitários de produtos como suporte para tomada de decisões, porém, mesmo assim observa-se gestores elaborando análises de custos utilizando-se destes dados.

A proposta deste trabalho foi a construção de um modelo gerencial para a tomada decisão de curto prazo baseado no método de custeio variável para a atividade de abate de bovinos desenvolvido em produção conjunta.



O conceito de margem de contribuição unitária (por cabeça abatida) apresentada em substituição ao custo unitário de produção, resolve o problema da falta de critérios justos e racionais para associar-se custos fixos e indiretos a produtos, e uma série de análises e decisões podem ser acertadamente realizadas a partir destes dados.

Apesar de o boi apresentar maior margem de contribuição, a empresa deverá abater, também, as vacas para aproveitar sua capacidade máxima que é de 1.000 cabeças por dia, porém, se houver a opção de abater apenas um tipo de matéria-prima a mais rentável seria o boi.

A tabela anterior justifica a necessidade da análise individual por lote. Se analisarmos por dia seria constatado que cada cabeça contribui com \$131,43. Analisando por lote podemos verificar que o lote de boi oferece uma margem de contribuição superior à da vaca. Com essa informação torna-se possível melhorar o resultado da empresa trocando o lote vacas por um outro lote de boi o que não aconteceria através de análise diária.

Assim, conclui-se pela adequação do método de custeio variável em se tratando de decisão de curto prazo na atividade abatedouro de bovinos, em função da rapidez do ciclo de produção e da necessidade instantânea de tomada de decisão por lote. O modelo final sugerido contém os elementos essenciais de maneira a ser possível a sua utilização por outras atividades cujo processo seja caracterizado pelo da produção conjunta.

O estudo é restrito ao método de custeio variável para tomada de decisões de curto prazo. Portanto, sugere-se a continuidade deste estudo, tendo em vista o momento histórico de desenvolvimento desta atividade na economia nacional.

Espera-se, finalmente, que este trabalho possa oferecer uma contribuição ao estudo das atividades produtivas, onde produtos conjuntos estão envolvidos, bem como suscitar novos trabalhos ou aprofundamentos de alguns aspectos específicos, ou gerais, aqui considerados.

REFERÊNCIAS

BACKER, Morton & JACOBSEN, Lyle E. *Contabilidade de Custos: Uma Abordagem Gerencial*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1984.

GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W. *Contabilidade Gerencial*. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.



HORNGREN, Charles T. *Introdução à Contabilidade Gerencial*. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

HORNGREN, Charles T; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de Custos*. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Análise Custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEONE, George S. Guerra. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

MAHER, Michael. *Contabilidade de Custos – Criando Valor para a Administração*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. *Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo E. V. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Ed. Frase, 2001.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

SOTT, Valmir Roque. *Uma contribuição ao custeamento e tomada de decisões em ambiente de produção conjunta*. São Paulo: Dissertação [Mestrado em Controladoria e Contabilidade] Universidade de São Paulo, 2003.

COOPERVAÍ – UMA EXPERIÊNCIA COOPERATIVISTA DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA NA CIDADE DE PARANAVAÍ – PR

Rariane Carla de Miranda – FAFIPA²
Bianca Burdini Mazzei - FAFIPA³

² Graduanda do curso de Administração, e participante de Projeto de Pesquisa em Economia Solidária pela FAFIPA em Paranavaí - PR. Miranda.rariane@hotmail.com.

³ Mestre em Administração pela UEL, professora e coordenadora de Projetos de Pesquisa e Extensão em Economia Solidária, pela FAFIPA em Paranavaí - PR. bmazzei@brturbo.com.br.



RESUMO

O cooperativismo vem tomando grandes proporções em todo o mundo. Frente a crescente crise do emprego originada pelas competições capitalistas desenfreadas, o cooperativismo vem aparecendo como importante alternativa de geração de trabalho, renda e inserção social, e ainda como uma nova forma de produção, baseada em princípios como solidariedade, coletividade e autogestão. Assim, esse artigo busca descrever a gestão de uma cooperativa de coleta de materiais reciclável, situada na cidade de Paranavaí-PR. Para tanto, trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, com natureza qualitativa, e para coleta de dados foi utilizada uma entrevista não estruturada com o gerente administrativo, contratado pelos cooperados da Coopervaí. Observou-se na pesquisa que apesar das muitas dificuldades encontradas na aprendizagem da gestão pelos próprios cooperados, estes já estão buscando formação para caminharem no processo de autogestão. E ainda, mostra que apesar de outras dificuldades quanto à organização em cooperativa, da falta de recursos, entre outros, a cooperativa vem se mostrando como uma importante forma de geração de trabalho, renda, inclusão social e ainda um resgate à liberdade humana. Precisando assim de incentivos e apoios de órgãos públicos e organizações não governamentais para seu fortalecimento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Economia Solidária. Cooperativismo. Autogestão. Alternativa de Produção.

1 INTRODUÇÃO

A origem cooperativista é antiga, e suas raízes estão ligadas aos Pioneiros de Rochdale, que viam nesse modelo uma fonte de trabalho, contra o desemprego que o capitalismo ocasiona. Este movimento se proliferou pelo mundo a fora através dos tempos, cultivando seus valores, de ajuda mútua, solidariedade, igualdade e democracia. Logo, foi se expandindo em diferentes tipos de cooperativas adotando seus princípios. Assim, até os dias de hoje, o cooperativismo é considerado uma nova forma de alternativa de geração de renda, com sua fórmula



democrática para tentar solucionar problemas socioeconômicos que vem acontecendo ao longo do tempo.

Dessa forma, as organizações formadas a partir das cooperativas devem seguir características de acordo com seus sete princípios, que foram adaptados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Os seus princípios adotados se diferem do modelo capitalista, pelo fato de que os cooperados participam nas tomadas de decisões dentro da cooperativa. Assim, o espírito cooperativista deve permanecer entre seus cooperados, e esses não devem deixar apenas como teoria, ou escrito pelo Estatuto Social e legislação, isto deve ter comprometimento perante cada membro pertencente a cooperativa. Como diz Singer (2002, p. 21) referente o poder de participação que o cooperado tem, “ participar das discussões e decisões do coletivo, ao qual se está associado, educa e conscientiza, tornando a pessoa mais realizada, autoconfiante e segura”.

A adaptação dos indivíduos para este modelo de gestão democrática vem se mostrando como um grande desafio, pois são acostumados a cultura de valores capitalista e a grande maioria tem formação escolar baixa e vem de classes humildes, entre outros. Além do mais, segundo Singer (2002), o primeiro momento em que o indivíduo entra na cooperativa, na grande maioria, se dá como uma busca para escapar da pobreza, e conseqüentemente, para conseguir uma alternativa de geração de renda, e somente com o passar do tempo e com a convivência, é que passam a desenvolver o espírito cooperativista.

Assim, para poder fortalecer esse movimento, requer participação do poder público local e de órgãos de apoio como incubadoras, universidades e organizações não governamentais. Esse apoio e fomento contribuem no fortalecimento dos empreendimentos cooperativos no sentido de promover uma adaptação dos sujeitos a participação, e dessa forma, proporcionar que continuem sendo uma oportunidade de geração de trabalhos e de inclusão social.

Visando conhecer melhor uma cooperativa, ou seja, sua forma de gestão, baseada em valores democráticos, o problema de pesquisa abordado é: Como é desenvolvido a gestão de uma cooperativa de coleta de materiais reciclável, situada na cidade de Paranavaí-PR?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ORIGEM HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO



Desde os tempos remotos, as sociedades primitivas já se organizavam em grupo com espírito de cooperação e solidariedade visando a luta pela sobrevivência. Pode-se citar exemplos de povos que se organizavam em cooperação como os romanos, babilônios, germânicos, astecas, maias e incas. Através de suas histórias o homem busca em grupos a cooperação e ajuda mútua (KREUTZ, 2004).

A inspiração que influenciou o surgimento cooperativista teve suas raízes na Grã-Bretanha, onde ocorreu a Primeira Revolução Industrial, na qual esta conjuntura ocasionou a migração de camponeses para as grandes cidades, atraídos para o trabalho fabril. Entretanto, homens, mulheres e crianças foram sujeitos à exploração dentro das fábricas. Como não havia direitos legais para o trabalhador, estes foram sujeitados a fazerem longas jornadas de trabalho e com isso debilitava a saúde e produtividade nas fábricas (SINGER, 2002).

Diante dessa situação, o britânico Robert Owen (1771-1858), responsável por dirigir uma fábrica de fiação, em New Lanarck, teve uma iniciativa de estar transformando a vida destas pessoas, nas quais introduziu melhores condições para os trabalhadores de sua fábrica, proibindo o trabalho infantil, ajudando o idoso e implantando várias inovações e conseqüentemente obras sociais. Com essa atitude obteve admiração pela Europa, no entanto, seu modelo não foi copiado, ocasionando um encarecimento em sua produção, logo perdeu mercado e insatisfação por parte de seus sócios, e assim ele foi afastado de seu cargo. Mas, Owen não desistiu, como não havia colaboradores tanto por parte dos patrões como do lado do Estado, o mesmo consolidou-se com os operários, e reivindicavam em combate ao lucro e a concorrência, pois considerava como males e causadores da injustiça sociais (PINHO, 2004).

Singer (2002) ressalta a profunda crise econômica que acontecia na Grã-Bretanha, e a ação de Owen para tentar reverter essa situação crítica. Diante dessa conjuntura, Owen propôs um plano para o governo britânico, no que diz respeito ao investimento na construção de aldeias cooperativistas, pois o que eles produzissem, trocavam entre si, ocasionando a subsistência em conjunto. Entretanto, sua proposta não foi aceita, ele sempre era impedido pelos empregadores daquela época, de estar implementando uma mudança nas condições de vida dos trabalhadores. Enquanto isso, seus seguidores começaram a criar cooperativas por toda parte,



onde a primeira cooperativa owenista foi criada por George Mudie, depois Abram Combre, Doutor Willim King e John Dohent.

Um importante precursor das idéias cooperativista foi o utópico Charles Fourier (1772-1837), na qual o mesmo criou uma unidade auto-suficiente, isto é, uma associação formada por indivíduos que se organizavam em regime comunitário, denominado falanstérios. Além disso, era semelhante a um grande hotel cooperativo, contudo, era mais do que isso, considerava-se um ambiente de reforma do meio social. Diante disso, o co-proprietário também era o co-interessado, assim a sociedade era organizada pela participação do trabalho, do capital e talento (PINHO, 2004).

Um outro líder do cooperativismo, socialista utópico, foi Philippe Joseph Benjamim (1796-1865) divulgou seus pensamentos referentes a associação cooperativa, no que diz respeito à junção de operários por categoria profissional. Através do seu artigo sobre “Meio de Melhorar a Condição dos Assalariados e das Cidades”, em 1831 propôs seus ideais sobre associação que através do contrato deveria organizar-se com um determinado número de trabalhadores que exerçam as mesmas atividades profissionais (PINHO, 2004, p. 97).

Também é importante destacar Louis Blanc (1812-1882) um dos protagonistas do cooperativismo, na qual difundiu sua idéia sobre ao apoio do Estado para fundar as associações operárias, neste sentido proporcionar uma modificação no quadro socioeconômico. Considerava a livre-concorrência como propulsora de injustiças sociais, através disso, teve a idéia de criar a oficina social, formada pelo empréstimo estatal e o estatuto sociais que provinha do Estado. No primeiro momento, seria administrada por nomeados do governo, logo em seguida, quando os associados já estiverem familiarizados, os cargos seriam preenchidos por eles através de eleição (PINHO, 2004).

De acordo com Singer (2002) em 1844, no norte da Inglaterra, no bairro de Rochdale, foi fundada a primeira cooperativa de consumo, considerada atualmente como a mãe do cooperativismo, denominada Pioneiros Equitativos de Rochdale. Foi formada a partir de 28 operários, depois da derrota de uma greve de tecelões, na qual reivindicava pela crise trabalhista. Estes trabalhadores, sendo sua maioria owenista, propuseram implantar princípios cooperativistas, entre eles:



1. Um voto por membro, não importando quanto investiu, e essencial que haja democracia nas decisões;
2. Era aberto o número de membros da cooperativa, na qual aderira este princípio, conhecido como o da porta aberta, quem desejasse;
3. Se a cooperativa fizesse algum empréstimo a taxa de juro seria fixa;
4. Adotam o princípio da divisão das sobras, que será dividida proporcionalmente às compras de cada um na cooperativa.
5. As vendas só á vista;
6. Só vendiam produto puro, não adulterado;
7. Se empenhariam na educação cooperativista;
8. Perante as questões religiosas e políticas a cooperativa deveria estar neutra.

No tempo contemporâneo, estes princípios empregados naquela época parecem óbvios, mas influenciaram para o aparecimento de numerosas cooperativas.

Os Pioneiros Eqüitativos, em 21 de dezembro de 1884, fundaram seu primeiro armazém, entretanto, não havia condição financeira para iniciar, então fizeram empréstimos pelo Sindicato dos Tecelões, com 28 libras de capital. Depois de um ano, o número de sócios aumentou de 28 para 74. Com a falência do Rochdale *Savil Bank*, o número de sócio subiu consideravelmente de 140 para 390, pois os Pioneiros aceitavam empréstimos, e os remuneravam a uma taxa de juros alta, na época. O quadro social expandiu-se, então a cooperativa ofereceu novos serviços. Com isso, reuniam aos sábados e fizeram investimentos na abertura de uma biblioteca e alfaiataria. Criaram a Rochdale *Co-operative Corn Mill* (Moinho de Trigo Cooperativo de Rochdale), no entanto foram absorvidos por uma cooperativa atacadista. Para reverter essa situação os Pioneiros investiram 150 libras no moinho e emprestaram 285 libras. Abriram, um departamento de venda atacadista e compra, com propósito de abastecimento de outras cooperativas que se iniciavam. Logo, fundaram uma fábrica de tecelagem chamada Rochdale *Cooperative Manufacturing Society* (Sociedade Cooperativista Manufatureira de Rochdale). Suas cooperativas eram co-gestionárias, isto é, haviam representantes acionistas que partilhavam da administração junto com os trabalhadores, mas os acionistas não trabalhavam nela. Com a guerra civil, não havia mais importação do Estados Unidos, assim alguns acionistas que compõem a cooperativa eram



empregados das empresas capitalistas, na qual estava em crise e precisavam fazer cortes desde os salários até as jornadas. Em resposta disso, os acionistas não aceitavam a continuação da retirada integral do abono por parte dos trabalhadores da cooperativa de produção. Assim, a cooperativa perdeu seu objetivo da formação da aldeia por parte dos cooperados, por causa do crescimento maior dos números de sócios do que a quantidade de vagas de trabalhadores na cooperativa de produção (SINGER, 2002).

2.2 O SURGIMENTO COOPERATIVISTA NO BRASIL

O surgimento do espírito cooperativista no Brasil iniciou-se com as Missões Jesuítas a partir do século XVII (GARCIA, 2005). Por volta de 1841, com a vinda do imigrante francês Benoit Juies de Mure, inspirado nas idéias de Charles Fourier, tentou fundar uma colônia de produção e consumo, na localidade de Paimital, atual Garuva, em Santa Catarina. Em 1847, o francês Jean Maurice Faivre, fundou a colônia Tereza Cristina, no Paraná. Com a vinda dos imigrantes alemães e italianos, traziam-lhe a origem de seu país e logo começaram a difundir ainda mais estes ideais, principalmente no sul do país, pois tentavam resolver questões de consumo, produção, crédito e educação. Com isso foram criando organizações comunitárias (KREUTZ, 2004).

Foram surgindo comunidades no Rio dos Cedros, em Santa Catarina e Ouro Preto, no estado de Minas Gerais. A primeira cooperativa no Brasil, foi em 1891, na cidade de Limeira, São Paulo. No ano de 1895, criou-se a cooperativa de consumo em Camaragibe, em Pernambuco. Em 1902, nascia a cooperativa de crédito rural, formada por colonos de origem alemã, incentivados pelo jesuíta Theodor Amstadt, em Vila Imperial, hoje Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul. Depois em 1908, teve o surgimento da Cooperprima, uma cooperativa Agrícola de Rio Maior, fundada por imigrantes italianos, em Urussanga, Santa Catarina (ETGETO, *et al*, 2005).

No Brasil, em 12 de dezembro de 1969, criou-se a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com objetivo de estar representando e defendendo todo o sistema cooperativista do país. Surge em 1998, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), formada pela OCB, seu braço direito atualmente. Exercendo o papel fundamental de estar incentivando para a educação cooperativista brasileira (OCB, 2008). As cooperativas devem ser regulamentadas de acordo com a lei n.º 5.764, de 1971, na qual define sua política



nacional de cooperativismo e descreve seu regulamento jurídico (RECEITA FEDERAL, 2008).

2.3 COOPERATIVA E SUA MISSÃO

De acordo com Pinho (2004, p.124) define a cooperativa quando ressalta que “são sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços, como também a realizar determinados programas educativos e sociais”. Essa frase remete a reflexão sobre os pilares que constroem a cooperativa em si, no mesmo sentido destacando-se uma organização formada de pessoas voltadas para o esforço coletivo e visando não somente para fins de atividades econômicas, mas como também para o bem de cada membro que faz parte da cooperativa.

Dessa forma, há várias definições sobre o termo cooperativista, difundidas por diversos autores que respaldam esse tema, dessa maneira para um melhor entendimento do assunto em questão, serão reunidas em dois grupos principais, das quais destaca-se: - o primeiro refere-se para o fim dessas sociedades, nas quais abordam a prestação de serviços como também as causas dos problemas sociais; - o segundo, diz respeito a definição da forma dessas cooperativas, pois caracterizam-se pela formação baseada em princípios democráticos que tem como alicerce os princípios de Rochdale (PINHO, 2004).

É preciso considerar também que, o cooperativismo pode ser aderido como movimento, teoria, sistema, doutrina ou simplesmente operações de administração cooperativistas. Seu surgimento veio com objetivo de combater as causas do liberalismo econômico, sobretudo na França e Inglaterra. Logo depois, em diversos países, resistiu a outros sistemas econômicos que se fundamentaram na intervenção do Estado. Assim, o principal instrumento de ação do cooperativismo é a cooperativa, pois através da mesma proporciona uma organização de indivíduos com objetivos em comum (PINHO, 2004).

Segundo Etgeto *et al* (2005) com o passar dos anos, os princípios básicos do cooperativismo, criado em 1844, teve que estar se adaptando de acordo com a realidade moderna. Assim, no ano de 1995, em Manchester, na Inglaterra, ocorreu o XXI Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (A.C.I.), primeira organização não governamental que coordena e apóia o



cooperativismo, na qual precisou fazer alterações nos princípios cooperativistas e deixando da seguinte forma:

1. Adesão voluntária – são organizações voluntárias e abertas a todas as pessoas.
2. Gestão democrática – são instituições democráticas, controladas por seus membros que participam tanto da política como das decisões dentro da cooperativa;
3. Participação econômica – ocorre a contribuição equitativa do capital pela cooperativa;
4. Autonomia e independência – são geridas pelos membros com ajuda mútua;
5. Educação, Treinamento e informação – incentivam a educação e promovem a formação dos membros para desenvolvimento deles e da cooperativa;
6. Intercooperação – servem aos cooperados, na qual fortalece o movimento cooperativista;
7. Empenho pela comunidade – trabalhando para o desenvolvimento sustentável da suas comunidades.

Nesse contexto, a Aliança Cooperativa Internacional, fundada em Londres em 1895, e situada atualmente em Genebra, Suíça. É um órgão que representa as cooperativas do mundo, nesse sentido foi criada para dar prosseguimento as obras dos Pioneiros de Rochdale. Além do mais, centralizada seus objetivos, ao mesmo tempo idealista como pragmático. Conta com apoio de 30 agências, tanto nacional como internacional, como também parcerias em vários países conforme definido por Pinho (2004).

2.4 A COOPERATIVA INTERNAMENTE E O PAPEL DO COOPERADO

Dentro da cooperativa, a parte da gestão deve ser bem definida e organizada em sua divisão, pois é necessário que o cooperado conheça e entenda o seu papel de funcionamento, as suas legislações e principalmente as características que as conduzem de acordo com seus princípios. Pinho (2004, p. 77) reforça a idéia da estrutura de uma cooperativa, quando diz que “o *quórum* legal para seu funcionamento, o modo de sua convocação e a maioria requerida para as deliberações são predeterminados nos estatutos sociais de cada cooperativa”. A autora comenta sobre a importância da cooperativa seguir adequadamente um conjunto de regulamentos, atos e objetivos determinados pelo estatuto social, na qual deve atender as necessidades da cooperativa e dos cooperados.



Assim, segundo ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (*online*, 2008) a formação do órgão deliberativo de uma cooperativa deve ser composta da seguinte forma:

Assembléia Geral: conforme a legislação ou Estatuto Social e considerado o órgão supremo da cooperativa. Através de reuniões de todos ou da maioria, na qual decidem por várias questões de sobre a cooperativa. Podendo ocorrer em duas ocasiões: Assembléia Ordinária (AGO), realizam uma vez por ano, após encerramento do exercício social ou Assembléia Geral Extraordinária (AGE), realizam reuniões sempre que necessário;

Conselho de Administração: é o órgão superior da administração da cooperativa, exercendo tomadas de decisões de acordo com o Estatuto Social, Legislação e principalmente da Assembléia Geral;

O Conselho Fiscal: é o órgão independente da administração, tendo como função a fiscalização das atividades e operações ocorridas na cooperativa;

Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos: é um órgão auxiliar da administração, pode ser temporário ou permanente, com propósitos de realização de estudos, pode estar atuando para resolver soluções sobre determinada situação dentro da cooperativa e realização de programas para educação cooperativista.

Além destes órgãos deliberativos obrigatórios, de acordo com a UNISOL BRASIL (*online*, 2008), conforme a necessidade da cooperativa a lei concede a criação de outros meios, nas quais destaca-se a Reunião de Decisão, Reunião de Coordenação e o Conselho Social que pode ser atribuído como apoio aos cooperadores, mediação de conflitos e apoio à comunidade.

Vale ressaltar a questão referente aos fundos indivisíveis, em que os mesmos pertence a cooperativa e não aos membros que a compõem. Sendo composta por dois fundos: o primeiro refere-se ao Fundo de Reserva, recebendo 10% das sobras líquidas do exercício social, já o segundo denominado Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), na qual retiram 5% das sobras líquida. As quotas partes pertencem ao cooperado sobre a cooperativa, e o conjunto dela constitui o capital social em seu todo, que será considerado como fundos divisíveis. Além do mais, desses fundos, fica a critério da cooperativa criar outros fundos facultativos (UNISOL BRASIL, *online*, 2008).



No final de cada exercício social deve ser apresentado o Balanço Geral como também a Demonstração de resultado do exercício, em que os mesmos devem estar contidos, deste as sobras que são os resultados da entrada menos os gastos e o fundo indivisível, este pode ser destinado como fundo de reserva da cooperativa, para seu desenvolvimento ou cobrir perdas futuras (OCB, 2008).

Ainda conforme a Organização Das Cooperativas Brasileiras (*online*, 2008), pode-se também ressaltar a questão da responsabilidade igualitária a todos, seus direitos e deveres perante o desenvolvimento da cooperativa, pois segundo Kreutz (2004, p. 26) “o bom resultado de uma cooperativa, depende também da clareza de responsabilidades recíprocas, na gestão democrática do empreendimento comum”. Assim, é necessário que haja entre os cooperados um entendimento dos seus direitos como: o de poder votar e ser votado para ocupar cargos tanto do Conselho de Administração com também o do Conselho Fiscal, total participação das decisões e operações da cooperativa, o de recebimento do retorno de sobras deduzidas no fim do ano, entre outros. Além de cumprir seus deveres como membro da cooperativa, nas quais destaca-se; a participação das reuniões das Assembléias Gerais, integralizar as quotas-parte de capital, respeitar as decisões da Assembléia Geral, zelar pela imagem da cooperativa, cumprir seus compromissos de acordo com o Estatuto Social, entre outros conforme definidas pela OCB (2008).

Pinho (2004, p. 180) ressalta sobre a importância de estar estimulando os cooperados a aprenderem a trabalharem em conjunto, e tentar colocar em prática, não somente dentro da cooperativa, mas como também na própria vida pessoal. Dentre os quais destaca-se, “os valores da democracia cooperativa, a solidariedade e a entre ajuda”. Na qual o autor aborda sobre a contribuição de estar educando cooperativamente e destacando a conscientização tanto dos seus deveres, como seus direitos.

Singer (2002, p. 89) menciona a importância da formação de uma cooperativa formada por catadores de matérias recicláveis, quando diz que “a cooperativa é uma oportunidade de resgate da dignidade humana do catador e de desenvolvimento da auto-ajuda e da ajuda mútua, que permite constituir a comunidade dos catadores”. Conforme essa abordagem, o autor comenta que as junções dessas pessoas que estão excluídas do contexto social e que precisam trabalhar coletivamente, assim, surge a necessidade de formação de uma cooperativa



para um desenvolvimento em conjunto e uma alternativa de geração de renda. Além de ser uma entidade para fins econômicos, reivindicaria do poder público um local para manutenção dos materiais recicláveis.

2.5 COOPERATIVAS X EMPRESAS CAPITALISTAS

Vale ressaltar, segundo Cavalcanti (2006), que um fato que suscita atualmente, sobretudo com o assunto de globalização e a competitividade, é a busca por uma alternativa que tente amenizar os obstáculos que vem sendo gerado pelo sistema capitalista. Uma opção para contorna essa situação agravante, poderia ser difundida pelas características das sociedades cooperativas, como apoio econômico da organização social, através de parcerias com governos democráticos empenhados principalmente para geração de empregos e entre outros aspectos que contribuíram para melhorar a situação socioeconômica.

De acordo com o mesmo autor, observa-se as diferenças básicas que apresentam entre a sociedade de formação cooperativista, com a sociedade econômica, das quais segue abaixo no quadro:

Sociedade cooperativa pura	Sociedade econômica
O principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores
Cada pessoa conta um voto na assembléia	Cada ação ou quota conta um voto na assembléia
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente

Quadro I.1 Tipos de sociedade empreendedora

Fonte: Cavalcanti (2006, p. 15)

As cooperativas objetivam na formação de pessoas para fins econômicos, através da prestação de serviços, na qual proporcionam uma alternativa de geração de renda para os membros que fazem parte dela. Já a empresa mercantil, visa o lucro, tendo como propósito de estar focando unicamente o capital inserido pelos sócios. Dentro de uma cooperativa deve ocorrer uma gestão democrática, em que todos participam e façam parte das reuniões estabelecidas pelas



Assembléia Geral e principalmente nas tomadas de decisões sobre questões de interesse da cooperativa. Na empresa mercantil sua formação é hierárquica e o poder fica centralizado em sua cúpula e baseiam se nos princípios capitalistas. No entanto, o empreendimento cooperativo tem uma visão voltada para o socialismo, se enquadrando no trabalho coletivo, e os resultados sejam proporcionais ao valor das operações, conforme a abordagem de Garcia (2005).

Ainda para o mesmo autor, no cooperativismo de trabalho não há a figura do patrão, são os próprios cooperados que participam das tomadas de decisões, através das Assembléia Geral, prestando seus serviços, através de contratos civis. Além do mais são considerados como trabalhadores autônomos e contribuintes do INSS, não há direitos trabalhistas e previdências, apenas possibilidades dos cooperados de constituírem certo fundo de poupança compulsório, descanso anual ou abono natalino, na qual serão concedidos de acordo com as decisões da Assembléia Geral.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa se caracteriza como descritiva, pois de acordo com Richardson (1999, p.66) a pesquisa descritiva é considerada “quando se deseja descrever as características de um fenômeno”. Neste sentido buscou-se descrever sobre a gestão cooperativa de seleção de materiais de recicláveis e prestação de serviços de Paranavaí - COOPERVAÍ.

O estudo tem natureza qualitativa, pois segundo Richardson (1999, p.79) “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Nesse caso o fenômeno social de estudo foi pesquisar a maneira de gestão adotada na cooperativa.

O período de ocorrência da pesquisa foi em julho de 2008 e a unidade de análise estudada é a Coopervaí – Cooperativa de seleção de materiais de recicláveis e prestação de serviços de Paranavaí, na cidade de Paranavaí.

O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados foi a entrevista não-estruturada e cujo roteiro tem com base o modelo ANTEAG (2005), foi realizada com um integrante que faz parte da gestão da cooperativa, sendo o gerente administrativo. O entrevista já havia feito estágio anteriormente na cooperativa, e voltou novamente no mês de janeiro de 2008. Ele está



ensinando operações administrativas para o atual presidente, que pertence a tal desde junho de 2005.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajer (1999, p.168) “nas entrevistas não-estruturadas o entrevistador introduz o tema da pesquisa, pedindo que o sujeito fale um pouco sobre ele eventualmente inserindo alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa”.

Na pesquisa foram utilizados dados secundários, ou seja, estatuto social, um livro de relatório e o *site* da cooperativa feita pelo gerente administrativo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 COOPERVAÍ

A Coopervaí é uma cooperativa de seleção de materiais de recicláveis e prestação de serviços de Paranavaí, localizada na rua Vereador José de Souza Leite, s/n, com atualmente 39 cooperados. Iniciada no ano de 2002, e segundo o *site* da cooperativa seu objetivo se fundamenta no que diz respeito em “aglutinar pessoas que, através do seu trabalho, da sua produção ou da sua renda, atuando de forma coletiva e organizada, adquirem condições de conquistar espaço dentro da economia”. Diante desta realidade, se estas pessoas trabalhassem sozinhas não conseguiria atingir suas metas, então a melhor maneira é trabalharem coletivamente com objetivos comuns.

No dia 05 de junho de 2003 foi oficialmente legalizada, e no início de sua formação havia 63 cooperados. Atualmente, a Coopervaí fez um contrato prestação de serviços com a Prefeitura Municipal de Paranavaí, recebendo da prefeitura R\$ 62,81 por tonelada de material coletado em toda a cidade. De acordo com o contrato a mesma fornece o barracão, um caminhão pequeno e máquina prensadeira. No momento presente, receberam um caminhão que foi obtido pelo CODEP (Conselho de Desenvolvimento de Paranavaí), através da Prefeitura, que fez um requerimento solicitando o caminhão á Receita Federal (PARANAÍ *On line*, 2008).

Vale ressaltar as inúmeras parcerias que contribuem para esse trabalho, nas quais destaca-se: Avícola Felipe, Supermercado Maxi, Supermercado Ricato, Santa Casa, Copel, Sanepar, Fundação Bradesco, Viação Garcia, Condomínio Deltaville, Pronto Atendimento (PA), CRE e Supermercado Dallmann. Como também as instituições que prestam trabalho social, por



exemplo: FAFIPA, SESC, Sebrae e o CODEP (Conselho de Desenvolvimento Econômico de Paranavaí).

Dessa forma, os projetos são realizados por estas entidades, sobretudo, pode-se destacar o projeto realizado pela Câmara Técnica de Urbanismo e Meio Ambiente e do CODEP, os quais terão apoio da Secretaria Municipal de Meio Ambiente, focado para o desenvolvimento dos cooperados, através dos quais proporcionam: cursos, palestras e treinamentos, para que estes indivíduos adquiram capacitação para estar desenvolvendo seu trabalho de cooperado. Na organização da cooperativa realizam um controle interno, através de um mural de agendamento de coleta de materiais, como também desenvolvem um sistema de coleta em gaiolas entre postos nos bairros, pois facilita o serviço para coletar os materiais recicláveis.

Vendo por dentro da cooperativa, em destaque a parte da gestão, ou seja, sua estrutura organizacional deliberativa verifica-se que é composta por 6 integrantes mais o Conselho Fiscal, estes por sua vez são cooperados integrantes da cooperativa e também há um gerente administrativo, contratado, para estar auxiliando nas operações administrativas. No que diz respeito a parte das reuniões, realizam a cada 30 dias com os componentes da Assembléia Geral, na qual os mesmos são eleitos pelos cooperados para estarem representando-os na diretoria. Ao realizarem a reunião são tocados em vários assuntos e resolvem sobre questões de interesse da cooperativa, levando em consideração nas tomadas de decisão de acordo com o estatuto social, por exemplo: um voto por cooperado.

A cooperativa tecnicamente não elabora tipo de planejamento administrativo, no entanto, cria-se uma expectativa para tal procedimento. Mas fazem planejamento financeiro, segundo o gerente administrativo “No momento fazemos planejamento financeiro, através do fluxo de caixa, mas se tratando de um caso sazonal”. O entrevistado frisa por questões de assalto não realizam divulgação da prestação de contas mensais, e também não trabalham com dinheiro no local, os cooperados recebem no Supermercado Dallmann.

Referente às tomadas das decisões sobre as retiradas dos salários do cooperado é realizada com um salário fixo no valor de R\$ 495,65 sendo R\$ 45,65 para pagamento do GPS (INSS) como autônomo. Os cooperados recebem por quota-parte, ou seja, proporcional ao valor das operações realizadas. Além do mais, segundo proposto no estatuto social, referente a inclusão de novos cooperados e afastamento. No primeiro caso, para participar da cooperativa deve



trabalhar durante 6 meses, para então passar a ser cooperado. Já o afastamento pode ser realizado pela decisão do próprio cooperado, se não cumprir o regimento interno, exercer qualquer atividade prejudicial para a cooperativa, deixar de participar das atividades, entre outros. Não fazem confraternização entre eles, pois a classe deles não é muito unida.

A Coopervaí tem em média de 70 toneladas de material reciclável por mês. Recentemente nesse primeiro semestre de 2008, a cooperativa conseguiu recolher 212 toneladas de materiais recicláveis em toda cidade e comemorando a divisão do lucro que conseguiram coletar, conforme divulgado no jornal Diário do Noroeste. A sociedade em geral, não está tendo ainda uma conscientização para separação corretamente do material reciclado em sua residência, ficando uma grande quantia sem destino adequado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cooperativa vem contribuindo para a preservação do meio ambiente e também para uma alternativa de geração de renda para com aqueles que foram excluídos do contexto socioeconômico. A pesquisa não está para julgar se esse empreendimento cooperativo é autogerido ou não. Muito pelo contrário é verificar como é gerida uma cooperativa em si e suas dificuldades perante os desafios da gestão.

Nesta pesquisa ficou claro que, o papel do gerente administrativo e o de estar fazendo todas as operações administrativas da cooperativa, se deve ao pelo fato de que os cooperados ainda não terem uma formação adequada para a gestão. Assim, no momento ele está ensinando a presidência referente as atividades administradas, e este procura estar se aperfeiçoando fazendo cursos técnicos.

Vale ressaltar que esses cooperados apenas fazem seu trabalho de estar coletando o material reciclado pelos bairros. Estas pessoas humildes e esforçadas buscam uma oportunidade de estar gerando renda para sobreviver contra a crise do desemprego e exclusão que o capitalismo vem trazendo ao longo do tempo. O que estes querem é apenas trabalharem e viver dignamente. Mas onde fica a vontade e o espírito cooperativista de estar participando e fazendo parte de um todo?

Os principais aspectos que limitam esta pesquisa e o fato de que a cooperativa em estudo esta em processo de estruturação, pois está adaptando com a situação local e buscando trazer



maiores benefícios os que fazem parte dela. Assim, para que seja uma cooperativa não somente pelo nome, esta deva estar exercendo características cooperativistas, como a maioria das experiências apresentadas pela literatura.

Também é importante destacar a ausência de oportunidade de estar fazendo uma entrevista mais aprofundada com os integrantes que compõem a diretoria da gestão.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWASDSZNAJDER, FERNANDO. **O método nas Ciências Naturais e Sócias: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed.São Paulo: Thomson, 1998.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão social, estratégias e parcerias: redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COOPERVAÍ. Disponível em: <<http://www.ccci.com.br/coopervai/>>. Acesso em: 16 jul.2008.

ETGETO, Anderson Augusto *et al* **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v.2, n.1, p.7-19, jan. /jun. 2005.

FRANQUINI, Giancarlo. Catadores de lixo reciclável comemoram divisão do lucro da cooperativa. **Diário do Noroeste**, Paranavaí, 21 ago. 2008, n.15094. Local, p.3.

GARCIA, Rodrigo Fernandes. **Cooperativas de trabalho: fraude aos direitos dos trabalhadores**. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 817, 28 set. 2005. Disponível em: <<http://jus2uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7328>> . Acesso em : 25 jul. 2008.

KREUTZ, Ineida T. **Cooperativismo passo a passo**. 7.ed.Goiânia:[s.n], 2004. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/down/cartilha_cooperativismo.pdf>. Acessado em: 25 jul. 2008.

MAZZEI, B. B. **Autogestão em Empreendimentos Econômicos Solidários**: um estudo comparativo de casos em cooperativas de reciclagem de lixo de Maringá – PR. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Londrina, 2006.

ORGANIZAÇÃO COOPERATIVISTA BRASILEIRA. **Por dentro da cooperativa**. Disponível em:<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp>. Acesso em : 23 jul. 2008.

_____. **Papel do associado**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/papel_do_associado.asp>. Acesso em: 23 jul. 2008.



PARANAÍ ONLINE. **Coopervaí recebe caminhão que vai facilitar coleta de materiais recicláveis.** Disponível em: <<http://www.paranavaionline.com.br>>. Acesso em: 28 jul.2008.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil da vertente pioneira à vertente à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

RECEITA FEDERAL. **Sociedades Cooperativas.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 18/07/2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

UNISOL BRASIL. **Qual é a estrutura organizacional de uma cooperativa.** Disponível em <<http://www.unisolbrasil.org.br/info/estrutura.php>>. Acesso em: 29 ago.2008.



UM ESTUDO SOBRE A IMAGEM DO JORNAL NOROESTE PERANTE SEUS LEITORES

Gleydson Xavier de Barros - FAFIPA
Andressa Fadinho Portante - FAFIPA

RESUMO

A busca pelo conhecimento sempre esteve presente nas sociedades. As pessoas sempre almejam informações claras e precisas, que lhe assegurassem confiabilidade e criação de opinião. Uma imagem favorável e bem conhecida é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação. Diante desse quadro, o presente trabalho destina-se a buscar entender o nível de confiabilidade e satisfação dos leitores em relação ao Jornal Noroeste, empresa prestadora de serviços informativos. A presente pesquisa caracteriza-se como explicativa e de natureza quantitativa. O trabalho foi realizado por meio de estudos na empresa Jornal Noroeste Agora Ltda com sede na cidade de Nova Esperança, obtendo opiniões dos respectivos leitores do jornal, quanto à confiança que eles possuem, em relação às atividades exercidas pela empresa. Concluindo-se através dos dados coletados, que o Jornal Noroeste vem ganhando respeito e confiança por parte de seus clientes, durante seus anos de atuação no mercado, com isso sua imagem, fica muito bem apresentável na praça. Porém como toda empresa que se preza e busca a melhoria contínua, o jornal necessita corrigir falhas que vêm ocorrendo nas suas relações com seus clientes.

Palavras-chave: Imagem favorável. Satisfação dos leitores. Melhoria contínua.

1 INTRODUÇÃO



A preocupação pela busca de uma imagem favorável nas organizações teve início por volta do século XVII. Afirmavam autores em seus estudos, que as pessoas buscavam algo que vale a pena, elas almejavam a satisfação individual. Sendo a imagem, o foco inicial a ser analisado.

No contexto atual, grande é a preocupação por parte das empresas em criar uma imagem favorável. Sendo através de bom atendimento, ótimos preços, melhorias em espaço interno, além de inovações em serviços prestados.

Considerando este contexto, o problema de pesquisa que orientou esse trabalho foi: Qual a imagem do Jornal Noroeste em relação aos comerciantes da região central da cidade de Nova Esperança?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um dos fundamentos teóricos do conceito de marketing é a teoria da escolha individual, formulada pelo economista clássico Adam Smith (1776), cujo pressuposto é que o bem estar da sociedade é o resultado da convergência entre os interesses individuais do comprador e os do vendedor, por meio da troca voluntária e competitiva (DIAS, 2006).

Em cima do argumento de que as pessoas são responsáveis por suas ações, e escolhem o que é melhor, o marketing veio se estruturando.

Porém, o papel do marketing no sucesso de uma organização, só foi reconhecido há bem pouco tempo. Isso ficou particularmente evidente em países da Europa oriental cujas economias recentemente deixaram de ser controladas pelo Estado para se transformar em empreendimento (BOONE; KURTZ, 1998, p.5).

Ele foi se adaptando as mudanças que a sociedade impunha, reforçado por conceitos de outras disciplinas como economia, estatísticas e psicologia. Cada qual tendo sua participação na construção do tema. Deixando de ser uma atividade executada para promover a troca de produtos e serviços entre empresas e sociedade, e passando a englobar as atividades de planejamento, precificação, promoção e distribuição de bens e serviços. Tudo fazendo parte de um sistema para atingir um bem comum, cada qual reforça as demais e nenhuma delas é mais importante (FELIPPE JR, 2007).



Para Grönroos (1993) todas as organizações precisam criar utilidade para que possam sobreviver. O projeto de marketing de bens, serviços e idéias que satisfaçam necessidades constituem o fundamento para a criação de utilidade.

Assim, juntou-se a esse conceito o princípio da responsabilidade das empresas em servir a sociedade. A sociedade dispõe de mecanismos que forçam as empresas a se comportarem dentro dos padrões que atendam suas necessidades (FELIPPE JR, 2007).

“Dirigir toda a atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento” (LAS CASAS, 1991, p. 13).

O foco das empresas é a satisfação dos seus clientes, através de qualidade no serviço prestado (KOTLER, 1998).

Qualidade, aliás, que: descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. [...] Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança e a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas dos clientes (BOONE; KURTZ, 1998, p. 33)

Por cliente entende-se uma pessoa ou unidades organizacionais, que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização (DIAS, 2006).

Traduzindo de forma sistemática tudo o que fora dito, tem-se o marketing *mix*, que é representado pelo conjunto de variáveis controláveis que as empresas podem utilizar para influenciar e modificar as respostas dos consumidores, que consiste nos 4P's, também chamado de composto de *marketing*. Preço, que compreende a política de preços. Produto, objeto ou serviço a ser oferecido. Promoção, a política de comunicação com o mercado. E Praça, o processo de distribuição, canais de distribuição, pontos de venda. Enfim, todo o deslocamento do produto até o cliente (FELIPPE JR, 2007).

Com isso, as decisões dos profissionais do marketing referentes ao composto, preço, produto, promoção e praça são os estímulos que somados aos do meio ambiente, provocam impacto no cliente, o qual irá prestar atenção, reter e reagir as informações de acordo com suas características pessoais, percorrendo um processo de decisão que levará a uma resposta (DIAS, 2006).



Os alvos diretos dos 4P's são também resumidos a quatro iniciais, os 4C's, custo benefício, cliente, comunicação e conveniência. Sendo que a comunicação que se referem á promoção, é ponto forte nessa atividade. A comunicação é de suma importância para a criação de uma imagem favorável, além é claro de criar um elo de compromisso e confiança entre ambos os lados (KOTLER, 1998).

O composto promocional é formado por várias ferramentas mercadológicas, que são utilizadas para a comunicação com o mercado. As principais ferramentas usadas na comunicação são: propaganda, relações públicas e *merchandising*. Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada o efeito por um patrocinador identificado. Relações públicas é a função da administração que avalia atitudes públicas, identifica as políticas e procedimentos de um individuo ou de uma organização com o público interessado e executa um programa de ação para conseguir entendimento público e receptividade. *Merchandising* é todo esforço de apresentação do produto ou serviço no ponto de venda (LAS CASAS, 1991).

As atividades de comunicação com o mercado, têm, não apenas um impacto comunicativo sobre as expectativas dos clientes, mas também um efeito direto sobre essas experiências. [...] Em longo prazo, a comunicação com o mercado, como publicidade, vendas e relações públicas, realçam e de alguma forma modelam a imagem da empresa (GRÖNROOS, 1993, p.108).

A imagem favorável e bem conhecida, corporativa e/ou local, é um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos. O papel da imagem tem pelo menos três conseqüências. Em primeiro lugar, a imagem comunica expectativas, juntamente com as campanhas externas de marketing tais como anúncios, venda pessoal e comunicação boca a boca. Em segundo lugar, a imagem é um filtro que influencia a percepção das operações da empresa, se a imagem é boa, ela se torna um escudo. Em terceiro lugar, a imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas dos clientes, quando os clientes desenvolvem expectativas, e experimentam a realidade na forma de uma qualidade técnica e funcional do serviço, a qualidade percebida do serviço se equipara ou supera a imagem, essa imagem é reforçada e até mesmo melhorada (KOTLER, 1998).



Para Grönroos (1993) a imagem é realidade, portanto, o desenvolvimento da imagem ou programas de melhoria da imagem tem que ser baseadas na verdade. Se a comunicação com o mercado não se encaixar na realidade, a realidade normalmente vence, e a comunicação da empresa é percebida como não sendo digno de confiança, o que prejudica a imagem.

Pois conforme Boone e Kurtz (1998) grandes são as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de marketing, na busca da melhoria de atendimento, satisfação dos clientes e criação da imagem, ou seja, o relacionamento do marketing com o seu âmbito externo têm um efeito significativo sobre o grau de sucesso relativo alcançado pela empresa. O marketing deve encontrar continuamente novas maneiras de lidar com as questões sociais que integram o sistema competitivo.

Continuamente os empresários, comerciantes ou pessoas, que atuam no mercado devem criar novos valores para seus clientes, com a administração de seus relacionamentos de negócios (KOTLER, 1998).

As empresas devem fazer uma análise de mercado, checar concorrentes, saber quais produtos e serviços oferecer e posicionar-se diante da situação, inovar. Sempre haverá um meio de abordar os consumidores/usuários dentro do mercado. Tendo sempre em conta a evolução dos costumes e o encaminhamento da sociedade diante dos fatos que se apresentam (FELIPPE JR, 2007).

E reforçando essa idéia, Boone e Kurtz (1998, p. 78), comentam que, "além disso, estudar os hábitos e preferências dos consumidores pode ajudar na identificação de novos clientes potenciais e na manutenção de um contato permanente com eles".

"Qualidade em um produto ou serviço, da forma que é julgada aos olhos do cliente, é um assunto altamente subjetivo. [...] Não importa quão objetiva a empresa considera a qualidade de seu produto ou serviço, ela está aberta para ser interpretada" (VAVRA, 1993, p. 108).

Enfim de acordo com Grönroos (1993, p. 154), "esforços para elevar a qualidade quase sempre resultam em uma maior produtividade, e esforços para elevar a produtividade normalmente se vêem compensados em uma melhor qualidade."

3 METODOLOGIA



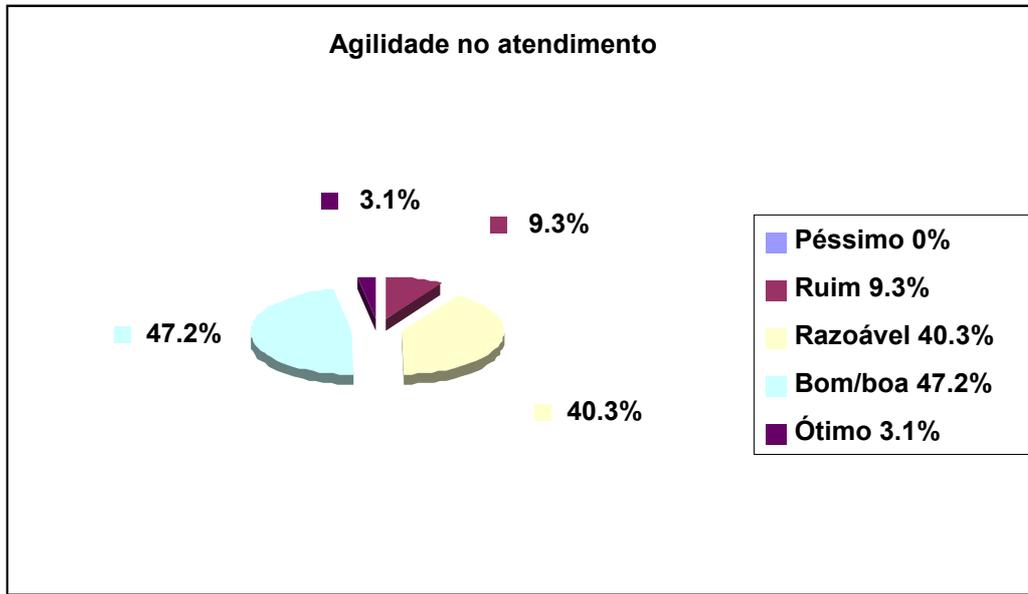
Esta pesquisa é do tipo explicativa e de natureza quantitativa. Pois conforme Richardson (1999), pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados tem como preocupação central identificar seus fatores determinantes. E de natureza quantitativa porque busca a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto as inferências.

A unidade de análise da respectiva pesquisa é o Jornal Noroeste Agora de Nova Esperança, sendo visto como um todo.

A coleta de dados primários foram obtidas através de questionário com perguntas fechadas, que segundo Richardson (1999) cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Sendo os dados secundários através de documentos e impressos. A população é constituída de cento e vinte e nove comerciantes que se distribuem pela Avenida quatorze de dezembro sendo o trecho da esquina com a Rua. Rep. Líbano, até a Praça Mello Palheta.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

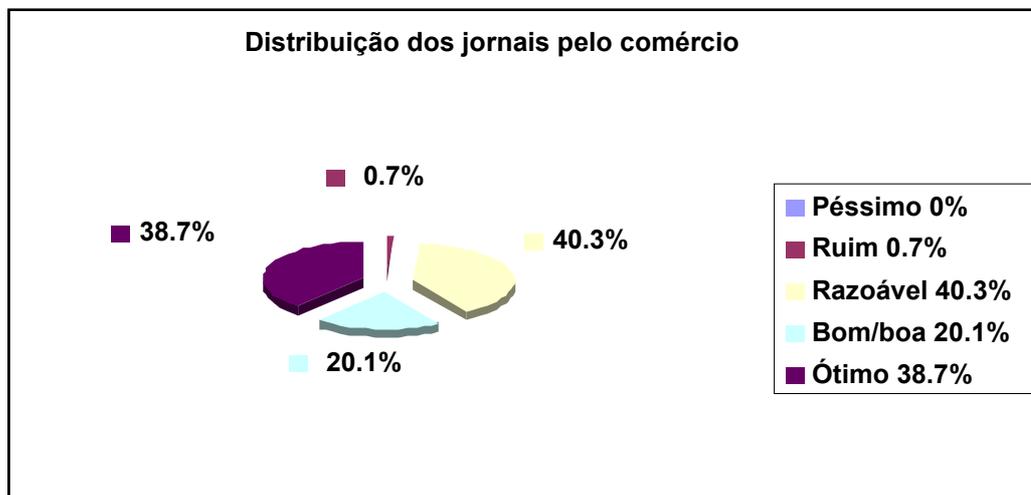
O Jornal Noroeste fora fundado no mês de maio do ano de 1995. O então Jornal Noroeste Agora, iniciado de formato tablóide, com 08 páginas em preto e branco e de periodicidade mensal, foi evoluindo com o decorrer dos anos, ganhando respeito e credibilidade por meio de assuntos por ele abordados. Houve com o passar dos anos, melhorias na diagramação, periodicidade e tiragem, tudo de maneira gradativa até chegar ao atual formato (*standard*) passando a ser vinculado semanalmente, sempre as sextas-feiras. Hoje, as 08 páginas atuais em formato *standard*, sendo 04 delas coloridas 04 em preto e branco do Jornal Noroeste o firmam definitivamente como veículo de comunicação semanal de Nova Esperança. Sendo que somados a esse sentimento de orgulho, as responsabilidades deste órgão de comunicação junto a população local, tendo em vista que promove o debate entre pessoas, e desperta em todos uma análise mais crítica sobre diversos assuntos, incentivando sobre os direitos e deveres do cidadão.



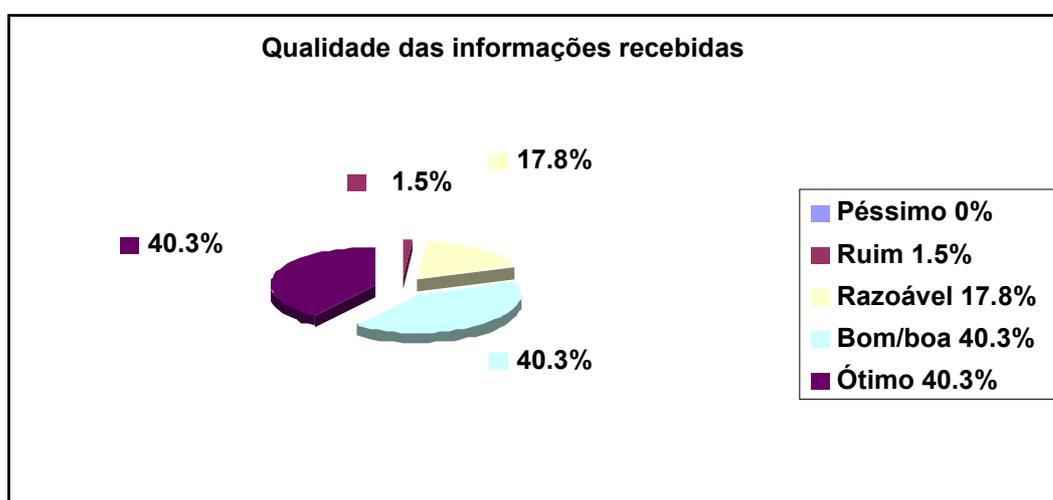
Os funcionários do Jornal Noroeste a todo o momento estão dispostos a atender seus clientes. Seja para solucionar dúvidas ou para atender pessoas interessadas em fazer publicações, ou outros tipos de matérias. Porém pelo fato de ser uma empresa pequena, com poucos funcionários, em algumas ocasiões, a demanda sobrecarrega a capacidade produtiva da empresa, ocasionando em esperas por parte dos clientes.



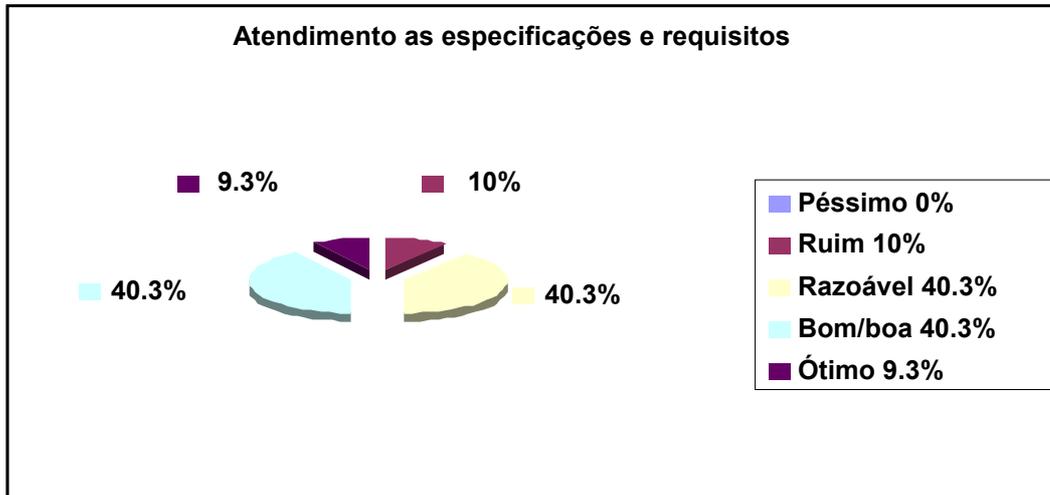
Mesmo não possuindo muitos funcionários, o Jornal Noroeste sempre reserva total atenção a seus clientes, principalmente em reclamações. O jornal atende á todos os clientes que de alguma forma, não ficaram satisfeitos com o serviço prestado, e que necessitam de uma solução.



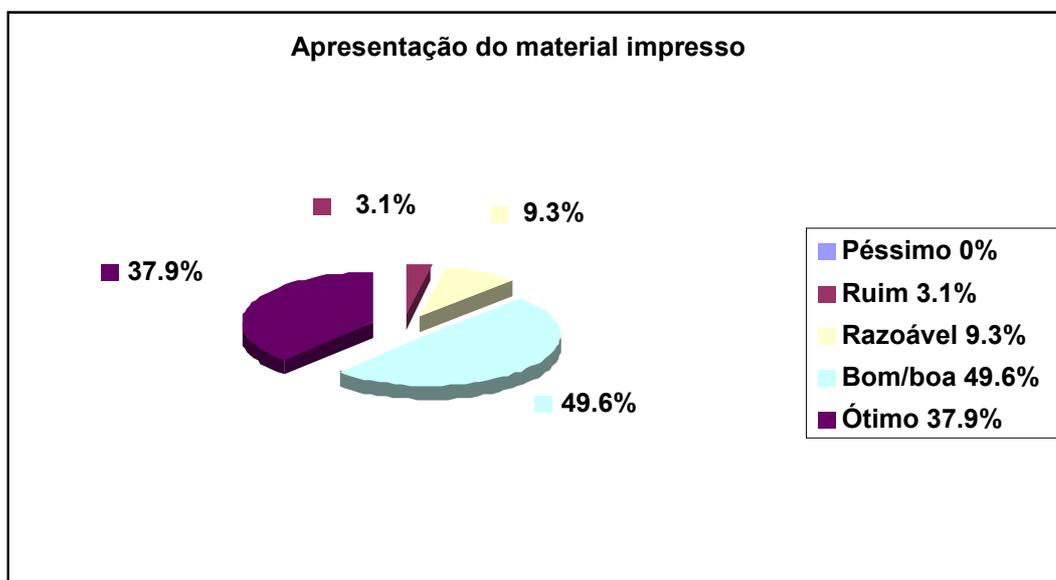
Atualmente o jornal impresso é distribuído para quase toda a população de Nova Esperança, de forma gratuita, fora também as remessas que vão para outras cidades da região. Porém em algumas ocasiões os clientes não conseguem receber regularmente os seus exemplares, seja por motivos de mau tempo, (chuva atrapalha a distribuição) ou mesmo falha por parte dos rapazes responsáveis pelas entregas.



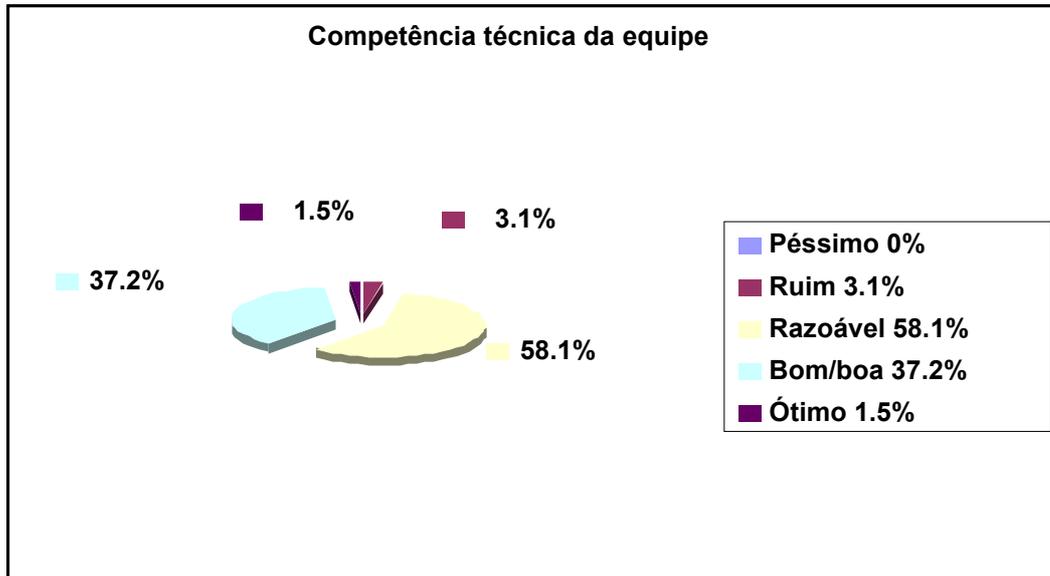
O conteúdo a preencher as páginas do jornal, é muito bem analisado. Todas as notícias ali expostas, devem ser relevantes e que liguem a sociedade á assuntos de seu interesse, tais como deveres e obrigações. Esse fato se consolidou ainda mais, depois que o jornal fora declarado órgão oficial do município, passando a publicar notas emitidas pela prefeitura, tais como atas e outras divulgações públicas.



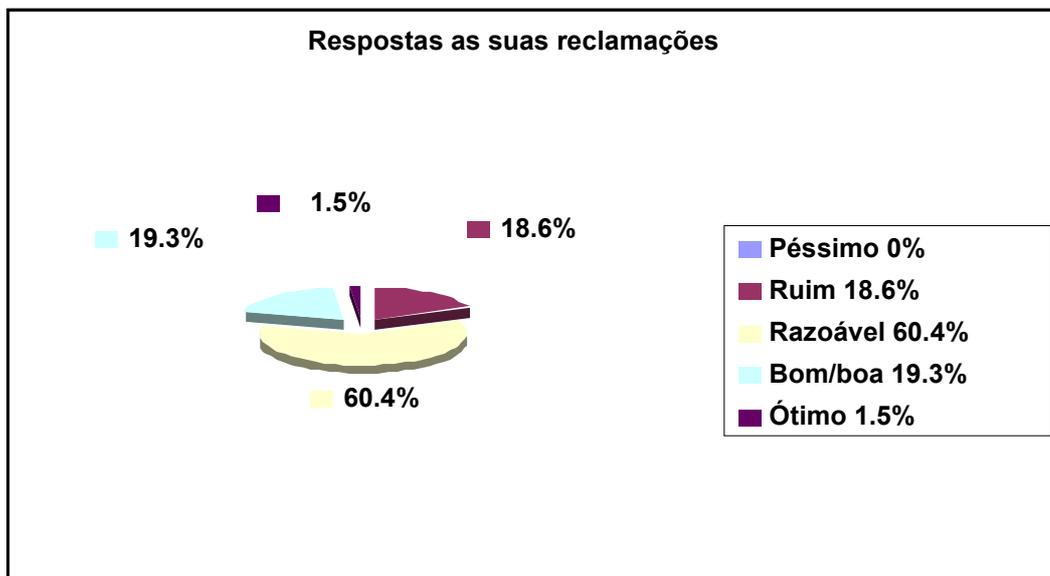
Ao aderir aos serviços prestados pelo jornal, o cliente possui total autonomia para comentar a forma pela qual ele quer que seja sua publicação. Seja uma matéria sobre seu estabelecimento comercial, ou sobre fotos lançadas na coluna social. Sendo que se algo não o agrada, ou mesmo que necessite de melhorias, ele pode e deve opinar esclarecendo de que maneira ele quer que a sociedade o veja.



As linguagens usadas nos textos devem ser claras e precisas, de fácil entendimento, e de uma forma que chame a atenção a quem a vir.



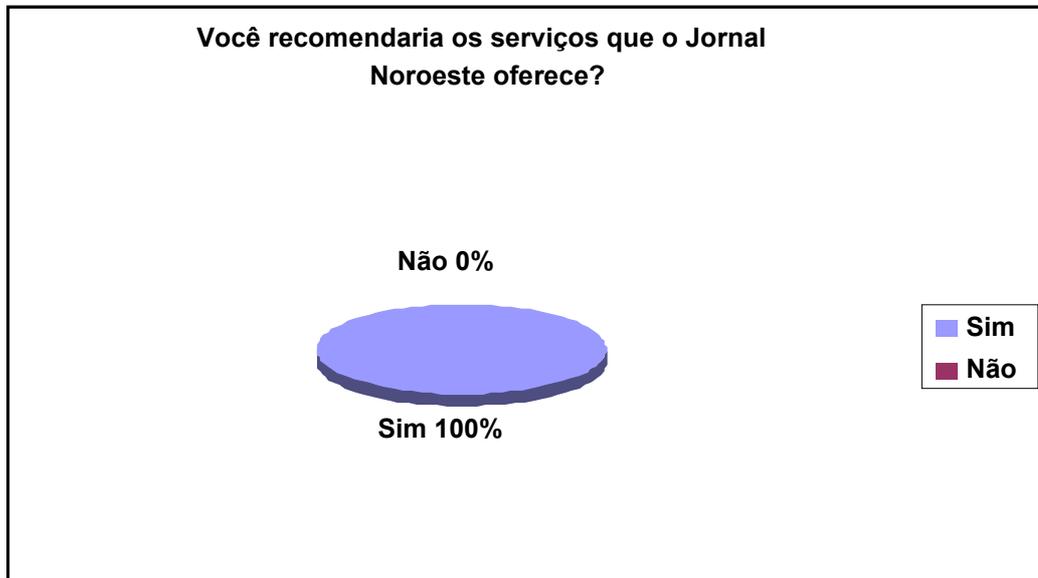
Cada funcionário deve arcar com suas responsabilidades, e seus deveres perante os clientes, fora saber solucionar problemas referentes á sua área de atividade. O funcionário deve ter conhecimento de tudo o que lhe é designado, para que quando for questionado, saiba explicar ou mesmo apresentar a forma mais otimizada possível para o serviço.



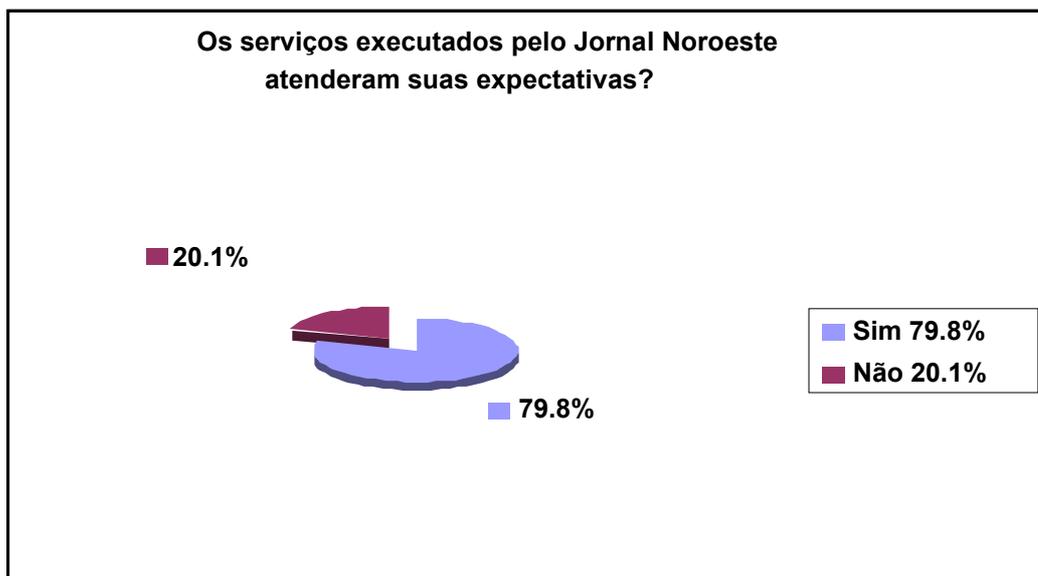
Por se tratar de inúmeros clientes que publicam nas páginas do jornal, e também pelo fato ser muito grande a demanda de jornais, de certo modo é comum, ocorrer casos de desapontamentos e insatisfações por parte de algum cliente, que outrora não recebeu o seu jornal, ou que tenha visto sua matéria, não de acordo com o que tinha sido proposto.



Para as eventuais exceções, o jornal apresenta soluções, para que de forma alguma o cliente não venha a se sentir lesado ou mesmo enganado.



Não é por mera coincidência que hoje o Jornal Noroeste, é o jornal impresso mais lido em toda a cidade de Nova Esperança e circunvizinhas.



É muito importante saber atingir a satisfação dos clientes. Sabendo superar suas expectativas e transformá-las em reconhecimento e *feedback* positivo.



Sendo que após essa pesquisa ter sido realizada, pode-se perceber o quão é importante e indispensável a presença do Jornal Noroeste na cidade de Nova Esperança. Por se tratar do meio de comunicação de maior abrangência na cidade. Visto que sua atuação nesses cerca de 14 anos criou uma relação de confiança entre a empresa e seus clientes. E é justamente esta confiança que conseqüentemente se torna a grande fonte de arrecadação do jornal. Com a promessa de retorno garantido a quem está contratando o serviço. As propagandas e anúncios que preenchem suas páginas a cada edição lançada, resultam no grande investimento do jornal. Fora outras rendas, como por exemplo, as assinaturas dos jornais. Muitas empresas e mesmos pessoas físicas apresentam o interesse de receber o seu exemplar do jornal em sua sede/residência, até como uma forma de comodidade e segurança. Visto que isso eliminaria a necessidade de se deslocar até a banca de jornal local, ou a sede da empresa.

Assim, durante o período de um ano, podendo este ser prorrogado, por intermédio de contrato de prestação de serviços, o cliente tem assegurado o direito de receber exemplares do jornal na porta de sua empresa. Detalhe importante, é que o número de exemplares requisitados, não altera o valor da anuidade do contrato, podendo o cliente pedir quantos lhe for necessário. Com isso se nota uma grande procura por parte dos empresários, (sejam eles micros ou grandes), em querer anunciar nas páginas do jornal. Pois é grande o número de leitores do Jornal Noroeste. Visto ser essa uma atividade lucrativa para empresários que se interessam em divulgar o nome de suas empresas, ou até mesmo para empreendedores que possuem pouco tempo de mercado, e precisam ganhar espaço no acirrado mercado consumidor. Sendo que muitas empresas formulam contratos de divulgação, estabelecendo uma duração para que seus anúncios sejam expostos semanalmente, seja de forma seqüencial ou avulsa, em edições já previamente estipuladas.

CONCLUSÃO

O Jornal Noroeste como já fora mencionado anteriormente, vêm ganhando respeito e confiança por parte de seus clientes, durante seus anos de atuação no mercado. Com isso sua imagem, que é o tema deste trabalho, fica muito bem apresentável na praça. Pois se trata de um patrimônio para qualquer empresa, porque a imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos. Porém como toda empresa que se preza, mudanças e atualizações são inevitáveis e necessárias para



continuar mantendo essa confiança com os clientes. Visto que através dos dados coletados pelos questionários. Pode-se notar que em muitas áreas de atividade da empresa, os clientes estão desgostos com os resultados, em alguns casos a situação é até alarmante e requer intervenção rápida. Sendo que não há nada mais obvio do que estabelecer alterações e melhorias nos pontos em que vêm ocorrendo falhas, e conseqüentemente, desagradando os leitores.

Dentre esses pontos em que vêm ocorrendo insatisfação dos clientes. Citou-se os que requerem maior atenção por parte dos responsáveis. Notou-se que uma grande parcela dos comerciantes que responderam ao questionário, estão insatisfeitos quanto ao atendimento e respostas as especificações. Há uma certa divisão, entre quem gosta e acha que está bom, e quem acredita que poderia ser melhor. Outro caso é referente á distribuição dos jornais. Em alguns pontos do comércio, o jornal é distribuído normalmente toda sexta-feira, sem falhas.

Porém em outros já não se há á mesma competência, principalmente em locais mais afastados da sede do jornal. Por esse motivo muitos reclamaram, quanto a esse detalhe, ainda mais porque já ocorreram vários casos de muitas empresas programarem e lançarem divulgação, e mesmo assim não receberem sequer um exemplar. Mas os pontos mais críticos e que deveriam ocorrer intervenções imediatas, foram quanto a competência dos funcionários, e respostas as reclamações. Nestes quesitos houve uma grande rejeição dos comerciantes, muitos apresentaram decepções que sofreram ao solicitar os serviços do Jornal, e ao buscarem esclarecimentos quanto a publicações, matérias ou anúncios. Caberia ao Jornal Noroeste verificar esses pontos negativos, e propor mudanças, para reverter alguns cenários, e manter sua boa imagem no comércio de Nova Esperança.

REFERÊNCIAS

- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: S.A, 1998.
- DIAS, S. Roberto. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- JUNIOR, Bernardo de Felipe. **Marketing para a pequena empresa: comunicação e vendas**. Brasília: Maneco, 2007.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

RICHARDSON, R. Jarry. **Roteiro de um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

VAVRA, G. Terry. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.



SATISFAÇÃO DO CLIENTE: A ESTRATÉGIA DE MARKETING APLICADA EM HORAS DE LAZER E FESTA EM *BUFFET* INFANTIL.

Liana Silva - FAFIPA
Luana Rigoletto - FAFIPA

RESUMO

Em função da alta competitividade, do mercado em alta ebulição e dos clientes cada vez mais exigentes, as organizações buscam diferenciar seus produtos para assim obter aprovação das pessoas. O artigo traz um estudo junto ao Buffet infantil Palácio das Festas, onde foi realizada a avaliação da satisfação dos clientes neste novo ramo, que está em alto crescimento por todo o país. Este tipo de empreendimento requer alto custo de investimento, mas o retorno é totalmente compensável. Nesta área a busca pelo atendimento direcionado e a opinião dos clientes é de extrema importância para o sucesso da empresa. O estudo engloba esta grande ferramenta de marketing dentro dos conceitos de administração, trazendo também informações sobre serviços e o que se define por cliente. O método de pesquisa é do tipo descritivo, com natureza quantitativo e qualitativo. A unidade de análise estudada foi o Buffet Palácio das Festas, e na coleta de dados foi feita a aplicação de questionário aos clientes da organização, e entrevistas não-estruturadas com a direção. Com a pesquisa levantada observa-se a necessidade de se avaliar a satisfação dos clientes para se manter competitivo dentro do mercado de trabalho, pois o principal elemento de uma organização são os seus consumidores, e sua opinião é o que dita mudanças ou não no serviço prestado.

Palavras-chave: Satisfação do cliente. Ferramenta de marketing. Organizações de serviços.

1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente competitivo, empresas buscam a cada dia instrumentos e estratégias para obter o diferencial e agradar seus clientes. Não importa a área em que determinada empresa atua, o mercado e principalmente os clientes querem ter uma razão para adquirir tal produto ou serviço. Sejam atributos que valorizem um produto, ou uma visita técnica gratuita após



um serviço prestado, novidades e atendimentos personalizados destacam a atenção do cliente atingindo-o a sua satisfação.

Atualmente, o que se vende não é somente o produto, mas também o serviço prestado ao cliente, o que transparece do início ao fim da compra. O diferencial girará em torno do grau de satisfação do cliente com a empresa. Em um mundo massificado, consumidores querem sentir-se únicos e diferenciados. A sensibilidade do empreendedor em relação às demandas, necessidades e individualidades de cada consumidor irá ajudá-lo a construir esta satisfação. Em meio a isto as organizações prestadoras de serviços devem levar maior consideração a este item, pois obtendo-se a satisfação de seu cliente têm-se por consequência o sucesso empresarial.

Uma área em prestadoras de serviços que vem surgindo e crescendo cada vez mais por todo o Brasil é o setor de *Buffet* infantil. O tema tem conquistado bastante espaço no mercado e sua expansão já é significativa. Há pouco menos de quinze anos, existiam poucos *Buffets* especializados em festas infantis no Brasil, hoje cerca de 12 mil *Buffets* infantis estão instalados em todo o País segundo a ASSEBI – Associação de Empresas de *Buffet* Infantil, e só na cidade de São Paulo realizam-se cerca de 21 mil festas mensais.

É a partir disso que se torna importante conhecer o consumidor e realizar o serviço ao seu gosto. Diversas ações executadas pela empresa podem ser responsáveis pela satisfação dos clientes, como oferecer produtos e serviços de alta qualidade, preços e prazos acessíveis, são alguns pontos que influenciam na satisfação ou insatisfação de um consumidor.

Visando conhecer e analisar a importante estratégia de marketing nesta crescente área, o estudo é realizado no *Buffet* Palácio das Festas localizado na região Noroeste do Paraná onde é feita análise do nível de satisfação dos seus clientes.

2 A FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO DENTRO DAS EMPRESAS

A administração ao longo dos anos vem sofrendo mudanças que auxilia para uma melhor atuação dentro das organizações. Diversas pessoas têm o conceito que administrar é algo simplório e que possa ser realizado a qualquer momento e em qualquer lugar. No entanto, essa não é a realidade das organizações que permanecem no mercado, é preciso conhecer a



organização que se trabalha, seu ramo, seus objetivos e princípios, pois cada organização tem o seu diferencial. Segundo Maximiano (1986, p.22) administrar é “tomar decisões sobre a definição de objetivos e utilizar os recursos necessários para atingi-los”, e diz ainda que o papel da administração é “zelar pela eficiência e eficácia da organização”.

Segundo Chiavenato (2000, p.3) “a administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização”.

Para a empresa o que determina o grau de sucesso é a sua administração, sua organização, e o comprometimento dos diretores. Não basta ser bom, obrigatoriamente tem que ter um diferencial, e para buscar esse diferencial a administração atua em uma de suas funções: o marketing, que vem se tornando de extrema importância não apenas para alcançar o sucesso, mas também se estabelecer nele.

Kotler (1996, p. 30) reconhece a administração de marketing com, “um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; que envolve bens, serviços e idéias.” O autor ainda afirma que “a meta é produzir para a satisfação das partes envolvidas”.

Podendo então, entender que o objetivo da administração de marketing “é levar os bens e serviços certos, para as pessoas certas, nos locais adequados” (GUMMESSON, 1991, p. 60).

2.1 CONCEITUANDO ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Pode-se chegar a um conceito de administração de marketing a partir de algumas definições. Para Drucker (1989, p.33) marketing significa “trabalhar com mercados, que por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com objetivo de satisfazer as necessidades e aos desejos humanos”.

O marketing hoje é umas das ferramentas mais utilizadas na área de administração, oferecendo recursos que possibilitam a grande diferenciação no mercado competitivo das organizações. A partir disso é possível compreender o conceito de administração de marketing.

A administração de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas como



mercados-alvo com o propósito de atingir as metas da organização. Isto depende sobretudo do planejamento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejo dos mercados-alvo, usando eficazmente o preço, a comunicação e a distribuição, a fim de informar, motivar e servir o mercado. (KOTLER 1989, p.34)

Com esta definição entende-se o marketing como um instrumento gerencial. Assim o papel do marketing na administração é obter o melhor acoplamento possível entre segmentos da demanda e da oferta.

Por fim, o marketing é, em ordem de importância, segundo Cowell, (1984):

1. estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados;
2. maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa;
3. conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, a que os clientes e o público da organização em geral estão expostos.

2.2 SERVIÇOS

Os serviços podem ser definidos como:

O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor (GRONROOS 1987, p. 23).

Grönroos (1993) considera os serviços como intangíveis e heterogêneos, visto que não se pode apalpar um serviço, no entanto tem-se a certeza de que os serviços não são iguais, pois se tratam de pessoas os realizando individualmente.

É verdade que a variabilidade do produto é mais difícil de controlar em serviços de contato direto, pois o cliente exerce mais influência sobre variação no tempo da demanda e nas características do serviço, devido a seu maior envolvimento no processo de serviços.

Ainda Grönroos (1993), diz que os serviços constituem uma série de processos mais ou menos intangíveis, onde a produção e o consumo não podem ser totalmente separados, e onde o cliente participa ativamente no processo de produção, sendo percebidos como de extrema



complexidade. No entanto, para desenvolver modelos de gestão de serviços de marketing, é importante compreender o que os clientes procuram e o que de fato eles avaliam.

É difícil relacionar uma boa idéia de serviço a um benefício estável, geral e bem-definido ao cliente. E é extremamente difícil implementar a idéia de serviço como uma oferta bem-estruturada de produtos.

Zeithaml e Bitner (2003) descrevem serviços como algo intangível, heterogêneo e perecível, uma vez que os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.

Kotler (1996) apresenta as quatro características dos serviços, sendo elas:

- intangibilidade, pois não podem ser vistos ou sentidos;
- inseparabilidade, pois muitas vezes são produzidos e consumidos simultaneamente;
- variabilidade (heterogêneos), dependem de quem os executa e de onde são prestados;
- perecibilidade, o fato de não poder ser estocado.

Estas características definem um serviço, e apresentam as dificuldades que um administrador de marketing encontra para satisfazer todas as necessidades de um consumidor nos seus serviços prestados.

Estando clara a definição de serviços, pode-se enfatizar as diferenças entre marketing de bens e de serviços. Onde, no marketing de bens, as empresas enfatizam sua produção voltada para o consumidor, esperando agradá-lo e satisfazê-lo com seus produtos. Todavia no marketing de serviços, além da abordagem de mercado, produto, preço, distribuição e promoção, existem outros elementos para a decisão da tática, sendo eles: perfil, pessoas, processos e procedimentos. Sendo assim, o composto de serviços é composto por mais quatro ferramentas essenciais: perfil, pessoas, processos e procedimentos. (LAS CASAS, 2001).

O perfil é o *layout* do estabelecimento onde o serviço é prestado. A primeira impressão é muito importante, ela reflete a seriedade e a confiabilidade que a empresa necessita passar aos seus clientes, como higiene e organização.

Os funcionários que estão em contato direto com os clientes, são considerados pessoas, no composto de serviços, tendo em vista que estão envolvidas na prestação de serviços também



podem transmitir ao cliente uma boa ou má impressão, é importante que os funcionários transpareçam o que a empresa oferece aos seus clientes, uma imagem positiva é muito importante, assim como uma boa aparência e educação no relacionamento com seus clientes.

Os processos se devem à todos os procedimentos que o cliente está sujeito a realizar, desde a sua entrada na empresa, o atendimento dos funcionários, até a hora de pagamento pelo serviço. É mais uma ferramenta para o administrador de marketing assumir um diferencial, estar preocupado em satisfazer o seu cliente em todos os aspectos e em todos os passos que este percorrer, pode se tornar um diferencial quanto aos seus concorrentes, pode-se exemplificar este processo citando o McDonald's, na sua criação do conceito de *fast food*, uma necessidade em atender melhor os seus clientes o levou a revolucionar o setor de lanchonetes na época, sendo referencia até hoje.

Os procedimentos são as formas de interação com seus clientes, o contato direto do funcionário com o consumidor e suas necessidades, demonstrar respeito e acima de tudo boa vontade para a satisfação deste cliente é um procedimento muito importante para destacar o serviço prestado pela empresa.

Segundo Albrecht (2000, apud LAS CASAS, 2001) existem sete fatores que prejudicam um serviço, como: apatia, uma atitude do funcionário que afasta os clientes; dispensa, procura livrar-se de um cliente, nega o atendimento; frieza, atitudes que representam ares hostis, não demonstra boa vontade; condescendência, tratar o cliente com se fosse criança; automatismo, o funcionário diz sem sentimento coisas padronizadas; passeio, ninguém resolve o problema, fazem o cliente passear pela empresa de um departamento para o outro.

Estes aspectos negativos devem ser evitados, são seqüências de atividades que podem prejudicar o bom nome da empresa, ou uma marca que a mesma esteja construindo. A mudança destas atitudes não necessita de grandes investimentos, uma atenção aos seus funcionários, poderia evitar alguns futuros transtornos.

A qualidade dos serviços é a diferença mais importante a ser conquistada, devido à intangibilidade do objeto de comercialização, a qualidade de serviços esta ligada à satisfação do cliente. (LAS CASAS, 2001).

Segundo Gronroos (1995) há seis critérios para uma boa qualidade de serviços, sendo eles:



1. Profissionalismo e habilidades, os clientes vêm no prestador de serviços uma capacidade de atender e resolver seus problemas;
2. Atitudes e comportamentos, utilizando critérios relacionados aos processos e aos procedimentos, os clientes percebem uma certa disposição dos atendentes em resolver seus problemas, de forma amigável e espontânea;
3. Facilidade de acesso e flexibilidade, percebida através da localização, horário de trabalho, empregados e sistemas operacionais, são relacionados aos processos;
4. Confiabilidade e honestidade, a confiança que o cliente deposita no atendente em caso de algum erro;
5. Recuperação, se algo der errado, os clientes sabem que o prestador de serviços irá consertar;
6. Reputação e credibilidade, a crença que os valores pagos, representam de fato os serviços prestados, são critérios relacionados à imagem dos profissionais.

2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Na atualidade vive-se a era da economia de serviços: a mudança de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço. O que não significa que a indústria mereça menor atenção, ou que tenha deixado de ser importante para a sociedade. Mas somente soluções técnicas não são mais suficientes para que se possa obter e manter vantagens competitivas. Por isso, o item satisfação vêm ganhando atenção redobrada nas principais e importantes organizações que desejam fidelizar e garantir seus clientes.

Segundo Kotler (1996, p.53) satisfação “é o sentimento de prazer, ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas”. Na visão do cliente, satisfação se associa a qualidade do produto ou do serviço prestado, e é só quem consome que tem essa total certeza.

Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. A satisfação só é alcançada quando o



cliente percebe que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado.

A satisfação dos consumidores tem se tornado um importante critério para julgar a qualidade das empresas. Algumas das empresas mais bem-sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento.

O problema é que muitas empresas não se empenham em saber se seus clientes estão satisfeitos ou seus clientes não costumam se manifestar espontaneamente quanto à sua satisfação, não obtendo um resultado significativo para a empresa.

2.4 DEFINIÇÃO DE CLIENTE

Uma conceituação muito simples é a apresentada por Moura (1997, p.57): “Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”. Sendo assim conclui-se que todos os indivíduos e empresas que consomem produtos e serviços oferecidos por qualquer organização podem ser considerados clientes.

Identificar o que o cliente necessita, de preferências suas necessidades, que não estão sendo atendidas pelos concorrentes, são oportunidades para a empresa conquistar o mercado. O cliente vive hoje uma posição de rei que pode tudo, que nunca está errado, que tem sempre a razão; mas a empresa não pode desvalorizar seus funcionários que são responsáveis pelo verdadeiro sucesso da organização devido ao excelente atendimento prestado a eles.

Kotler (1998, p. 54) discute o modo como os consumidores fazem suas escolhas, acreditando que estimam qual oferta lhes entregará maior valor.

Os consumidores são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra dependem dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Essa afirmativa remete necessariamente à definição de valor. O que seria, então, o valor para o cliente? E mais uma vez, Kotler (1998, p.55), adota a premissa de que “os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor”.

Com a boa qualidade do serviço prestado e atendendo as necessidades do cliente, a satisfação do mesmo é alcançada trazendo benefícios para a própria empresa como mostra Lovelock



(1998, p.116), “Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes.”

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva uma vez que procura descrever a satisfação dos clientes para com os serviços oferecidos pela organização estudada. Para Richardson (1999) a pesquisa descritiva é aquela que descreve um fenômeno social.

Utilizou-se como recurso metodológico as naturezas quantitativa e qualitativa com a finalidade de trabalhar com o máximo possível de informações disponíveis, tanto de natureza quantitativa como qualitativa. Segundo Richardson (1999, p.38) “o que justifica o uso da pesquisa qualitativa, é, sobretudo, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social”. O mesmo autor caracteriza a pesquisa quantitativa “pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Ainda Richardson (1999, p.38) diz que a pesquisa quantitativa “representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação”. Vieira (2004, p.15) reforça a importância da pesquisa qualitativa quando diz que esta, “garante a riqueza dos dados, permite ver o fenômeno na sua totalidade, bem como facilita exploração de contradições e paradoxos”.

O período de ocorrência desta pesquisa foi em outubro de 2008 e a unidade de análise estudada é o *Buffet* Palácio das Festas localizado na cidade de Paranavaí, Estado do Paraná. O Tema foi escolhido pelo crescimento no ramo de *Buffet* em todo país, sendo assim a unidade de análise estudada nos proporcionou uma pesquisa ampla pelo grande número de clientes que freqüentam regularmente o local por ser o melhor preparado em sua área na região.

Os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados foram questionários aplicados para 50 clientes após contratados os serviços, para ter um melhor resultado quanto a satisfação dos mesmos. Para a elaboração do questionário se tomou como base os seguintes itens para avaliação da satisfação: 1 contato, 2 eficiência, 3 receptividade, 4 personalização, 5 prazo dos



serviços, 6 preço, 7 forma de pagamento, 8 proposta comercial, 9 adaptabilidade, 10 atualização e inovação, 11 divulgação e prestígio, 12 credibilidade, 13 cortesia, 14 contatos, e 15 qualidade. Também foram realizadas entrevistas não-estruturadas com os proprietários da organização para a descrição dos serviços prestados.

4 PALÁCIO DAS FESTAS: O PIONEIRO EM FESTAS INFANTIS NA REGIÃO DE PARANAVAÍ

O Palácio das Festas inaugurou na cidade de Paranavaí em 1995, atuando no mercado há 13 anos. Durante 11 anos os proprietários da loja trabalharam com artigos de festas, decorações diversas com balões e variados temas. Trabalhavam também alugando brinquedos como cama elástica, piscina de bolinhas, fliperama entre outros. Mas há 2 anos, a empresa sentiu a necessidade de aumentar o negócio e inovar na cidade e região inaugurando assim a parte do *Buffet*.

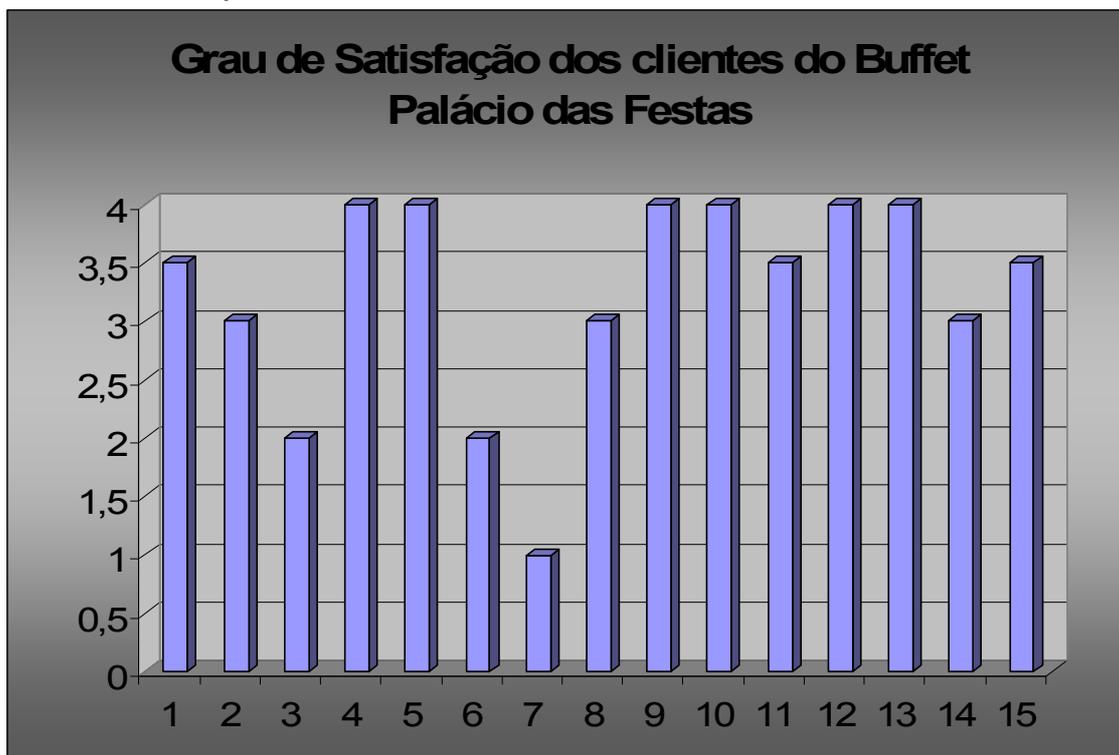
A Loja de artigos para festas e as demais locações e decorações ainda continua, mas o grande ponto da organização é a parte do *Buffet* direcionado a festas infantis. O *Buffet* faz em média 20 festas mensais, fora decorações externas de festas residenciais e eventos realizados por toda região noroeste. A empresa tem um “time”, como assim eles chamam, que são formados por monitores que ficam responsáveis pelo cuidado das crianças nos brinquedos, a cozinheira, a recepcionista, os garçons e o gerente.

O alto número de festas realizadas todo mês exige dos proprietários inovações de diversas decorações, e variados temas para diferenciar na hora do atendimento. Estes estão se direcionando agora para um novo público alvo: os adultos. O *Buffet* palácio das Festas vem crescendo cada vez mais na região em uma área de atuação onde o mercado se mostra em alto nível competitivo.

Para isso a importância deste estudo que tem como escape a estratégia de marketing que valoriza a diferença da opinião daqueles que são fundamentais para a realização de serviços: os clientes.



Gráfico 1: Satisfação dos clientes



Para o gráfico os itens avaliados foram enumerados da seguinte forma: 1 contato, 2 eficiência, 3 receptividade, 4 personalização, 5 prazo dos serviços, 6 preço, 7 forma de pagamento, 8 proposta comercial, 9 adaptabilidade, 10 atualização e inovação, 11 divulgação e prestígio, 12 credibilidade, 13 cortesia, 14 contatos, e 15 qualidade. No critério satisfação as classificações são de 1 muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 satisfeito e 4 muito insatisfeito.

Dessa forma, observando o gráfico nota-se que nas questões de personalização, prazo de serviços, adaptabilidade, atualização, credibilidade e cortesia o *Buffet* obteve o maior índice de satisfação 4, que representa no questionário, clientes muito satisfeitos. No que se refere ao contato, divulgação e prestígio, e qualidade, o índice de satisfação obteve média 3.5, o que não é considerado um ponto negativo para a empresa, porém medidas devem ser tomadas para



evitar que estes quesitos se tornem problemas para a empresa. Eficiência, proposta comercial e contatos obtiveram a nota 3, que significa clientes satisfeitos, deve-se fazer um levantamento mais apurado sobre estas questões, para evitar uma queda na qualidade destes atendimentos, se tornando um problema para a empresa e um desconforto para seus clientes.

Um ponto negativo para a empresa é a receptividade e o preço, a maioria dos consumidores acreditam que o sistema da organização poderia ser mais flexível no que diz respeito às solicitações, e principalmente, ao preço, é um ponto a ser analisado minuciosamente pela empresa, já que se tornou motivo de insatisfação pelos clientes. Enfim, a forma de pagamento é o que obteve o menor índice,1 muito insatisfeito, é um ponto negativo para a empresa e pode prejudicá-la na conquista de novos clientes.

Em geral o *Buffet* está em bom posicionamento para os clientes, a maioria das questões levantaram opiniões satisfeitas e muito satisfeitas, porém uma revisão na estrutura e na flexibilidade da empresa se faz necessário, para evitar futuros descontentamentos ou até mesmo a perda de clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o término deste trabalho pode-se concluir a demasiada importância da satisfação do consumidor para definir o sucesso ou fracasso de uma empresa, pois todo e qualquer produto e/ou serviço é destinado a um público alvo, que necessita ser identificado para bem satisfazê-lo.

O artigo traz um estudo sobre o *Buffet* Palácio das Festas, que atua neste ramo há 2 anos, através de questionários aplicados aos clientes identificou-se os pontos positivos e negativos da organização em relação a satisfação do seu consumidor, podendo avaliar e rever seus critérios, para também mostrar aos clientes sua preocupação em melhor atender as expectativas depositadas no serviço da empresa. Dessa forma percebe-se que todo investimento em satisfazer o consumidor é um dos critérios mais importantes para manter uma organização no atual mercado de serviços.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à administração**, 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.



GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; **Marketing**, 1.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAS CASAS, A.L. **Marketing conceitos exercícios e casos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LOVELOCK, C.WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAXIMIANO, A.C. A. **Introdução à administração**. 2. Ed: São Paulo: Atlas, 1986.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed.São Paulo:Atlas,1999.

VIEIRA, M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 1 Ed: São Paulo: Editora FGV, 2004.



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL: A INCOPOSTES E OS TREINAMENTOS DE PESSOAL NA REGIÃO DE PARANAVAÍ

Gustavo Carlos Garcia - FAFIPA
João Gabriel do Nascimento Amaral - FAFIPA
Vanderson Fernando Brito - FAFIPA

RESUMO

A muito já se percebe a importância do treinamento para os funcionários de uma organização. É por meio deles que se consegue preparar corretamente cada trabalhador para suas funções organizacionais. No entanto, mapear as reais necessidades da organização consiste na função chave que antecede a preparação para o treinamento organizacional, uma vez que somente assim, pode-se oferecer a formação do trabalhador da qual cada função realmente exige. Trata-se de uma pesquisa do tipo explicativa e com natureza quantitativa. A unidade analisada foi a Incopostes de Paranavaí – Pr, e para levantamento dos dados foram utilizadas as técnicas de entrevista não estruturada e questionário com perguntas fechadas. Dessa forma, observou-se que os treinamentos oferecidos pela organização realmente preparam seus trabalhadores e promove a satisfação entre eles para o exercício de suas funções. Percebe-se então que, desenvolver bem as atividades de treinamento em uma organização, pode ser vital para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos. Treinamento. Desenvolvimento pessoal. Desenvolvimento organizacional.



1 INTRODUÇÃO

O treinamento é um processo educacional de curto prazo, sistemático e organizado, onde pessoas aprendem habilidades técnicas para um determinado cargo ou trabalho que vai atuar. Para Petes (2007) sua importância é que tenha maior produtividade, melhor eficiência, economia de tempo e dinheiro, otimização dos resultados, melhor qualidade do produto final, satisfação do funcionário. Na prática, os funcionários aprendem como trabalhar em determinado cargo, conhecendo o seu trabalho e como realizá-lo.

No entanto, muitas são as dificuldades que a empresa tem para oferecer treinamento para os seus funcionários e saber analisar as necessidades de cada setor ou da empresa com um todo.

Assim, o problema orientador dessa pesquisa é: Como são realizados os treinamentos oferecidos aos funcionários da empresa Incopostes de Paranavaí – PR?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A formação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das empresas.

Segundo Chiavenato (1989) a educação profissional compreende três etapas interdependentes:

- a que prepara a pessoa para uma profissão: Formação Profissional;
- a que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira: Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento Profissional;
- a que adapta a pessoa para uma função: Treinamento.

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal, e visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.



Uma das dificuldades das empresas hoje é oferecer treinamento aos funcionários. Muitas vezes oferecem treinamento, mas não aplicam na área que necessita ou aplicam um treinamento que não é necessário. Antes das empresas oferecerem seus treinamentos, devem fazer um levantamento das necessidades e traçar um diagnóstico de treinamento capaz de permitir a programação do treinamento necessário (CHIAVENATO, 1989).

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo (LEITE, 2007).

A avaliação de treinamento propicia o *feedback* necessário ao profissional de Recursos Humanos, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência às avaliações de aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção (LEITE, 2007).

Segundo Leite (2007) o treinamento e desenvolvimento pessoal têm como objetivo:

- Preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares à sua organização;
- Mudar a atitudes das pessoas. Neste ponto esta mudança de atitude tem várias finalidades;
- Desenvolver novas habilidades, conceitos, etc;
- Transmissão de informações;
- Desenvolvimento de conceitos;
- Aumento da produtividade;
- Melhorar a comunicação;
- Diminuir o retrabalho;



- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- Preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de pessoas;

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é caracterizada por explicativa e quantitativa. Do tipo explicativa, pois segundo Gil (1996) visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais requer o uso do método experimental e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. De natureza quantitativa, pois segundo Gil (1996) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc...).

O levantamento de dados foi realizado em setembro e outubro de 2008 e a unidade de análise estudada foi a Incopestes – Marques e Rasmussen Ltda, na cidade de Paranavaí, Estado do Paraná. A organização escolhida tornou o estudo mais rico de informações para análise, pois por meio dela foi possível levantar a opinião dos funcionários sobre o que eles pensam dos treinamentos e do desenvolvimento pessoal. Os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta de dados foram questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas com um integrante da organização, sendo ele o Coordenador de Produção.

4 A INCOPOSTES E OS TREINAMENTOS E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL

4.1 A INCOPOSTES

A INCOPOSTES Indústria e Comércio de Postes Ltda. foi fundada em 03 de novembro de 1986. Iniciou sua produção em 19 de janeiro de 1987 fabricando postes PM – entrada de serviço. No entanto, a visão de mercado dos seus fundadores era mais abrangente, pois buscava maior diversidade de produtos.



Com o amadurecimento comercial e financeiro da empresa na linha PM, o objetivo era avançar no segmento elétrico e da construção civil. A partir de 1989, foram adquiridas fôrmas para a produção de postes para linhas de distribuição: duplo “T”, linhas “B” e “D”.

Vencida esta primeira etapa, a INCOPOSTES continua trabalhando com seriedade e responsabilidade, mantendo a empresa embasada na filosofia de qualidade e preço competitivo, consciente do empenho de todos os seus colaboradores.

A partir de 18 de dezembro de 2002 a empresa teve sua razão social alterada para Marques & Rasmussen Ltda., permanecendo INCOPOSTES como nome fantasia.

A INCOPOSTES caminha confiante no envolvimento de todo o grupo que a compõe, superando os obstáculos e sempre receptiva ao aprendizado e à evolução. A missão da INCOPOSTES é: “Nosso forte: produzir artefatos de concreto. Nosso objetivo: excelência em qualidade”. Sua visão para o futuro é: ser referencial de excelência em artefatos de concreto.

É cada vez maior o número de organizações que buscam o aprimoramento de seus funcionários. Visando isto a INCOPOSTES foi à busca por instrumentos, ferramentas e técnicas para um melhor posicionamento.

Com o desejo de participar de um mercado tão competitivo e seletivo a INCOPOSTES foi atrás de informações e conhecimentos amplos. Em razão disto, uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento humano e empresarial é, sem dúvida, o treinamento.

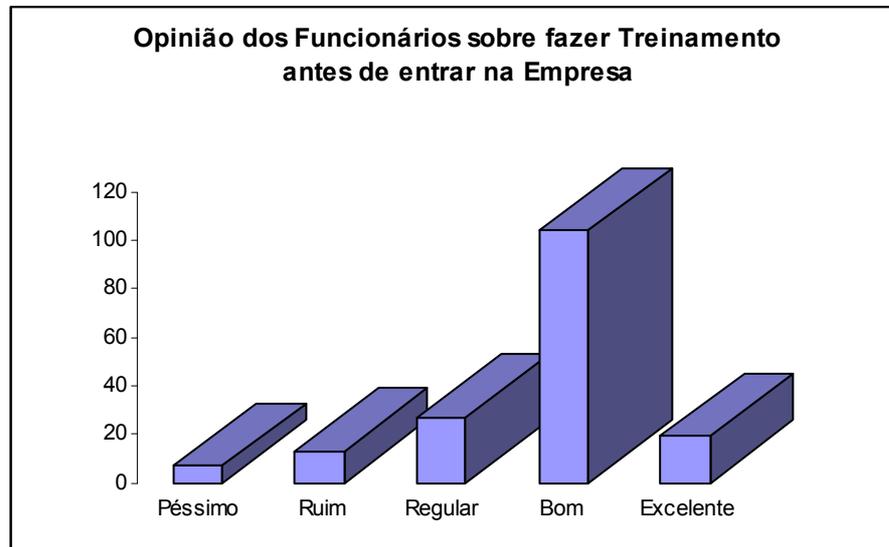
Por isso, a INCOPOSTES investe em treinamento desde a contratação de seus funcionários até uma promoção de cargo. Enfim, treinamento não é um passatempo, ele deve ser encarado como um grande investimento deve ser sob medida, atendendo necessidades.

4.2 TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA REGIÃO DE PARANAVAÍ

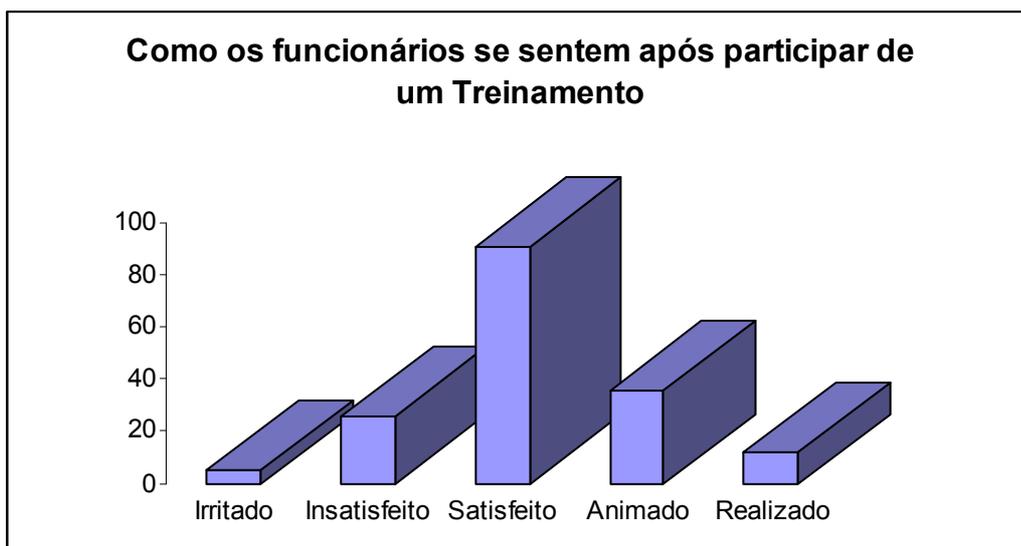
De acordo com a entrevista semi-estruturada na Incopostes, foi possível levantar os dados que compõem os treinamentos oferecidos por ela e como eles são aplicados e desenvolvidos, e a realizada a seleção de funcionários. Para obter um resultado mais expressivo foi aplicado um



questionário fechado com os funcionários, para saber suas opiniões acerca dos treinamentos oferecidos pela organização.



Como se pode observar, a maior parte dos entrevistados acha boa a realização do treinamento antes de entrar na empresa, isso favorece para que o funcionário já comece preparado para realizar sua função.



Neste gráfico pode-se perceber que a maior parte dos funcionários se sentem satisfeitos após participar de um treinamento oferecido pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O Treinamento e o Desenvolvimento Pessoal é atualmente um dos fatores mais importantes dentro das empresas, pois são através destes que a empresa consegue ter uma equipe qualificada e preparada para o mercado atual, ou seja, o treinamento e o desenvolvimento pessoal tem como objetivo preparar as pessoas para a realização de tarefas, mudar a atitudes das pessoas, desenvolver novas habilidades, transmissão de informações, desenvolvimento de conceitos, aumento da produtividade, melhor a comunicação, diminuir o retrabalho, melhorar o relacionamento interpessoal, preparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e a movimentação de pessoas.

Comprovando isto a Incopostes investe no treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários e tem resultados positivos, pois como o investimento em seus funcionários ela sai na frente dos seus concorrentes. Tendo assim uma equipe qualificada e preparada para enfrentar a competitividade do mercado.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- DAVIS, Keith. NEWSTROM, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. São Paulo: Atlas, 1977.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. São Paulo: Atlas, 1985.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEITE, Nildo. **Treinamento de pessoas – reflexão e cuidados**. Bahia. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p15.html>>. Acesso em: 30 de julho 2008.
- PETES, Angelo **Treinamento e desenvolvimento de pessoal**. São Paulo. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html>. Acesso em: 30 de julho 2008.



GESTÃO ATRAVÉS DA ÉTICA: O DESAFIO DO SÉCULO E A BUSCA PELO SUCESSO ORGANIZACIONAL.

Mariana Ap. Euflausino dos Santos – FAFIPA
Suzane Rangel Schwenk – FAFIPA

RESUMO

A ética estuda o fenômeno moral que por sua vez se baseia nos valores. É notável que os consumidores atuais estão procurando empresas que possuam destaques em fatos sociais como a responsabilidade social e ambiental, valores e princípios morais, e é por isto que o tema Ética vem aparecendo com frequência nas discussões empresariais. Neste artigo se tem por objetivo analisar a ética nas relações administrativas em uma distribuidora de veículos. Trata-se de uma pesquisa de tipo explicativa, e natureza quantitativa aplicada junto a FIPAL – Filial de Paranavaí. A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário com questões fechadas e consulta a materiais secundários. Com a análise desta coleta foi possível identificar que a empresa possui explicitamente características éticas na relação entre líderes e liderados, e seus princípios e valores de bem comum são na sua maioria respeitados. Enfim, percebe-se que a empresa busca junto a seus colaboradores consolidar suas relações para que frente a este mercado em expansão possam estar preparados para o sucesso.

Palavras-chave: Ética. Ética empresarial. Bem coletivo. Maximizar valores. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa tem por finalidade a prestação de bens e serviços à sociedade, e como consequência os lucros. Para que tal finalidade seja alcançada é indispensável à aplicação da ética. De acordo com Chiavenato (2003) a ética pode ser definida como valores ou princípios morais que estabelecem e julgam o que é certo e errado para uma pessoa, grupo ou



organização. Desta forma pode-se concluir que a empresa ética, é aquela qual suas preocupações não se limitam ao seu bem estar, mas, sim com a de seus funcionários, consumidores, fornecedores e com a sociedade em geral.

Para uma empresa atuar de forma ética e garantir seu sucesso empresarial é fundamental que esta seja dirigida por administradores que acreditem nestes valores. Assim podem cobrar dos demais membros, esta responsabilidade e garantir que a ética não fique apenas nos manuais, mas que seja aplicada diariamente e constantemente por todos, garantindo o bem coletivo.

Infelizmente muitas empresas ainda se deixam levar pelo mercado capitalista, o qual sempre visou o lucro acima de qualquer coisa e a qualquer custo, sem maiores preocupações. Porém, algumas empresas já se deram conta de que o mercado atual está mais exigente e engajado socialmente. Estes buscam empresas capazes de fornecer bens e serviços éticos, que os garantam satisfação em sua qualidade e os proporcione consciência ‘limpa’ diante de sua responsabilidade individual. Portanto o mercado está aberto para empreendedores que acreditem ser possível maximizar o valor de sua empresa através da ética. Assim esta pesquisa busca analisar a ética nas relações administrativas em uma distribuidora de veículos da cidade de Paranavaí.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ÉTICA E MORAL

Derivada da palavra grega *ethos*, que significa costume, caráter e índole, a ética é uma “disciplina filosófica cujo objeto de estudo é o fenômeno moral” (JIMENEZ, 1997, p.29). Por sua vez *mores* é a raiz da palavra moral em latim, toda sociedade e cultura a constituem, pois respeitam e acreditam em alguns valores ao agir (CHAUÍ, 2002). Para essa prática se atendem a valores pessoais que determinam o comportamento individual. Sendo assim, os valores variam entre as pessoas, e pode-se esperar interpretações diferentes sobre qual comportamento é ético ou não numa dada situação (SCHERMERHORN, 1999). Para melhor compreensão, (JIMENEZ, 1997, p.30) citou que “a moral é uma prática social e a ética o saber, o que corresponde esta prática”.



O estudo e análise da ética, e da conduta humana proporciona ao indivíduo saber a razão de ser das normas morais, possibilitando o compromisso e a responsabilidade com as normas, dando-lhe uma visão crítica com relação ao código de sua sociedade, fazendo-o também capaz de compreender melhor os códigos de outras culturas. A boa conduta do indivíduo se dá pela sua consideração de valores, e o prazer que ele sinta em promover a felicidade coletiva, através de suas boas intenções (JIMENEZ, 1997).

2.2 ÉTICA E ECONOMIA

Conforme Sung e Silva (1999) nas sociedades tradicionais as pessoas trabalhavam para viver. Buscavam apenas o essencial para sobreviver, assim a economia era apenas um meio de reprodução da vida. Atualmente em meio à economia capitalista as pessoas se preocupam em viver para trabalhar, deixando muitas vezes de lado a vida pessoal e esquecendo seus valores. Na busca constante por dinheiro esquecem de perguntar para que tanto dinheiro e apenas se perguntam, como ganhar mais. Tanta ambição tira de foco os princípios morais do indivíduo que pode ridicularizar a primeira pergunta. Inserido ao sistema capitalista busca a acumulação infinita e passa a não medir meios para obter seus objetivos.

Muitas empresas não se engajam com a responsabilidade social. Ignoram-se os limites da natureza, almejam-se cada vez mais comercializações sem preocupação com origem da matéria, processo de fabricação e seus residuais. Assim se formaliza a busca infinita por capital e o esquecimento de que os meios são escassos e finitos (SUNG; SILVA, 1999). Felizmente algumas empresas já se deram conta de que o mercado está mudado e atualmente a ética empresarial garante cada vez mais a sobrevivência no meio econômico, oferecendo credibilidade aos clientes e demais pessoas relacionadas.

Existem diferentes pontes entre o consumidor e a ética. A princípio precisa-se diferenciar que, consumidor é o indivíduo que possui poder de compra, diferente do cidadão ou ser humano (SUNG; SILVA, 1999). Na economia não há meio termo aquele que não possui dinheiro para entrar no mercado está excluído. Ao analisar tal fato é necessário refletir sobre uma das funções da empresa que tem por finalidade a prestação de bens e serviços à sociedade e como consequência sua lucratividade. Assim nota-se a prestação de bens e serviços exclusivos ao consumidor.



2.3 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

“Ética na administração são os padrões usados para julgar, o que é certo ou errado no comportamento dos administradores em relação aos outros” (MEGGINSON *et al*, 1998, p.110). Desta forma a ética exerce fundamental importância para sobrevivência da Empresa no mercado.

O comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros a comportarem eticamente de maneira que os membros aceitem e sigam tais valores e princípios. Em termos amplos, a ética é uma preocupação com o bom comportamento: é uma obrigação de considerar não apenas o bem-estar pessoal, mas o das outras pessoas (CHIAVENATO, 2003, p. 604).

Agir com responsabilidade não é apenas uma obrigação, mas um dever, um comprometimento individual e coletivo.

Segundo Marques (2001) que destaca as transformações que o mercado vem sofrendo e as exigências dos clientes, antes não tão exigentes e preocupados com a procedência de seus bens. Para garantir sua lucratividade os líderes procuram cada vez mais formas para melhorar a imagem da marca conseguindo assim maior participação no mercado e conseqüentemente lucratividade.

Entende-se que algumas vezes os administradores nem sempre buscam a ética por um engajamento social, mas que vê através dela a possibilidade de maximizar o valor da empresa. A ética nos negócios beneficia a organização em diferentes aspectos como no aumento da produtividade e melhoria da saúde organizacional. A empresa que demonstra preocupação com bem estar dos funcionários, consegue junto deles um melhor resultado (CHIAVENATO, 2003).

Nesse contexto entende-se que líderes e liderados, segundo Jimenez (1997, p.84) “estabelecem entre eles um compromisso mutuo voluntário”, submetendo-se em contra parte a consideração de realizarem alguma relação proveitosa a seu favor. De forma que se constituem de fundamental importância para estudo na ética, uma vez que nesta relação foi possível perceber que a força e o poder entre eles são diferentes. Existe uma grande assimetria entre as duas funções: de um lado todo saber e poder, que exerce a função do controle e mando, e de outro lado pessoas que através de força aptidão prestam serviços. Em ambas



implica-se uma boa formação de caráter ético, porém o líder deve estar mais atento a ela uma vez que a equipe de trabalho reflete a sua imagem, pois ele serve de exemplo de conduta aos liderados (JIMENEZ, 1997).

Para que se estabeleçam padrões éticos entre as partes o critério mais utilizado é o de reconhecimento de direitos e deveres, por sua vez os deveres implicam naquilo que o indivíduo pode fazer para garantir a harmonia, existem alguns itens que demonstram essas ações: como manter segredo profissional (que confere privacidade no ambiente de trabalho), facilitação para se usar e entender os serviços prestados (clareza e transparência), competência, capacitação, responsabilidade e tratamento humanizado, são alguns quesitos para manter esta harmonia no ambiente de trabalho, porém apenas fazer não é suficiente, todos têm direitos que por sua vez é a exemplo a retribuição, o reconhecimento, condições de trabalho adequadas, oportunidade de crescimento, respeito, proteção com defesa legal para diminuição de desigualdade, entre outros, (JIMENEZ, 1997).

2.4 LEGALIDADE E ÉTICA

Segundo Schermerhorn (1996, p. 73) “o comportamento ético sob a visão dos direitos morais é aquele que respeita e protege os direitos fundamentais das outras pessoas”. Por sua vez, nas grandes organizações sociais, apenas a conduta moral não garante harmonia entre os indivíduos tendo assim a necessidade das Leis de Direito, que impõe a obrigatoriedade de suas normas (JIMENEZ, 1997).

Porém uma sociedade não poderia sobreviver tendo como base apenas as leis pois segundo Schermerhorn (1996, p. 73) “não é simplesmente por ser legal que uma ação é ética”, pois a lei trata de casos isolados se valendo de testemunhas e provas e a ética se vale da consciência do indivíduo ao realizar de determinada ação. Em equiparação percebe-se que quanto mais a pessoa se vale da ética ao agir menos necessitará dos recursos de direito (JIMENEZ, 1997).

Algumas organizações adotam o código de ética, com intuito de instruir e orientar seus colaboradores. Neste são esclarecidos as normas e conduta da empresa e o que esta espera de seus parceiros. Para garantir o cumprimento do código de ética este deve ser comunicado a todos interna e externamente da empresa e a organização deve cobrar o comportamento ético de todos, sem exceções (CHIAVENATO, 2003).



3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou tipo explicativo, segundo Richardson (1999, p. 66) aplica-se “quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno”. Teve como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, isto é, suas causas, buscaram desta forma analisar, avaliar, verificar e explicar as relações éticas na administração e sua contribuição.

Tratou-se de uma pesquisa de natureza quantitativa que acordo com Richardson (1999, p. 70) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” garantindo assim precisão aos resultados evitando riscos como, distorções e interpretação pessoais conforme Richardson (1999). Como o tema pesquisado pode ter diferentes valores a cada individuo, a natureza aplicada garantirá transparência aos resultados.

A unidade de análise foi a instituição FIPAL - Fipal distribuidora de veículos Ltda, na filial de Paranavaí. Esta pesquisa adotou para o levantamento de dados um questionário fechado. Os dados secundários foram obtidos através do manual interno da empresa, informações com o departamento de Recursos Humanos e através do site da organização. O questionário foi aplicado a uma amostra de 36 dos 55 funcionários que trabalham nos diferentes setores da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 HISTÓRICO

Em dezembro de 1977 foi fundada a Fipal distribuidora de Veículos Ltda mesmo ano em que Fiat Automóveis se instalou no Brasil. Sua primeira loja foi inaugurada em Palotina- Pr em janeiro de 1978 com objetivo de representar da melhor forma possível a marca Fiat na região oeste. A partir de então a Fipal vem crescendo constantemente. Hoje conta com filias em Toledo, Mal. Rondon, Palotina, Assis Chateaubriand, Guaíra, Umuarama, Paranavaí e Pato Branco, e a matriz sediada em Cascavel.

A instituição estudada, Fipal de Paranavaí, foi inaugurada em novembro de 2006 contava inicialmente com 28 funcionários e hoje possui um quadro com 55 colaboradores. Vende em



média 80 veículos mensal, entre novos e usados, sua oficina especializada atende em média 25 carros diariamente, conta ainda com um amplo estoque de peças genuínas.

Contando com a estrutura, credibilidade e segurança do Grupo I.Riedi, que conta hoje com aproximadamente 778 colaboradores e é constituído por empresas como Transvale transportadora, Bioma farinha de trigo, IRIED Grãos e Insumos, Fipal Motos revenda Suzuki, Localiza Fipal locadora de veículos, Fipal Consórcios, e Fipal Distribuidora de Veículos revenda Fiat, a qual esta pesquisa se propõe a estudar uma de suas filiais. A Fipal consolidou-se como uma das empresas mais seria e respeitadas do segmento.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme os dados coletados na pesquisa que se utilizou de questionário fechado, foram abordados questões éticas em diferentes situações como conhecimento do conceito ético da amostra, relações entre líderes, liderados e empresa, preocupação com o próximo entre outros. Estas foram observadas por setores e segmentos diferentes, permitiu-se assim fazer uma análise da ética empresarial da instituição abordada.

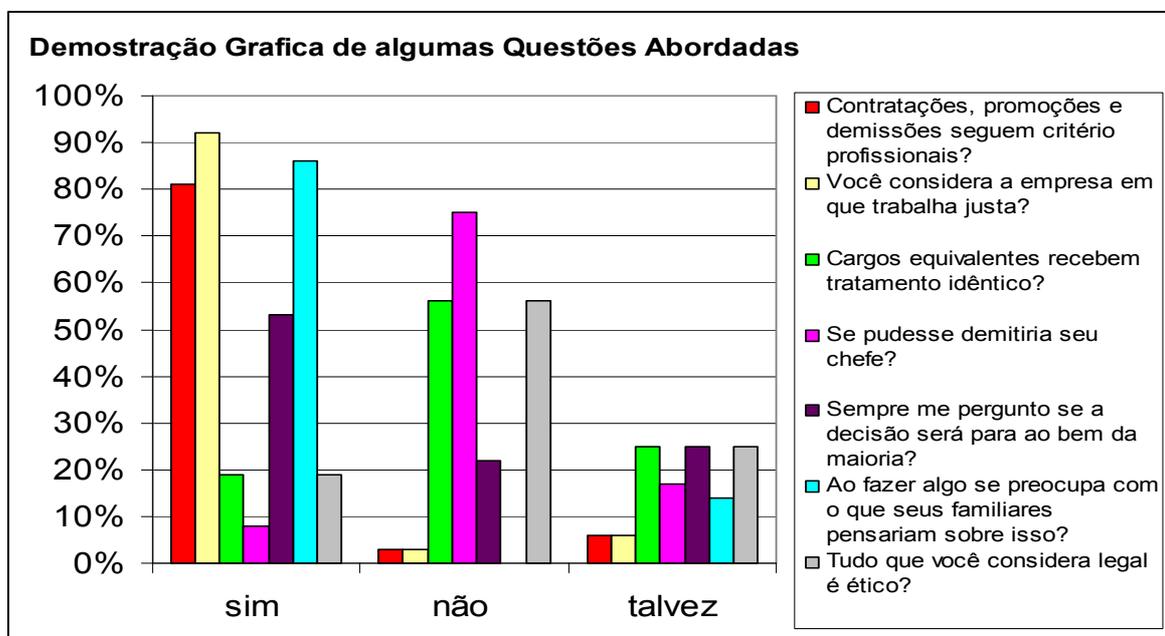


Gráfico 1 – Estudo de questões abordadas

De acordo com análise dos dados foi possível concluir que a empresa possui uma postura ética com seus colaboradores. A maioria de seus funcionários concorda que contratações,



promoções e demissões seguem critérios profissionais, permitindo observar que praticas como nepotismo, paternalismo entre outras não é praticado pela instituição. Como confirmação apenas, 3% dos funcionários alegam que a instituição não é justa, e em média 70% dos liderados afirmam que a empresa respeita normas de trabalho e de saúde, além de apontarem que a ética supera interesses na relação com clientes, fornecedores e concorrentes. Porém, em todos os setores estudados com exceção dos líderes a maioria dos colaboradores discordam quando questionados se cargos equivalentes recebem tratamento idêntico.

A instituição em seu processo admissional entrega aos funcionários uma cartilha denominada de Manual Interno. Neste contém informações sobre o que a empresa oferece como, exame médico de avaliação, treinamento e desenvolvimento, período de experiência, uniforme, direitos trabalhistas, entre outros e o que a empresa espera de seu colaborador como pontualidade e assiduidade, horário de trabalho, apresentação pessoal, disciplina e respeito, cuidados com equipamentos, ética e sigilo, colaboração e iniciativa, guerra contra o desperdício, atos não permitidos, preocupação com a satisfação do cliente, qualidade do atendimento entre outros. Forma-se assim um código de ética da instituição, e todos que venham a entrar no quadro de funcionários são orientados sobre este. Portanto foi observado na análise dos dados coletados que apenas 6% dos colaboradores reconhecem quebrar regras.

Em questões que buscavam levantar o relacionamento entre líderes e liderados, foi observado que 8% da amostra geral demitiriam seu líder e mentiriam para este. Porém é importante ressaltar que a pesquisa analisou diferentes setores com líderes diferenciados. A pesquisa revelou que há um excelente relacionamento entre líderes e liderados uma vez que nenhum dos colaboradores estudados afirmou não possuir um bom relacionamento com seu chefe. Entre estes a maioria considera seu chefe ético. Se o líder exerce uma postura ética, esta tende a refletir em seus liderados que o tem como espelho para suas ações, (JIMENEZ, 1997). Assim apenas 6% disseram ser antiético em seu trabalho. A instituição conta com uma equipe saudável eticamente. Esta por sua vez adota uma postura ética com seus colaboradores, a fim de alcançar a melhoria de sua organização.

No nível de preocupação com o próximo, analisou-se que 53% dos colaboradores pensam no bem da maioria na tomada de decisões, porém este número no âmbito geral foi considerado relativamente baixo uma vez que uma das principais questões da ética é a busca do bem



comum. No mesmo nível desta questão os líderes mostraram-se 75% preocupados, esse número indica que os liderados estão seguramente sob comando de pessoas que na sua maioria se valem do bem comum. Toda sociedade respeita e acredita em valores pessoais ao agir (CHAUI, 2002) por sua vez os valores que constituem a moral do indivíduo são consequência de toda sua existência. Como 86% dos funcionários demonstram preocupação com a opinião dos familiares a respeito de suas escolhas, confirma-se que a família está presente na maior parte da formação moral do indivíduo. Foram levantadas também questões que visam relações entre ética e legalidade, 19% dos funcionários concordam que tudo que é legal é ético, porém segundo Schermerhorn (1996, p. 73) “não é simplesmente por ser legal que uma ação é ética”, pois a ética se vale da consciência e a lei se vale das provas.

Assim, os funcionários restantes mostraram que sabem diferenciar estes dois princípios regentes da sociedade. Este caso se evidencia em outra questão, onde a venda de materiais pornográficos é permitida na lei a maiores de 18 anos, porém baseados em suas consciências e princípios 72% dos funcionários declararam que não consideram ética a venda desses materiais, isso não garante que esta seja a verdade, porém reafirma a diferença entre a legalidade e a ética.

CONCLUSÃO

A ética empresarial idealiza o sucesso da instituição por meios conscientes e responsáveis, a fim de agregar valor e credibilidade à empresa. A pesquisa realizada na distribuidora de veículos apontou resultados envolvendo as relações éticas estabelecidas na administração. O levantamento de dados permitiu analisar um excelente relacionamento entre os colaboradores e destes com seus líderes. A instituição busca, não apenas o seu bem estar, mas o de todos os envolvidos no processo, funcionários, clientes e sociedade. Podem assim, reconhecer a preocupação da empresa e retribuírem com resultados. Porém se faz necessário uma ressalva, alguns dos funcionários se sentem desprivilegiados com relação a seus companheiros. Não foi possível analisar o possível motivo, mas rever algumas ações involuntárias dos líderes e trabalhar a auto-estima dos funcionários pode amenizar a situação. A empresa que se vale da ética para conduzir seus negócios, garantirá a maximização de seus empreendimentos uma vez que, cada vez mais o consumidor se atenta a responsabilidade social de cada membro. Portanto mesmo que o fluxo econômico direcione para o capitalismo abusivo, e que muitos



considerem a ética utópica, as instituições que assim como a estudada conseguir dirigir com ética e buscarem através de meios responsáveis seus objetivos, estas conseguiram vencer o desafio do meio econômico e garantir seu sucesso empresarial. Assim ressalta-se, esta pesquisa não se encerra por aqui, deixa com base subsidio um material bibliográfico para consultas futuras e até mesmo uma melhor exploração da temática.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, A. **Introdução á teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIPAL. Histórico. 2008. Disponível em: <<http://www.fipal.com.br/news.php?news=151>>. Acesso em: 25 agosto 2008.
- JIMENEZ, C. M. **Trabalho e convivência**: um ensaio de ética profissional. Londrina: Uel, 1997.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHERMERHORN, J. R. JR. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 1985.
- SUNG, J. M.; SILVA, J. C. da. **Conversando sobre ética e sociedade**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.



POLÍTICA DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE SOBRE CONCESSÃO DE CRÉDITO

Fabiana Roberta Palaro - FAFIPA
Flávia Olegário Dos Santos - FAFIPA

RESUMO

A boa gestão da política de crédito por parte das empresas é necessária já que a análise indevida da concessão de crédito poderá, entre outros, acarretar em inadimplências ou ainda pagamentos em datas indevidas. Este trabalho tem como objetivo descrever como ocorre a análise e a concessão de crédito na empresa Tornearia Universo Ltda., localizada na cidade de Cianorte – PR. A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa e descritiva, onde se realizou uma entrevista com a sócia-gerente da empresa e notou-se que a empresa não possui uma política de crédito estruturada, foi então analisado os dados da pesquisa e juntamente com as informações obtidas por um uma pesquisa bibliográfica foi possível elaborar um novo modelo de política de crédito. Com a evolução continuada da economia, as mudanças dos mercados financeiros e locais começaram a acontecer mais rapidamente, surgiu então, a necessidade de rever, atualizar ou alterar as ferramentas de avaliação de risco de crédito, e este é um processo constante.

Palavras-chave: Política de crédito. Concessão de crédito. Inadimplência.



1 INTRODUÇÃO

O crédito se faz importante uma vez que facilita as vendas. É usado como um importante instrumento de estímulo as vendas, uma vez que sem este facilitador os índices de venda não seriam os mesmos. Mas o crédito também compõe risco a empresa e necessita de uma análise minuciosa para sua concessão.

Acredita-se que o conceito de crédito surgiu nas sociedades antigas quando houve a necessidade dos produtores adquirirem os produtos para o plantio sem ter como pagar pelo mesmo, daí surgiu à primeira forma de crédito.

Autores como Homer e Sylla afirmam existir uma evidência no código de Hamurábe, 1800 a.C. faz referência aos créditos na Babilônia.

Variadas formas de operações de crédito ocorreram mais tarde na Grécia antiga, com o surgimento das instituições bancárias e do dinheiro.

O crédito constitui atualmente na concessão total ou parcial de seu patrimônio ou de prestação de serviço à terceiro, com o intuito de receber o pagamento do valor cedido no tempo estimado.

A empresa em questão, Tornearia Universo Ltda. é do ramo de tornearia, na cidade de Cianorte, uma empresa que domina o mercado local, mas que está em constante busca de melhorias, uma vez que a concorrência é grande. Assim o problema orientador desta pesquisa é traçar um plano de política de crédito que se adapte a empresa Tornearia Universo Ltda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito é uma estratégia usada pelas empresas para estabelecer parâmetros, meios que elas utilizarão para que haja a concessão de crédito e para conhecer minuciosamente os seus clientes, usa-se então uma série de procedimentos para determinar os clientes que merecem receber crédito.



Brealey *et al* (2002, p. 116) afirma que: “POLÍTICA DE CRÉDITO Normas estabelecidas para determinar a quantia e a natureza do crédito a ser estendido aos clientes”. Segundo Ross *et al* (2000) Condições de Venda, análise de crédito e política de cobrança são fatores que compõem a política de crédito.

2.1.1 Condições de venda

É a forma que as empresas utilizam para vender seus produtos e serviços, a quantia, o prazo pelo qual o crédito será concedido, desconto por pagamento à vista e tipo de instrumento de crédito segundo Ross *et al* (2000), o período pelo qual o crédito é concedido varia muito de um lugar para outro, mas, geralmente fica entre 30 e 120 dias. Se for oferecido um desconto por pagamento antecipado, o prazo de crédito terá dois componentes: o período de crédito, que é o prazo em que o cliente deve pagar e o período de desconto, ou seja, o prazo durante o qual o desconto é oferecido.

De acordo com Ross *et al* (2000) a prática do desconto por pagamento a vista, bastante comum hoje em dia, teve início nos Estados Unidos data da Guerra Civil, onde se concedia desconto para incentivar compras a vista. Ele ainda afirma que um dos motivos para o desconto de crédito é que ele representa uma maneira de cobrar um preço mais elevado aos clientes a quem o crédito é concedido. Já para Braga (2002), um dos principais motivos é que: a antecipação reduz o risco de perdas com duplicatas incobráveis; o índice de duplicatas liquidadas com atraso; o prazo médio de cobrança, e os recursos aplicados em duplicatas a receber. Dessa forma poderá ocorrer redução nas receitas de vendas, mas a empresa poderá atrair novos clientes pela possibilidade de ganharem os descontos pela antecipação, aumentando o volume de vendas físicas.

Ross *et al* (2000) afirma que, a fatura é o único instrumento formal, que certifica que o crédito foi cedido ao cliente, a fatura é enviada ao cliente juntamente com a mercadoria por ele adquirida, este assina a fatura como prova de que ele recebeu a mercadoria.

E ainda menciona que a nota promissória é uma garantia de que o cliente efetuará o pagamento, será assinada só após a entrega da mercadoria. Uma maneira de se obter um compromisso antes da entrega da mercadoria é a emissão de uma letra de câmbio, onde o



cliente é obrigado a pagar um valor combinado em uma data estipulada, a letra de câmbio é dominada aceite mercantil.

2.2 ANÁLISE DE CRÉDITO

Após a decisão de concessão de crédito aos seus clientes, será necessário que a empresa estabeleça regras que determinará quem poderá comprar ou não a crédito.

Ross *et al* (2000) apresenta algumas fontes de informação que geralmente são usadas para avaliar o risco de crédito, tais como:

- Demonstrações financeiras, como balanço e demonstrações de resultado.
- Relatórios de crédito sobre o comportamento de pagamento pelo cliente a outras empresas. Algumas organizações vendem informações a respeito do risco de crédito.
- Bancos: pode-se adquirir informações sobre o risco de crédito de outras empresas.
- O histórico de pagamento do cliente à própria empresa.

Braga (1989), alerta o cuidado que se deve ter no tempo gasto para o levantamento dos dados do cliente, pois este pode levar o cliente a desistir da compra.

Para a concessão de créditos referentes a pedidos com um valor monetário elevado, alguns autores: Braga (1989), Gitman (1997) e Ross *et al* (2000), trazem os cinco C's do crédito que se trata de uma técnica de seleção. São eles:

- Caráter: análise do histórico do cliente com relação a suas obrigações financeiras, contratuais e morais.
- Capacidade: o potencial do cliente para saldar o crédito solicitado.
- Capital: o patrimônio líquido do cliente.
- Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes; uma análise geral da empresa e suas relações.



- Colateral: o montante (bens que ele possui) para garantir os créditos.

Braga (1989, p.117), traz um outro C – o Conglomerado – “situação das demais empresas do grupo e dos controladores que poderá justificar a concessão de crédito a uma empresa em má situação ou arrastar à insolvência uma boa empresa.”.

De acordo com Gitman (2004) o uso dos cinco C's requer a intervenção de um analista experiente no estudo de pedidos e em decisões de concessão de crédito, por não produzir uma decisão específica de aceitação ou rejeição.

Para Britt (2008) estes métodos mais antigos como os cinco C's têm sido questionados, não são eficazes porque exigem que o usuário parta do problema realizando a modelagem com base na análise de crédito. Com a evolução continuada da economia, as mudanças dos mercados financeiros e locais começaram a acontecer mais rapidamente, surge então, a necessidade de rever, atualizar ou alterar as ferramentas de avaliação de risco de crédito, e este é um processo constante.

Para Braga (1989), uma política de crédito rigorosa envolve menos despesas com os departamentos de crédito e de cobrança, menores índices de atrasos e de inadimplência, mas os clientes que tem costume de liquidar suas duplicatas com atraso seriam rejeitados, estes por sua vez irão comprar dos concorrentes.

Braga (1989) ainda se refere a uma política de crédito liberal que, por sua vez, amplia o potencial de vendas da empresa, mas acarreta maior investimento em duplicatas a receber, pois terá um prazo médio de cobrança maior devido aos atrasos e uma porcentagem ainda maior de perdas por inadimplência. Apesar disto, a política de crédito liberal se torna vantajosa, pois elevando o volume de vendas, aumenta as receitas operacionais e os custos variáveis, mas os efeitos dos custos fixos sobre o resultado final serão reduzidos.

2.3 POLÍTICA DE COBRANÇA

Quando os clientes prolongam as contas a serem pagas, o período de cobrança torna-se mais longo e há a necessidade de um investimento maior em contas a receber. Sendo inevitável estabelecer uma política de cobrança.



Para Brealey *et al* (2002), pagadores retardatários impõem dois custos à empresa. Primeiro, eles fazem com que a empresa tenha de gastar mais recursos para receber os pagamentos. Eles também forçam a empresa a investir mais em capital de giro.

Ele ainda afirma que o gerente de crédito deve manter um registro de pagamento de cada um dos seus clientes. Além disso, o gerente deve monitorar os pagamentos vencidos, fazendo uma classificação por vencimento das contas a receber pelo período em circulação.

Há vários tipos de procedimentos de cobrança que são freqüentemente utilizados, caso alguma conta não seja paga na data de seu vencimento. Com o passar do tempo as cobranças tornam-se cada vez mais pessoais e rigorosas.

Conforme Ross *et al* (2000) as empresas podem utilizar de vários meios para cobrar seus clientes, são eles: cartas, telefonemas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança, protesto judicial, atualmente, usa-se o e-mail que além de permitir uma comunicação rápida, destina-se diretamente ao cliente.

Braga (1989) relata que a eficiência e a quantidade de trabalho do departamento de cobrança irão depender:

- Da política de crédito ser rigorosa ou liberal;
- Da qualidade das análises e avaliações realizadas pelo departamento de crédito;
- Da presteza com que forem tomadas as providências contra clientes em atraso;
- Do poder de pressão da empresa sobre tais clientes.

Brealey *et al*(2002) retrata os conflitos entre o departamento de cobrança e o departamento de vendas. Os representantes de vendas reclamam que logo após a conquista de um novo cliente o departamento de cobrança os assusta com cartas ameaçadoras. De contra partida o gerente do departamento de cobrança, reclama que a equipe de vendas somente se preocupa em tirarem pedidos e não se interessa se o cliente pagará pelos produtos ou não.

“Uma boa política de crédito equilibra as metas em conflito. A empresa quer relações cordiais com seus clientes. Mas também quer que paguem suas contas no vencimento”. (BREALEY *et al*, 2002, p. 623)



3 METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva por ter sido observada e descrita as condições exigidas pela empresa estudada, para que ocorra a concessão de crédito. Para Cervo (2002) os estudos descritivos são aqueles que descrevem as características, propriedades ou relações existentes no grupo ou da realidade em que foi realizada a pesquisa.

De natureza qualitativa, pois se referiu ao âmbito socioeconômico. Segundo Fachin (2003, p. 81) “qualitativa é caracterizado pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Para Santos (2005) qualitativo refere-se ao âmbito social, tratando de assuntos sociopolíticos, econômicos, culturais e educacionais.

O levantamento de dados primários foi realizado por meio de entrevista não estruturada, conduzido junto à sócia-gerente da empresa, com a finalidade de arrecadar informações, através da qual foi possível descrever a atual política de crédito da empresa, e desenvolver uma nova política de crédito, mas eficiente.

Foi uma entrevista não estrutura por não ter tido um roteiro previamente definido de perguntas, foi realizado apenas algumas perguntas prévias para então questionar os itens desejados. De acordo com Richardson (1999, p. 208) “são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas”.

O levantamento de dados secundários foi obtido através de uma pesquisa bibliográfica, pois se teve o intuito de ampliar o grau de conhecimento na área estudada, e de acordo com Köche (1997), ela é estritamente necessária para se executar tanto a pesquisa descritiva quanto a experimental, não tem como prescindir, sem com isso querer embarcar num fetichismo da análise teórica precedente.

O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto é o de conhecer, analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer outro tipo de pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA



A empresa Tornearia Universo nasceu em março de 1989. Atualmente ela presta diversos serviços não só de tornearia, mas também atua como posto de molas, auto peças, balanceamento computadorizado de peças, alinhamento a laser e fabricação de máquinas para indústria e comércio.

Conta com uma sede de 4000m² na Rod. PR 323 em Cianorte/PR e com uma equipe de 33 colaboradores.

A empresa esta dividida em seis setores sendo eles: solda, torno, manutenção, autopeças, escritório e alinhamento.

O escritório conta com a administração da gerente/ sócia e mais uma colaboradora que lhe auxilia, nas diversas funções como financeiro, administrativo e do R.H. tendo ainda um supervisor geral, sócio /diretor da empresa, que cuida da compra de matéria-prima.

A empresa conta com o auxílio dos encarregados para o bom desempenho de todas as funções as quais a empresa presta serviço.

Na parte financeira a própria gerente é quem faz o controle, é ela que faz e verifica se o novo e atual cliente poderá utilizar-se de alguns dos seus serviços e como poderá pagá-la.

Na análise de crédito ela consulta o Serasa e o SPC, além de pedir informações aonde o cliente costuma fazer compras a prazo, para que possa entrar em contato e pedir maiores informações. Na empresa não utiliza-se relatório contábil ou de demonstrações financeiras para concessão de créditos, apenas verifica se o cliente não possui nenhum problema com órgãos competentes acima citados.

Caso o cliente não possua nenhum débito então será concedido ao mesmo o crédito. O tempo para o pagamento do mesmo vai variar de acordo com a relação quantidade x tempo, quanto maior o tempo maior será a possibilidade de prazo, este prazo pode variar de 30 a 120 dias direto ou parcelado. O cliente também pode optar pelo pagamento dos serviços através de cheque à vista ou pré-datado, cartão de crédito e ainda pelo pagamento em carteira, ou seja, o pagamento será efetuado no dia combinando na empresa, em dinheiro.

Para o controle das duplicatas a receber a empresa tem em sua disposição um sistema em seus computadores para poderem fazer um melhor controle e com muito mais eficiência.



O cliente ainda tem a possibilidade de pagar através de boletos bancários. Os boletos bancários são gerados no sistema do banco dentro da própria empresa via Internet, assim os seus clientes receberão em seus comércios ou casa a cobrança, proporcionando assim maior comodidade; esta cobrança se dá por meio da cobrança simples, bastante utilizada atualmente.

4.2 POLÍTICA DE CRÉDITO

Na entrevista realizada pode-se observar que a empresa possui uma política de crédito simples.

Para a obtenção de crédito a empresa exige informações e documentos básicos do cliente, sendo pessoa jurídica é exigido CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica) e Inscrição Estadual, endereço e telefone, caso seja pessoa física exige-se documentos pessoais tais como: CPF (cadastro de pessoa física) e RG (registro geral) e também endereço e telefone, pede-se ainda referências comerciais em 3 lugares diferentes, consulta-se o Serasa e caso o mesmo venha ser pago em cheque consulta se possui alguma restrição como protesto. Todo tipo de consulta é realizado via internet.

Com o atual sistema de concessão de crédito a empresa sofre perda de aproximadamente 5 % do total de suas entradas, porém os clientes inadimplentes são encaminhados para o Serasa e tem o seu nome protestado.

Na empresa o cliente só tem desconto caso decida pelo pagamento a vista, no caso das compras a prazo não terá nenhum benefício pelo pagamento pontual ou antecipado.

Quando o cliente for adquirir um novo serviço ou compra, verifica-se seu registro na empresa e seus pagamentos e também consulta-se o Serasa, para então o cliente ter seu crédito aprovado novamente.

4.3 ANÁLISE DO CASO

Pode-se notar através da entrevista que a empresa possui uma política de crédito não estruturada.

É fundamental ter uma política de crédito bem estruturada e clara, que facilite o dia a dia da empresa. Vale lembrar que não é bom gastar muito tempo nos levantamentos dos dados, pois



a espera pode gerar a desistência dos clientes. Na empresa observou que a aprovação ou não de crédito se dá de uma forma rápida o que constitui um fator positivo, porém ela deve ter alguns acréscimos que farão com que a decisão da concessão de crédito seja mais precisa.

Há a necessidade de se fazer um levantamento da situação legal da empresa e de seus proprietários, tendo como base a verificação dos seguintes documentos: contrato social, CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica), CND (certidão negativa de débito). Essas informações devem estar sempre atualizadas.

É de essencial importância, buscar informações referentes à idoneidade financeira do cliente, estas por sua vez podem ser adquiridas através de empresas especializadas em análises e informações para decisões de crédito, tais como o Serasa e o SPC. Observou-se que a empresa tem buscado levantar essas informações que devem ser uma das principais a serem averiguadas.

Perante o estudo realizado pode sugerir uma pequena política de crédito, a fim de melhorar a qualidade do crédito na empresa em questão.

MODELO SUGERIDO			
Documentos	Consultas	Informações Cadastrais	Referências
Contrato Social	Serasa	Razão social / nome	bancárias
CNPJ ou CPF	SPC	endereço	comerciais
CND	Associação da cidade	telefones	
Informações contábeis	Junta comercial	Nome do responsável	
Balanco Patrimonial		e-mail	

Através dos dados a cima é possível avaliar se será possível ou não a concessão de crédito de uma forma precisa, na empresa em que foi realizado o estudo, pois como já foi mencionado



cada empresa deve buscar uma política de crédito que esteja de acordo com suas necessidades.

É interessante fazer um levantamento da situação econômico-financeira da empresa, baseando-se na qualidade de suas informações contábeis disponibilizadas nas demonstrações financeiras básicas: o balanço patrimonial, a demonstração de fluxo de caixa do exercício e a demonstração de resultados, porém, deve se levar em conta que os balanços não revelam em absoluta a realidade das empresas.

Ocasionalmente, encontram-se empresas que se apresentam com aparência aceitável para crédito e que fazem parte de um conjunto de empresas em fase de deterioração financeira.

Por fim, se deve guardar estas informações em um cadastro ou ficha cadastral que se trata de um conjunto de informações financeiras e não-financeiras, como endereço, telefone, e-mail, dados que facilitaram no momento de uma porventura cobrança, a situação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário de uma operação de crédito, todas estas informações em conjunto são de extrema importância para a decisão de crédito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que a política de crédito é a pedra fundamental de uma empresa, pois sem a mesma, uma empresa dificilmente conseguira sobreviver.

A empresa em questão se trata de uma empresa grande porte perante seu ramo e capacidade da cidade onde está localizada. Portanto merece ressaltar sua política de crédito que poderá diminuir as perdas com clientes inadimplentes.

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, complexas, e chegar a uma conclusão, clara prática e fácil de ser aplicada.

REFERÊNCIAS



BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; MARCUS, A. J. **Fundamentos da administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw – Hill Irwin, 2002.

CANONICE, Bruhmer César Forone. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2007.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

FACHIN, Odélia. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA Rogéria Toler da Silva. **Monografias científicas: tcc, dissertação tese**. São Paulo: Avercamp, 2005.

POLÍTICA PÚBLICA E AGRICULTURA FAMILIAR: UMA LEITURA DO PRONAF NA CIDADE DE PARAISO DO NORTE – PR.

Joice Kelly De Souza - FAFIPA
Lais Aparecida Dos Santos - FAFIPA

RESUMO

Entre as políticas públicas de apoio à agricultura familiar, a que vem tomando maior dimensão nacional nos últimos anos é o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar), pois fornece várias formas de crédito para os produtores rurais. A presente pesquisa caracteriza-se como explicativa e qualitativa, sendo necessário utilizar um



questionário com cinco perguntas fechadas e uma aberta, aplicado aos produtores rurais de Paraíso do Norte. Sobre o PRONAF e as melhorias proporcionadas pelo mesmo, na opinião dos produtores, foram: a diversificação da produção, a forma como a produção é comercializada, aumento na renda dos produtores e significativa melhoria na qualidade de vida dos que moram na propriedade. O programa apóia atividades agropecuárias e não agropecuárias desenvolvidas por agricultores familiares, assentados da reforma agrária, quilombolas, pescadores artesanais, aquicultores, extrativistas, silvicultores, ribeirinhos e indígenas. Por todas essas melhorias o PRONAF vem se tornando a alternativa mais procurada entre os agricultores familiares desse município.

Palavras-chave: PRONAF. Crédito. Produtores rurais. Qualidade de vida.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de agricultura familiar parece coisa com pouca importância, pois com a revolução industrial surge uma política de subordinação do campo à cidade, o campo passa a fazer o papel de fornecedor de matéria-prima e alimentos.

Com o processo de redemocratização ocorre o ressurgimento do movimento social-camponês no campo local, estatal e nacional são muitos os movimentos, dentre eles o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra – MST. É nessa época que surge e se difunde o conceito de agricultura familiar que é muito mais importante para o Brasil do que imagina a grande maioria da população.

Com o intuito de mudar tal conceito da agricultura familiar surgem as políticas públicas de apoio a esse segmento, com destaque para o PRONAF (Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar) que foi a primeira política pública diferenciada em favor dos agricultores familiares.

Considerando o que foi apresentado, o problema de pesquisa que orientará este artigo é: Qual a importância do PRONAF custeio, no plano safra 2007 – 2008, para a agricultura familiar, sob o ponto de vista dos produtores rurais de Paraíso do Norte?

2 POLÍTICAS PÚBLICAS E AGRICULTURA FAMILIAR: UMA LEITURA DO PRONAF



2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR

Denardi (2001) diz que o conceito de agricultura familiar é relativamente recente, pelo menos no Brasil. Tem, talvez, uns dez anos. Antes disso, falava-se em pequena produção, pequeno agricultor e, um pouco antes, ainda se utilizava o termo camponês. Em linhas gerais, os empreendimentos familiares têm duas características principais: eles são administrados pela própria família; e neles a família trabalha diretamente, com ou sem o auxílio de terceiros.

Na legislação brasileira, a definição de propriedade familiar consta no inciso II do artigo 4º do Estatuto da Terra, estabelecido pela Lei nº 4.504 de 30 de novembro de 1964, com a seguinte redação: “propriedade familiar: o imóvel que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros” e na definição da área máxima, a lei nº 8629, de 25 de fevereiro de 1993, estabelece como pequena os imóveis rurais com até 4 módulos fiscais e, como média propriedade, aqueles entre 4 e 15 módulos fiscais. (GONÇALVES, 2005; SOUZA, 2005).

Em um estudo feito na região sul do Brasil adota-se a seguinte definição, agricultor familiar é todo aquele (a) agricultor (a) que tem na agricultura sua principal fonte de renda (+ 80%) e que a base da força de trabalho utilizada no estabelecimento seja desenvolvida por membros da família. É permitido o emprego de terceiros temporariamente, quando a atividade agrícola assim necessitar. Em caso de contratação de força de trabalho permanente externo à família, a mão-de-obra familiar deve ser igual ou superior a 75% do total utilizado no estabelecimento (BITTENCOURT, 1996; BIANCHINI, 1996).

2.2 PRINCIPAIS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR

Conforme diz Denardi (2001), as políticas de apoio à agricultura familiar que se destacam são a Previdência Social e o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). O fato de a Previdência Social Rural pagar um grande número de aposentadorias e pensões mensais faz dela a política de maior alcance no país. O número de beneficiados no Brasil situa-se um pouco acima dos cinco milhões, e no Paraná fica próximo dos quatrocentos mil. Algumas pesquisas apontam que a maioria desses beneficiários vive no meio rural ou nas pequenas cidades do interior.

Durante o processo de modernização da agricultura brasileira os setores mais capitalizados e a esfera produtiva das *commodities* voltadas ao mercado internacional foram privilegiadas com



as políticas públicas para a área rural, em especial a política agrícola. Para o setor da produção familiar, o resultado foi negativo, pois podiam usufruir apenas dos benefícios oferecidos pela política agrícola, sobretudo nos campos do crédito rural, dos preços mínimos e do seguro da produção (MATTEI, 2001).

Segundo Mattei (2001, p. 1) esse cenário começou a mudar recentemente para os diversos tipos de produtores rurais com a instituição de políticas públicas diferenciadas. O PRONAF atendeu uma antiga reivindicação dos trabalhadores rurais, que colocava a necessidade da formulação e implementação de políticas de desenvolvimento rural específicas para o segmento numericamente mais importante, porém o mais fragilizado da agricultura brasileira, tanto em termos de capacidade técnica como de inserção nos mercados agropecuários. É preciso destacar que o movimento sindical, através de suas lutas dos últimos períodos, desempenhou um papel decisivo na implantação desse programa, que favoreceu o acesso por parte dos agricultores familiares, aos diversos serviços ofertados pelo sistema financeiro nacional.

Mattei (2001) também diz que “embora bastante incipiente, o PRONAF vem se transformando rapidamente em uma alternativa concreta para amplos segmentos da produção familiar brasileira”.

2.3 CONCEITO DO PRONAF

Segundo Plefk (2008, p. 05) “muitas políticas e programas de governo surgiram através da organização dos trabalhadores (as) rurais que através dos seus Sindicatos lutaram por seus interesses de modo organizado e estratégico”.

O PRONAF é a primeira política pública diferenciada em favor dos agricultores familiares brasileiros e é também uma conquista dos movimentos sindicais de trabalhadores rurais nas últimas décadas. A manifestação que mais se destaca dentre as diversas constituídas pelos Sindicatos, Federações e Contag é o **Grito da Terra Brasil**, que reúne milhares de trabalhadores (as) rurais em Brasília (PLEFK, 2008).

Ademir Mueller (2007, p. 5) define o PRONAF da seguinte maneira:



é um programa que se propõe a fortalecer a agricultura familiar como categoria social, mediante apoio financeiro, ou seja, financiamento para custeio e investimento de atividades agrícolas e não agrícolas, capacitação e apoio à infra-estrutura de municípios e regiões fortemente caracterizadas pela agricultura familiar. Embora seja um programa de fortalecimento da agricultura familiar, a maior parte de seus esforços e resultados estiveram concentrados no crédito desde a sua criação. Entretanto, cabe destacar que, nos últimos anos, por reivindicação do Movimento Sindical, o governo federal passou a desenvolver novas ações, principalmente na área de comercialização: estoques, compras, garantia de preços mínimos, assistência técnica e extensão rural e seguro agrícola.

De acordo com Denardi (2001), o PRONAF é disputado entre duas forças ou posições do governo federal, de um lado o Ministério do Desenvolvimento Agrário, respaldado por setores do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), pretende dar ao PRONAF a importância e amplitude de uma efetiva política de desenvolvimento rural, mas do outro lado os Ministérios da Fazenda e da Agricultura vêem o PRONAF apenas como uma política social compensatória, isto é, como mero paliativo para minorar os efeitos da inevitável marginalização e exclusão dos pequenos agricultores sem condições reais de integração e competição nos mercados globalizados.

O PRONAF tem financiado o custeio de produtos, sistemas e pacotes tecnológicos tradicionais. Falta crédito para investimentos e, principalmente, para financiar mudanças nos sistemas de produção, para reconversão produtiva e para atividades não-agrícolas no meio rural. Os bancos comerciais dificilmente financiam sistemas de produção diversificados e sustentáveis, ou produtos orgânicos e diferenciados. Embora as normas do PRONAF permitam e existam algumas orientações que estimulam esse tipo de financiamento, há uma enorme distância entre o que as autoridades de Brasília dizem e o que de fato, acontece na agricultura brasileira (DENARDI, 2001).

2.4 OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS DO PRONAF

De acordo com Mueller (2008, p. 3) os objetivos do PRONAF são:

1. Incentivar a introdução de métodos racionais de produção, visando o aumento da produtividade, à melhoria do padrão de vida dos agricultores familiares e adequada defesa do solo e da água.



2. Estimular o incremento ordenado dos investimentos rurais, inclusive para armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários.
3. Possibilitar o fortalecimento econômico dos agricultores familiares.
4. Favorecer o custeio oportuno e adequado da produção e comercialização de produtos agropecuários e não agropecuários.
5. Estimular a diversificação das atividades produtivas nas unidades familiares.
6. Ampliar as condições para o aumento da produção de alimentos nas unidades familiares com o aumento da produtividade.
7. Aumentar as possibilidades dos agricultores familiares obterem financiamento para a aquisição de bens de produção com prazo e encargos adequados.
8. Ampliar a assistência técnica e extensão rural aos agricultores familiares, elevando os recursos do Governo Federal e apoiando a capacitação dos extensionistas.

Mattei (2001, p. 3) diz que “o Manual Operacional do PRONAF define como objetivo geral do programa propiciar condições para aumentar a capacidade produtiva, a geração de emprego e de renda, de tal forma a melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares”.

De acordo com o que diz Mattei (2001) o programa atende especificamente os produtores que são caracterizados como agricultores familiares a partir dos seguintes critérios: 80% da renda familiar provem da atividade agropecuária; exploram estabelecimentos com área até quatro módulos fiscais; exploram a terra na condição de proprietário, meeiro, parceiro ou arrendatário; utilizam mão-de-obra exclusivamente familiar, podendo manter até dois empregados; residir no imóvel ou em aglomerado rural ou urbano próximo e possuir renda anual máxima de até R\$27.500,00.

Operacionalmente, o PRONAF se divide em três modalidades: Crédito Rural (Custeio e Investimento); Infra-estrutura e Serviços Municipais e Capacitação. Especificamente as linhas de crédito apóiam financeiramente aos agricultores familiares: custeio e investimentos normais; crédito rural rápido; crédito especial, investimento especial e crédito agroindústria. A modalidade Infra-estrutura e Serviços esta voltada para a melhoria da rede de infra-



estrutura dos municípios, através do financiamento de obras e serviços necessários ao fortalecimento da agricultura familiar. Para participar dessa modalidade, cada município selecionado precisa elaborar um Plano Municipal de Desenvolvimento Rural (PMDR), que é analisado e aprovado pelas instâncias deliberativas do programa. Finalmente, o PRONAF Capacitação visa proporcionar novos conhecimentos aos agricultores familiares e às suas organizações sobre processos de produção e gestão das propriedades. (MATTEI, 2001).

2.5 AS MUDANÇAS INSTITUCIONAIS RECENTES

A partir de 1999, o PRONAF sofreu uma série de alterações institucionais. Deixou de fazer parte do Ministério da Agricultura, onde era vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), e foi incorporado ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Nesta forma de organização adotada, a importância da agricultura familiar aumentou, o que ficou evidente com criação da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), no âmbito do MDA. Com isso, nota-se que as discussões e as definições que dizem respeito a esse tema ganharam uma nova centralidade no âmbito do governo e uma maior visibilidade na própria sociedade (MATTEI, 2001).

Mattei (2001) diz que outra alteração importante introduzida foi a segmentação do público beneficiário do programa, de acordo com a metodologia dos estudos da FAO/INCRA. Assim, têm-se hoje quatro grupos distintos de agricultores familiares beneficiários do programa: os estabilizados economicamente (Grupo D); os com exploração intermediária, mas com bom potencial produtivo (Grupo C); os com baixa produção e pouco potencial de aumento da produção (Grupo B), e os assentados pelo processo de reforma agrária (Grupo A).

Além disso, observa-se uma série de mudanças do programa no campo financeiro, principalmente no que diz respeito às taxas de juros e às formas de pagamento dos empréstimos bancários. Em grande parte, essas modificações visam atender um maior número de beneficiários e expandir a esfera de interferência no âmbito da produção agropecuária do país. Com isso, pode-se dizer que o PRONAF é uma política pública que ainda está em construção e que necessita de modificações constante até atingir os seus objetivos globais (MATTEI, 2001).



Finalmente, em termos das instâncias deliberativas, verifica-se a mesma sistemática adotada desde o início da implantação do programa. Assim, no universo municipal existem os Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural (CMDR), que elaboram e aprovam os Planos de Trabalho (PT) e os encaminham às instâncias superiores. No nível estadual existe o Conselho Estadual do PRONAF, que analisa e aprova os planos municipais e os encaminha ao Governo Central. Essas tarefas estão ao encargo da Secretaria Executiva Estadual do programa. No âmbito nacional, existe o Conselho Nacional e a Gerência Executiva do Programa, onde são discutidas e tomadas todas as decisões políticas relativas ao apoio à agricultura familiar (MATTEI, 2001).

2.6 DIVERSIFICAÇÃO OFERECIDA PELO PRONAF

O PRONAF oferece outras variedades de financiamento, como por exemplo:

- A partir da safra 2007/2008, os Grupos C, D, E poderão contar com recursos para investimentos destinados à implantação ou recuperação de tecnologias de energia renovável, como o uso da energia solar, eólica, biomassa, miniusinas para biocombustíveis, por meio do PRONAF ECO. Os agricultores poderão financiar o cultivo de cana-de-açúcar para a produção de etanol, o que contribuirá para transformar a agricultura familiar em um dos setores agrícolas mais importantes para o país e também contribuirá na redução do nível de poluentes na atmosfera (PRONAF..., 2008)
- “Os recursos do crédito PRONAF FLORESTA poderão ser aplicados em projetos que prevêm a recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e a recuperação de áreas degradadas” (PRONAF..., 2008, p. 13).
- Para as famílias que contratarem financiamento de custeio do PRONAF para duas ou mais atividades, na mesma safra, poderão solicitar um valor adicional de recursos de 20% para a aplicação em outras atividades geradoras de renda. Poderão diversificar as atividades, investindo no artesanato, na produção de alimentos de consumo local, criação de pequenos animais, no cultivo de plantas aromáticas e de uso medicinal (PRONAF..., 2008).



- PRONAF JOVEM: “Agora, no PRONAF, quem possui idade entre 16 e 29 anos poderá acessar os financiamentos. Até a safra passada, a idade limite era de 25 anos” (PROGRAMA..., 2008, p. 13).
- Com o PRONAF Mulher, as mulheres poderão acessar o PRONAF a partir da liquidação prévia de uma operação do PRONAF A/C e a partir do pagamento de uma parcela da linha PRONAF A, recebendo apoio e fortalecimento às suas atividades produtivas (PRONAF..., 2008).
- Conduzido pelos governos federal e estadual em conjunto com a iniciativa privada o PRONAF Café é um dos itens do programa de Revitalização da Cafeicultura do Paraná. Seu maior objetivo é gerar sustentabilidade econômica, social e ambiental das propriedades familiares, substituindo as lavouras tradicionais de café e implantando novas áreas no sistema adensado, melhorando a infra-estrutura de produção e processamento e diversificando (PRONAF..., 2008).

3 METODOLOGIA

O trabalho se caracteriza como sendo uma pesquisa explicativa com análise qualitativa. Do tipo explicativa, pois segundo Richarson (1999, p.66) uma pesquisa é explicativa “quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno”. Essa pesquisa procurou analisar os fatores que deram origem ao PRONAF, as mudanças pela qual passou, como funciona hoje e quais as vantagens de utilizá-lo. A pesquisa tem natureza qualitativa por não utilizar métodos estatísticos e não numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999). Uma vez que a utiliza apenas dados que mostram como o PRONAF opera e os benefícios trazidos por ele.

O estudo foi realizado no período de setembro e outubro de 2008, tomando como base os produtores rurais de Paraíso do Norte, região Noroeste do Paraná, que fizeram uso do PRONAF Custeio no plano safra 2007 – 2008.

Os dados foram obtidos através de um questionário com cinco perguntas fechadas e uma aberta, aplicado a 37% dos produtores rurais que no total somam 27. Não foi possível obter



cem por cento das respostas, pois alguns produtores não se disponibilizaram a responder o questionário e outros não foram encontrados.

4 OS PRODUTORES RURAIS E O PRONAF

4.1 OS PRODUTORES RURAIS

Paraíso do Norte é um pequeno município fundado em 12 de março de 1950, tem uma área de 205 km² e está localizado na região Noroeste do Paraná. Com 11.169 habitantes (IBGE, 2007), segundo o jornal O Diário de Maringá (2008), está entre os cem municípios paranaenses que mais geraram empregos formais no Brasil, entre janeiro e agosto desse ano, ocupando a 93ª posição, com 3.365 contratações no período.

Por ser uma cidade do interior, onde parte da sua economia gira em torno da agricultura, conta com um grande número de produtores rurais, que têm desde pequenas propriedades com singelas plantações até grandes fazendas onde há criação de gado leiteiro e de corte e muitos lotes de terra onde se encontram plantações de cana-de-açúcar que é usada pela COOPCANA (Cooperativa Agrícola Regional de Produtores de Cana Ltda) e outros gêneros de produtos agrícolas.

Esses produtores estão divididos em três categorias, que são: pequeno, médio e grande. A maior parte dos pequenos produtores rurais de Paraíso do Norte necessita do auxílio do PRONAF, para custear sua produção.

4.2 O PRONAF

O PRONAF é um importante aliado dos produtores rurais, pois fornece a eles diversas formas de crédito. A cada ano há um aumento nos recursos oferecidos pelo PRONAF, o que se justifica pela crescente importância da agricultura familiar para o desenvolvimento do país. O PRONAF foi criado em 1995 e mesmo sendo um programa nacional, nos primeiros anos a maior parte dos recursos foi aplicado no Sul do país.



Na agricultura, as máquinas, os insumos agrícolas e as novas técnicas de produção favorecem a elevação da produtividade do trabalho agrícola, permitindo que um número cada vez menor de pessoas produza a mesma ou até maior quantidade de mercadorias.

Neste caso a maior parte dos produtores rurais de Paraíso do Norte obtém esses recursos através do PRONAF.

4.3 O PRONAF NA OPINIÃO DOS PRODUTORES RURAIS

No questionário aplicado aos produtores que fizeram uso do PRONAF custeio no plano safra 2007 – 2008, cem por cento dos que se disponibilizaram a respondê-lo caracterizaram o PRONAF como um ótimo programa de financiamento. A produção obtida foi: 40% soja, 10% mandioca, 10% abacaxi, 10% amendoim, 10% café, 10% morango e 10% milho.

O comércio desses produtos é feito através de cooperativas (50%), feira do produtor (25%) que acontece na cidade duas vezes por semana e na venda direta ao consumidor (25%).

Na opinião desses produtores também deveria ocorrer melhorias ou facilitar as políticas de crédito (70%), os juros (20%) e a carência (10%).

Por ser um “programa que se propõe a fortalecer a agricultura familiar como categoria social, mediante apoio financeiro” (MUELLER, 2007, p. 5), não seria possível deixar de perguntar qual a importância e as melhorias que o PRONAF proporcionou-lhes. As respostas que foram que o programa trouxe maiores oportunidades para a diversificação da produção, podendo plantar gêneros agrícolas diferentes dos que já tinham em suas propriedades, aumentando assim sua produtividade, e ainda possibilitou o fortalecimento econômico dos produtores, trazendo uma significativa melhoria na qualidade de vida dos produtores que moram nas propriedades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de agricultura familiar é relativamente recente, principalmente no Brasil, porém a instituição de várias políticas públicas de apoio a esse seguimento vem aumentando seu destaque no cenário nacional. A principal política pública instituída em favor dos agricultores familiares foi o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento a Agricultura Familiar)



conquistado a partir de movimentos sindicais de trabalhadores rurais nas últimas décadas. O PRONAF tem financiado o custeio de produtos, sistemas e pacotes tecnológicos tradicionais proporcionando condições para aumentar a capacidade produtiva, a geração de emprego e de renda, de tal forma a melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares. Dividido em três modalidades (Crédito Rural, Infra-estrutura e serviços Municipais e Capacitação) oferece uma grande diversificação em financiamentos como, por exemplo, o PRONAF ECO, PRONAF FLORESTA, PRONAF JOVEM, PRONAF MULHER E PRONAF CAFÉ, entre outros, que têm permitido a diversificação na produção e conseqüentemente o aumento na renda dos agricultores.

Com base nos benefícios desse programa avaliou-se o que ele proporcionou de melhorias para os agricultores familiares do município de Paraíso do Norte e essa avaliação possibilitou concluir-se que a utilização do PRONAF nessa região permitiu a diversificação dos produtos comercializados (frutas, leguminosas e grãos) e a forma como os mesmos são repassados para o consumidor, e ainda, o PRONAF permitiu que esses agricultores melhorassem suas rendas e conseqüentemente a qualidade de vida dos mesmos.

Por fim, foi possível concluir que o PRONAF vem se tornando a alternativa mais procurada entre os agricultores familiares desse município, pois tem proporcionado aumento da produtividade e da qualidade de vida dos agricultores gerando mais renda e satisfação dos mesmos além de ser uma alternativa concreta para amplos segmentos da produção familiar brasileira.

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, J. S.; SOUZA, S. A. M.. **Agricultura familiar: limites do conceito e evolução do crédito.** Disponível em:
http://www.cati.sp.gov.br/Cati/_tecnologias/teses/TESESONIATINOCO.pdf> Acesso em 01/08/2008.

BITTENCOURT, G. A.; BIANCHINI, V. **Agricultura familiar na região sul do Brasil.** Disponível em:
<http://www.cati.sp.gov.br/Cati/_tecnologias/teses/TESESONIATINOCO.pdf> Acesso em 21/08/2008.

DENARDI, Reni Antonio. **Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável.** Disponível em:



<http://www.asfagro.org.br/trabalhos_tecnicos/agricultura_familiar/revista_agroecologia.pdf>
Acesso em 20/07/2008

MATTEI, Lauro. **Programa de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF): concepção, abrangência e limites observados.** Disponível em: <<http://gipaf.cnptia.embrapa.br/publicacoes/artigos-e-trabalhos/trabalhosbsp3.pdf>> Acesso em: 29/06/2008.

D'ANGELO, Flávio Cardoso. **Cartilha do PRONAF.** Orientações da FETAEP sobre o plano safra da agricultura familiar 2008. Curitiba: FETAEP, 2008.

ALMEIDA, Benedito Luiz. **Cartilha do PRONAF 2007 – 2008.** Plano safra 2008-2009. Operações gerais. Curitiba: Fetaep, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINGÁ, O Diário. **Paraná tem oito cidades entre as cem que mais contratam.** Disponível em: <<http://www.odiariomaringa.com.br/noticia/202105>> Acesso em: 10/10/2008.

IBGE. **Cidades.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>> Acesso em: 10/10/2008.

TEORIAS MOTIVACIONAIS PRESENTES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA VIAPAR.



Lailielle Miranda Ciorlin - FAFIPA
Larissa Feteira de Bortolo – FAFIPA
Taíla Graziela S. da Rocha - FAFIPA

RESUMO

Os estudos sobre as teorias motivacionais vêm trazendo grandes contribuições para a gestão de recursos humanos das organizações. O referido artigo tem por objetivo relacionar a aplicação das teorias motivacionais de Abraham Maslow, Herzberg e David McClelland na gestão de Recursos Humanos da empresa Viapar. A pesquisa se caracteriza como do tipo descritiva, de natureza qualitativa, e tem como unidade de análise o departamento de recursos humanos da empresa Viapar. A coleta de dados baseou-se em entrevista guiada não estruturada. Constatou-se que a empresa utiliza essas teorias motivacionais estudadas como contribuintes para a gestão de Recursos Humanos. Através das teorias motivacionais, a empresa busca integrar seus colaboradores por meio de projetos que relacionem a empresa com a comunidade, possibilitando a integração e participação de todos.

Palavras-Chave: Teorias Motivacionais. Gestão de Recursos Humanos. Integração. Participação. Resultados organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

As teorias motivacionais surgem na Escola das Relações Humanas, quando se revela a importância da satisfação dos funcionários para o aumento da produtividade, considerando fatores afetivos, sociais além dos econômicos. Para os pesquisadores, o homem passa de *homo economicus* para *homo socialis*, onde apresenta necessidades afetivas e sociais.

Atualmente tal tema tem ganhado grande destaque no mundo empresarial, pois é sabido que o indivíduo que tem suas necessidades biopsicossociais atendidas terá um melhor rendimento em seu ambiente de trabalho. Várias teorias motivacionais foram desenvolvidas ao longo do tempo. Para esta pesquisa são utilizadas as teorias de Abraham Maslow, Herzberg e David McClelland.



Considerando este contexto, o problema orientador dessa pesquisa é: Qual é a aplicação das teorias motivacionais de Abraham Maslow, Herzberg e David McClelland na gestão de Recursos Humanos da empresa Viapar?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Esta Teoria desencadeou a aplicação e aperfeiçoamento sobre motivação e satisfação humana (CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo o autor a Teoria das Relações Humanas tem sua origem pautada nos seguintes aspectos:

- Necessidade de humanizar e democratizar a Administração;
- O desenvolvimento das ciências humanas;
- As idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da psicologia dinâmica de Kurt Lewin;
- As conclusões da experiência de Hawthorne;

Considera-se a experiência de Hawthorne como a de maior influência sobre os fundamentos das teorias motivacionais, pois ela foi de grande importância para delinear o caminho para se estudar o comportamento humano nas organizações.

Para Chiavenato (2003), essa experiência se deu em quatro fases:

- A primeira fase identificou a necessidade de isolar o fator psicológico para estudar o comportamento humano sobre diversos ângulos. Foi também nesta fase que foi identificado a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico.
- A segunda fase submeteu grupos separados de funcionários, a diversas situações e formas de trabalho e a partir de então identificaram quais comportamentos tiveram maior manifestação entre os funcionários.



- A terceira fase foi aquela em que a organização passou a apresentar interesse por conhecer seu funcionário, suas atitudes, seus sentimentos, ouvir suas opiniões e sugestões. Ao tomar tal iniciativa a organização consegue direcionar e alocar recursos disponíveis para obter maior rendimento para a mesma.
- Com a quarta fase da experiência constatou-se a formação do grupo informal dentro da organização, esta fase também permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

Tal experiência permitiu concluir que o nível de produção é resultante do nível de integração social, assim como esta mesma integração gera comportamentos diferentes, que bem orientados conduzem a bons resultados. Também teve o mérito de demonstrar a transição da motivação do homem da recompensa salarial para a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Permitiu ainda identificar e atribuir maior relevância aos grupos informais que atuam dentro da organização e conduzir seus interesses para o mesmo curso de ação. Assim, destacou a importância de boas relações entre trabalhadores e supervisores, pois uma relação harmônica torna o trabalho mais prazeroso e rentável levando em consideração o conteúdo do cargo de cada funcionário. Atribuiu-se também ênfase nos aspectos emocionais, mesmo ainda se tratando de uma época em que o fator produtivo predominava (CHIAVENATO, 2003).

Com o desenvolver das pesquisas sobre motivação humana constatou-se que entender o ser humano se tornou cada vez mais complexo. O homem passa a ser visto pelas organizações como um ser dotado de vontade própria e que busca ativamente a realização no trabalho.

Com o tempo, a expressão Recursos Humanos passa a não ser mais adequada para referir-se a esse novo indivíduo, que não poderia mais ser considerado apenas um recurso a ser explorado. A organização passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado a sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge então a expressão Gestão de Pessoas, que parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo (MOTA, 2006). No entanto, para esta pesquisa será mantido o termo Recursos Humanos uma vez que a organização estudada utiliza esse nome para o departamento específico.



Após a experiência de Hawthorne a organização passa a ser analisada sob dois prismas: funções econômicas (produzir bens ou serviço), e função social (dar satisfações a seus participantes). A partir de então se desenvolveu uma série de estudos para compreender e direcionar melhor os recursos disponíveis, pois cada vez mais as organizações percebem o quanto entender e escutar informações de seus funcionários contribui para ela mesma. Pelo bom resultado que esses estudos vinham apresentando, tal forma de trabalho vai sendo adotada por muitas organizações e sendo cada vez mais difundida (CHIAVENATO, 2003).

Ainda segundo o autor, é a partir de 1950 que se desenvolvem novas concepções de Administração, com diferentes conceitos e uma nova visão baseada no comportamento humano que supõe as necessidades básicas do indivíduo, sendo que estas podem ser conhecidas por ele ou não, propiciando estudos sobre motivação e desempenho humano. Descobriu-se que o indivíduo apresenta múltiplas necessidades ao longo de toda sua vida.

O desejo de satisfazer essas necessidades motiva o indivíduo a alcançar seus objetivos. A medida em que vai satisfazendo algumas necessidades, outras começam a surgir e assim sucessivamente. Na organização, esta busca por satisfazer as necessidades pessoais leva a construção do comportamento organizacional. Segundo Mattos (1985, p. 105), comportamento organizacional pode ser entendido como um:

Sistema de relações e influências estabelecidas entre diversos fatores, alguns intrínsecos ao indivíduo, outros relativos ao seu grupo de trabalho; uns à organização como um todo, e outros, ainda, inerentes à própria sociedade e ambiente onde a organização encontra-se inserida. Desse modo, além dos conhecimentos, atitudes, valores, aptidões, necessidades e habilidades individuais, o comportamento organizacional é expresso através da cultura, relações interpessoais e os objetivos do grupo e organização, bem como das circunstâncias e oportunidades sociais e ambientais.

Segundo Chiavenato (2003), o comportamento organizacional pode ser explicado usando-se da Teoria Comportamental que se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual recebeu volumosa contribuição. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.



Ainda para o autor, a Teoria Comportamental produziu as principais teorias da motivação que influenciaram a teoria administrativa. Ainda assentou-se em novas proposições a cerca da motivação humana, defendendo que administrador deve conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente a organização por meio de pessoas, ou seja, os gestores podem fazer o uso das várias teorias sobre comportamento e motivação para administrar com maior eficiência e eficácia.

Munidos de tais teorias, os gestores podem dividir o trabalho, planejar, organizar e coordenar as atividades da melhor forma e ainda compreender facilmente os anseios de seus funcionários para que estejam em harmonia com os objetivos da organização. Para tanto se torna necessário conceituar motivação.

Para Sawrey e Telford (1976, p. 18, apud KARSAKLIAN, 2008, p. 26), um motivo pode ser definido como “uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação”.

Robbins (2002, p. 151), diz que: Motivação é o processo responsável pela intensidade, duração e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta tendo como resultado a interação do indivíduo com a situação.

Outros autores como Megginson *et al* (1998), defendem a idéia de que primeiramente o comportamento humano é causado; em segundo lugar é dirigido para alguma meta; em terceiro lugar não ocorre isoladamente. Isso pode ser entendido como sendo o modo como vemos o mundo e agimos para alcançar nossas metas. A motivação pode maximizar a capacidade e o desempenho do indivíduo, contudo para tal fato acontecer o fator motivacional deve atender mesmo que indiretamente a necessidade pessoal do indivíduo.

Ainda para os autores, as teorias motivacionais abordadas na presente pesquisa são classificadas como teorias das necessidades, pois se preocupam com as questões das causas pelas quais as pessoas agem levando a uma identificação de necessidades, incentivos e percepção. Para esta pesquisa foram utilizadas como fonte de análise as teorias motivacionais de Abraham Maslow, David McClelland e Herzberg.



Segundo Chiavenato (2003), Maslow desenvolveu a pirâmide das necessidades de forma hierarquizada e classificada por ele como: necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias são categorizadas como fisiológicas e de segurança. As fisiológicas são caracterizadas pelas funções como alimento, repouso, abrigo e sexo. As de segurança se caracterizam pela proteção contra o perigo, doença, incerteza e desemprego. As necessidades secundárias são categorizadas como sociais, auto-estima e auto-realização. As necessidades sociais são o relacionamento, amizade, aceitação, afeição, compreensão e consideração. Já as de auto-estima constituem a satisfação do ego, orgulho, *status* e prestígio, auto-respeito, reconhecimento, confiança, progresso, apreciação e admiração dos colegas. E por fim a necessidade de auto-realização que constitui a própria realização, o autodesenvolvimento, a excelência pessoal, a competência e a *expertise*. Sua teoria oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador.

Maslow afirma que para estimular as pessoas é necessário descobrir em qual nível da hierarquia de necessidades a pessoa se encontra, depois de descoberto fica mais fácil usar mecanismos para estimular a motivação do indivíduo. Maslow estabeleceu também que as necessidades de nível alto (secundárias) são satisfeitas dentro do indivíduo, enquanto as de nível baixo (primárias) podem ser satisfeitas externamente através de meios de remuneração, acordos sindicais e etc (ROBBINS, 2002).

A Teoria da Realização de McClelland também visa explicar a motivação humana. Para ele o grau de necessidade de realização do indivíduo é que mediria seu desenvolvimento. Como estágios para este pleno desenvolvimento o indivíduo passa pelas necessidades de realização que são aquelas em que o ser humano sente a necessidade de assumir maiores responsabilidades para garantir sempre desafios e atender a esta busca pelo desafiador. Passa também pela necessidade de afiliação e de poder. Estudos mostram que o perfil do administrador com alta necessidade de poder apresenta maiores níveis produtivos com seus subordinados, no entanto a satisfação pessoal do subordinado pode estar ameaçada. Contudo é importante lembrar que estas necessidades trabalhadas em conjunto e harmonicamente é que podem encaminhar o indivíduo a sua plena realização (MEGGINSON *et al*, 1998).

Para Robbins (2002), a teoria de McClelland divide as necessidades em três grupos: as necessidades de realização, de poder e de associação.



- Necessidade de realização é aquela, na qual, o indivíduo busca sempre fazer algo melhor do que já foi feito, buscando assim situações onde possa assumir responsabilidades e resolver problemas, gosta de desafios com dificuldade intermediária;
- Necessidade de poder está presente quando o indivíduo tem grande necessidade de estar controlando a situação, buscando estar no comando, influenciando todos ao seu redor. Procura estar envolvido mais com situações de competitividade e *status* do que propriamente o desempenho eficaz.
- Necessidade de associação se manifesta quando o indivíduo deseja pertencer a um grupo acolhedor, no qual se desenvolvam relações interpessoais positivas.

É importante destacar que a necessidade de realização não está ligada necessariamente a um grande desempenho executivo, pois ela está mais preocupada em como fazer as coisas da melhor maneira possível pessoalmente, e não em influenciar os outros a terem melhor desempenho. Já as necessidades de poder e afiliação são mais características ao sucesso gerencial.

Através de sucessivas pesquisas descobriu-se que as empresas procuram oferecer treinamentos aos seus funcionários para desenvolver grande necessidade de realização, pois com isto o funcionário assume responsabilidades frente aos riscos e tende a se dedicar para resolvê-los (ROBBINS, 2002). Já Chiavenato (2003), classifica a Teoria da Realização em: “*N. Ach*” para as necessidades de realização (*achievement*), “*N. Aff*” para as necessidades de afiliação (*affiliation*) e “*N. Pow*” para a necessidade de poder (*power*).

Outra teoria também trabalhada na presente pesquisa é a de Herzberg, pois esta permite uma mistura e complementação de outras teorias, como a de Maslow e McClelland. Herzberg defende a idéia de que existem os fatores que são básicos para o desenvolvimento humano, sendo eles, aqueles que oferecem a manutenção necessária para um bom desenvolvimento. E os fatores mais intrínsecos do indivíduo que permitem que este se realize e sinta-se reconhecido (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Na teoria de Herzberg os fatores externos são percebidos como condições básicas para manter o indivíduo, no entanto eles não motivam, apenas mantêm as condições mínimas para o



trabalho. Para estimular a motivação dentro das pessoas, Herzberg defende que é necessário focar em oportunidades e promoção de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estes fatores são tidos para Herzberg como motivadores para o indivíduo desempenhar seu trabalho sempre com máxima dedicação (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo Robbins (2002), a teoria de Herzberg defende que o oposto de satisfação é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação. Isso quer dizer que um fator que não satisfaz não é necessariamente um fator de insatisfação.

Os trabalhos de Herzberg classificaram a motivação humana em duas categorias: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos ilustrado pelos personagens bíblicos Adão e Moisés. Adão representa os fatores higiênicos, caracterizado pelas necessidades básicas dos indivíduos como moradia, trabalho, alimentação entre outros. Moisés refere-se aos fatores motivacionais que estão relacionados com a necessidade de auto-realização humana. Essas categorias permitem auxiliar na compreensão do comportamento humano (CHIAVENATO, 2003).

É de suma importância destacar que estas teorias foram formuladas a partir do embasamento no comportamento de indivíduos norte-americanos, ou seja, a cultura é em grande parte diferente das outras e por tanto, fatores que podem ser considerados relevantes e primordiais para uma cultura podem não ser para outra. Devido a tal fato é necessário que ao utilizar cada teoria leve-se em consideração o aspecto cultural para que possa ser possível uma aplicação validável das teorias motivacionais (ROBBINS, 2002).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo descritiva e de natureza qualitativa, porque descreve as aplicações das teorias motivacionais na gestão de Recursos Humanos da empresa Viapar. Pois segundo Richardson (1999), pesquisa descritiva é aquela que descreve um fenômeno social.

Quanto à natureza qualitativa, Richardson (1999, p. 38), diz que, “o que justifica o uso da pesquisa qualitativa é, sobretudo, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social”. E segundo Gil (1999), esta tem como principal objetivo oferecer subsídios para identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos



fenômenos. Por explicar a razão e o porquê das coisas, esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

A unidade analisada é o departamento de Recursos Humanos da empresa Viapar. Os dados primários foram coletados através de entrevista guiada não estruturada com a analista de Recursos Humanos da empresa estudada, durante o mês de julho de 2008. Sendo os dados secundários obtidos através de documentos existentes na organização estudada relativos ao tema discutido, e em outras fontes de referências bibliográficas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A VIAPAR – Rodovias Integradas do Paraná S/A, foi criada em 1997 com o programa de concessão do governo do estado do Paraná, que transferiu a gestão de algumas rodovias estaduais para a administração privada. A empresa iniciou seus trabalhos em 26/11/1997, no lote 2 do Anel de Integração, segundo maior lote do projeto de interligação de rodovias paranaenses, com 474,1 km. Este sistema rodoviário compreende os trechos concessionados de Cambé (Norte) a Cascavel (Oeste), de Maringá (Norte) a Paranavaí (Noroeste), além do trecho Paranavaí - Nova Londrina. Sua área de atuação compreende a recuperação, melhoramento, construção, operação, exploração de rodovias mediante a cobrança de pedágio, sendo dividida por vários setores e praças operacionais. É formada por um grupo majoritário de seis acionistas: Carioca Christiani-Nielsen, Queiroz Galvão, Strata, Cowan, Preservar Participações, Camargo Campos:

- **Carioca Christiani-Nielsen** atua em construção civil pesada (rodovias, urbanização, saneamento, irrigação, aeroportos, portos, túneis, barragens, obras ferroviárias e metroviárias, oleodutos e gasodutos), empreendimentos imobiliários, concessões de serviços públicos e agropecuária. Está sediada na cidade do Rio de Janeiro-RJ;
- **Queiroz Galvão** é uma das maiores empresas privadas do Brasil no ramo da construção civil, atuando com filiais em diversas cidades brasileiras e no exterior. Está presente também nas áreas de exploração de petróleo e gás, siderurgia,



agropecuária e alimentos, transporte de massa, concessões de serviços públicos e financeiros, através do Banco BGN. A Queiroz Galvão está no mercado a mais de 50 anos e está também sediada na Cidade do Rio de Janeiro – RJ;

- **Strata** é uma empresa especializada em construção pesada. Intensificou sua atuação em grandes obras pelo país e implementou amplo programa de diversificação de atividades, com atuação em todo o território nacional. Sediada em Natal-RN, tem experiência técnica na construção de barragens, terminais ferroviários, rodovias, adutoras, lagoas de estabilização e outras obras de grande porte;
- **Cowan** é uma empresa do setor de construção civil pesada, com sede em Belo Horizonte – MG. Mantém experiência técnica na execução de obras e serviços de alto padrão técnico em vários estados, nos seguintes segmentos: rodovias, traçados ferroviários, energia e barragens, portos, saneamento, aeroportos, canalização de córregos e exploração de petróleo. Está entre os maiores grupos privados nacionais;
- **Preservar Participações** é um *holding* de participações sediada em Belo Horizonte. Atualmente investe nas áreas de concessões rodoviárias e de saneamento básico, construção e processamento de dados;
- **Camargo Campos** está localizada em São Paulo, e atua em atividades como pavimentação rodoviária e urbana, terraplenagem, galeria de águas pluviais, obras de saneamento, canalização de córregos e obras de arte (pontes, viadutos e passarelas).

4.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

O Departamento de Recursos Humanos da empresa é dividido em três setores sendo, departamento de pessoal composto de três pessoas, comunicação quatro pessoas, e no departamento específico de Recursos Humanos seis pessoas. Sua cultura é baseada na missão e nos valores da empresa.

A missão da empresa Viapar é:



Diferenciar-se pela excelência do atendimento com segurança, rapidez e os melhores serviços, de forma a ser reconhecida pelos usuários e o mercado como a melhor empresa concessionária de serviços públicos do Paraná, além de contribuir com suas realizações para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e ser uma empresa economicamente eficaz, ambientalmente estável, socialmente comprometida e culturalmente responsável (VIAPAR, 2007, p. 2).

O setor específico de Recursos Humanos é responsável pela elaboração, desenvolvimento e execução de todos os projetos internos e externos da organização. Ainda é responsável pelo recrutamento e seleção dos candidatos, que também é feito de forma interna e externa.

De acordo com o surgimento de vagas para trabalho, a empresa consulta seu banco de dados (currículos trazidos por colaboradores ou preenchidos pela *internet*), divulga em jornais, TV, rádio e na agência do trabalhador como forma de divulgação externa. A divulgação do recrutamento interno, inicialmente é feita pela comunicação interna, em murais, *e-mail* e na rádio interna da Viapar, esta rádio tem caráter participativo, onde a comunicação é entre colaborador e chefia, seu acesso é restrito a empresa. Os interessados vão até seu gestor imediato para se inscrever. É necessário que se tenha o perfil do cargo.

No que diz respeito aos projetos, a empresa os divide em internos e externos. Os projetos internos são: Plano de Cargos e Salários; Avaliação por Competências; Benefícios Adicionais; Treinamentos; Festas Típicas. Já os projetos externos se constituem de: Política Ambiental; Empresa amiga da criança; Empresa amiga da segurança; Projeto saúde do caminhoneiro; Projeto consciência sobre duas rodas.

Os **projetos internos** são:

- a) **Plano de Cargos e Salários** foi elaborado com base em uma pesquisa feita com vinte empresas no Brasil. A partir disto a Viapar criou trinta faixas salariais para os cargos da empresa, que são equivalentes a média do mercado. Cada faixa salarial é composta por seis níveis salariais, nas três últimas faixas de cada nível a empresa oferece um salário acima desta média. Mantendo uma relação ao mercado e à própria empresa;
- b) **Avaliação por Competências** - é realizada por uma comissão composta por dois avaliadores, que são os superiores imediatos do avaliado e um mediador de outro



setor. Essa avaliação é realizada anualmente e abrange todos os departamentos e colaboradores da empresa, utilizando a escala de *Likert* de 1 a 5. Cada cargo é avaliado conforme os pré-requisitos exigidos. A Avaliação por Competências é utilizada como parâmetro para promoções, aumento de salário e até mesmo desligamento;

- c) **Benefícios Adicionais** - a empresa disponibiliza plano de saúde Unimed, plano de assistência Odontológica Uniodonto, vale alimentação cartão Visa Vale, participação nos lucros e resultados, seguro de vida para colaboradores que exercem função de risco e ainda programas motivacionais como: - Falta Zero, onde todo mês são selecionados os colaboradores que não apresentam falta para participarem de um sorteio, tendo a premiação conforme a porcentagem de participantes; - Criatividade Viapar, que se constitui de um projeto que premia na festa de fim de ano, duas propostas dos colaboradores que possam gerar resultados de caráter econômico ou soluções de trabalho para a empresa. O prêmio é de R\$ 2.500,00, podendo participar desde os cargos operacionais até chefia 1; e o programa - Talento do Ano que tem como premiação uma moto para o 1º lugar e aos seguintes TV's e prêmios de R\$ 1.000,00, e a seleção dos premiados é feita com base na avaliação por competência utilizando-se as maiores notas;
- d) **Treinamentos** - são realizados com uma consultora contratada pela empresa, e com os funcionários do departamento de Recursos Humanos. Os treinamentos são divididos por categorias e são específicos, tratam de segurança no trabalho, modo de liderar, forma de atendimento e trabalho em equipe;
- e) **Festas Típicas** - são realizadas ao longo do ano para promover a integração entre os colaboradores, uma vez que os mesmos não mantêm muito contato, por estarem situados ao longo do trecho de concessão.
- f) **Funcionário destaque do ano** – realizado no mês de Dezembro de cada ano, onde o colaborador que obteve maior nota na avaliação por competências recebe prêmios como, motos, TV's, viagens, e até em volume de dinheiro.
- g) **Talento Viapar, prata da casa:** neste projeto os colaboradores têm a



oportunidade de mostrar suas habilidades como cantor. A premiação é em dinheiro para os três primeiros lugares, sendo o primeiro lugar no valor de R\$1.000,00, o segundo no valor de R\$500,00 e o terceiro de R\$300,00.

Já os **projetos externos** são:

- a) **Política Ambiental** - consiste na busca contínua da melhoria e da realização das suas atividades com o foco nos objetivos para prevenir os impactos da poluição, conservar os recursos naturais, desenvolver a consciência ambiental de seus colaboradores, fornecedores, da comunidade e clientes, atuando em conformidade com as leis e as normas ambientais aplicáveis. Para que esta política seja aplicada na prática, a empresa faz um controle do consumo de energia elétrica; um gerenciamento de resíduos; redução da emissão de gases do efeito estufa; distribui folhetos referentes à educação ambiental; adquire carros que tenham a opção de modelos bicompostíveis; usa papel reciclado em toda a empresa; os uniformes são feitos de tecido reciclado; participa do consórcio para prevenção ambiental da bacia do rio Tibagi; armazena e faz coleta das lâmpadas, pilhas e baterias para empresas especializadas; monitora o transporte de cargas perigosas e programas de ação em acidentes; utiliza o asfalto borracha; usa plástico oxibiodegradável e ainda mantém um projeto de mata ciliar em parceria com a ONG fundação verde (FUNVERDE);
- b) **Empresa amiga da criança** - distribui cadernos, leite e livros para escolas que compõe o anel de integração. Tem uma mini pista na sede da concessionária para que crianças participem de oficinas de trânsito com o propósito de formar motoristas e pedestres conscientes. Tem um Projeto na escola, que incentiva a leitura distribuindo o jornal “O diário no norte do Paraná” diariamente. Apóia a Copa Juventude de Futebol, que acontece nos municípios ao longo do trecho administrado pela empresa. Campanha Saúde do Bebê que é feita em parceria com a associação de proteção a maternidade e infância de Mandaguari, onde distribui *kits* para as gestantes que fazem regularmente o pré-natal. Atletismo Esperança, que é um programa onde a concessionária patrocina treinos, uniformes e disponibiliza um ônibus especial para oitenta crianças e jovens. Outro projeto em



parceria com a comunidade é o Crescendo e Vivendo com o Basquete, onde participam duzentas e cinquenta crianças, de nove a treze anos, dos bairros de Maringá;

- c) **Empresa amiga da segurança** - consiste no auxílio que a empresa fornece aos policiais rodoviários, comprando viaturas equipadas e entregando-as a polícia rodoviária;
- d) **Projeto saúde do caminhoneiro** - é realizado trimestralmente, ficando instalado em pontos estratégicos da rodovia um posto de atendimento com oftalmologistas, clínicos gerais, enfermeiros, orientadores mecânicos, cabeleireiros. Tudo para que os caminhoneiros desfrutem de serviços e orientações;
- e) **Projeto consciência sobre duas rodas** - também é realizado trimestralmente em parceria com a Honda, distribui folhetos e realiza palestra informativa para conscientizar os motoristas.

4.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS NA EMPRESA

A presente pesquisa verificou a presença da teoria motivacional de Abram Maslow, que se refere à cadeia de satisfação, que se inicia com a satisfação das funções fisiológicas, passando pelas de segurança, sociais, auto-estima até a categoria da auto-realização, quando a empresa tem a aplicação de um plano de carreira, com ajuste dos salários, através da avaliação por competências, oferecendo subsídios para que o funcionário se desenvolva. Supre a necessidade de segurança quando oferece benefícios como o plano de saúde e odontológico. Apresenta uma grande integração entre os colaboradores quando promove as festas, satisfazendo a necessidade social.

A teoria de Herzberg está ligada aos dois fatores, extrínsecos e intrínsecos. Os extrínsecos ou higiênicos podem ser observados no ambiente de trabalho aceitável oferecido pela empresa com ferramentas de trabalho para todas as tarefas a serem executadas, com salários equiparados ao mercado, enfim supre as necessidades básicas dos colaboradores. Quanto aos fatores intrínsecos depara-se com o autodesenvolvimento, pois a empresa oferece treinamentos e especializações. Conta ainda com premiações individuais, reconhecimento



individual, estimulando assim um crescimento pessoal. Dessa forma, baseia-se na teoria de que a motivação é diferente para cada pessoa.

A teoria de McClelland é ainda mais presente, pois a empresa investe no reconhecimento, na participação e no envolvimento dos funcionários. Propicia oportunidade para suprir a necessidade de realização. Os projetos que visam satisfazer à necessidade de realização são:

- Funcionário destaque do ano: aquele que obteve maior nota na avaliação por competências;
- Talento Viapar, prata da casa: onde os funcionários podem mostrar suas habilidades de cantor;
- Projeto Criatividade: as melhores idéias e sugestão são aceitas e premiadas;
- Projetos que visam à necessidade de afiliação, sendo eles relacionados aos investimentos em festa para maior integração;
- Rádio participativa;

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da técnica aplicada constatou-se que a empresa Viapar aplica todas as teorias motivacionais mencionadas na fundamentação teórica. Nota-se a presença de programas diferenciados, como a utilização de projetos internos e externos que reforçam a importância da aplicação de técnicas e conceitos que visam estimular a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente levar a satisfação das necessidades de cada um deles.

Desta forma, identificou-se uma maior preocupação por parte da empresa e do setor de Recursos Humanos, que seus integrantes possam satisfazer suas necessidades em paralelo com as atividades a serem desempenhadas na empresa, acreditando-se assim, que as teorias motivacionais quando implantadas adequadamente nas organizações podem gerar resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS



CASADO, Tania. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 247-258

CHIAVENATO, **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GLOSSÁRIO de conceitos e termos técnicos e temáticos recentes em administração. Disponível em: <<http://www.jacobycontabilidade.com.br/rh/glossario.html>>. Acesso em: 23 ago. 2008.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, Vasconcelos. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. [S.l.]:Thomson, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. Júnior. Motivando os empregados. In:_____. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Harbra, 1998. p. 344-366.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCARPIN, Jorge Eduardo; SLOMSKI, Valmor. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000500006&lng=e&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 15 jul. 2008.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIAPAR. **Cartilha da qualidade**. Maringá. 2007.



MUDANÇA AMBIENTAL, ESQUEMA INTERPRETATIVO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO (Um estudo nas empresas produtoras de derivados de mandioca da região de Paranavaí)

Onivaldo Izidoro Pereira - FAFIPA

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da concepção das mudanças ambientais que têm ocorrido atualmente e que têm influenciado o desenvolvimento e o crescimento das organizações. A abertura comercial brasileira, a implantação de uma nova moeda a partir de 1994 e a desvalorização cambial de 1999, assim como a competitividade acirrada dos mercados, permitem demonstrar a complexidade do ambiente em que as organizações estão atuando. Dessa forma, foram selecionadas empresas produtoras de derivados de mandioca - amido e farinha - da região de Paranavaí-PR de maneira que o comportamento destas plantas industriais no período de 1998 a 2001 pudesse ser verificado, em termos de posicionamento estratégico. O estudo é de natureza descritivo-quantitativa, uma vez que se utiliza da quantificação na coleta e no tratamento de dados. Finalmente, as organizações destes segmentos foram agrupadas de acordo com as semelhanças encontradas no que se refere ao posicionamento estratégico e ao contexto ambiental de referência – aquele pelo qual as empresas guiam suas ações e por meio do qual orientam suas estratégias competitivas. A análise de agrupamento realizada permite reduzir a variação das características dentro do grupo, de modo que foi possível reunir as organizações com posicionamento estratégico e



esquemas interpretativos semelhantes e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados.

Palavras-chave: Mudança ambiental. Esquema interpretativo. Posicionamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Concebe-se que mudanças ambientais têm ocorrido no ambiente organizacional e que, este, tem influenciado o desenvolvimento e o crescimento das organizações. De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), tais mudanças se aceleraram a partir de meados dos anos 50, e influenciam diretamente as organizações de todos os segmentos e portes.

Essas mudanças que ocorrem no universo das organizações não se configuram como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação (MACHADO-SILVA, FONSECA; FERNANDES, 1999). Assim, dirigentes organizacionais precisam estar atentos e desenvolvendo estratégias que possibilitem movimento isomórfico entre ambientes globais ou mais restritos, para a continuidade de suas atividades.

A região de Paranavaí, onde se localizam as plantas estudadas neste trabalho, possui 257.777 habitantes (IBGE, 2000) e abriga um contingente industrial de farinheiras e fecularias que responde pela geração de 1.054 empregos diretos no setor, na denominada micro-região da Amunpar (ARAÚJO, 2000), região demarcada para este estudo. Portanto observar o comportamento estratégico desse segmento nessa região do Estado do Paraná pode contribuir no estudo desse tema, uma vez que o setor mandioqueiro representa o terceiro maior faturamento da região (SEAB/DERAL, 2000).

Diante do exposto, este trabalho propôs analisar o seguinte problema de pesquisa: De que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais atuaram como mediadores do posicionamento estratégico de empresas fabricantes de produtos derivados da mandioca, com sede na região do município de Paranavaí⁴, em face de mudanças ambientais ocorridas no período de 1998 a 2001?

⁴ Micro-região política paranaense composta de 29 municípios na época da pesquisa.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. MUDANÇA AMBIENTAL

Nos processos de mudança ambiental, a interpretação que se faz do ambiente é fundamental para a antecipação na formação de estratégias. Morgan (1996) alerta para o fato de que as teorias como leitura são interpretações da realidade.

Ambiente organizacional é conceituado na teoria moderna das organizações como entidade que se encontra fora das fronteiras adotada pela organização (HATCH, 1997). A **Figura 1** possibilita ilustrar essa concepção da autora.



FIGURA 1 – A organização e seu ambiente – a organização em seu contexto.
Fonte: Adaptado de HATCH, 1997.

As organizações dependem dos recursos do seu ambiente para operarem, a ecologia populacional envolve idéias como variação, seleção e retenção. Essa concepção centra-se no interesse dos padrões de sucesso ou fracasso entre as organizações que competem com determinado tipo de recurso. Desse modo, o ambiente seleciona os competidores que melhor satisfazem suas necessidades, de acordo com o princípio da seleção natural, baseado na adaptação e sobrevivência do mais qualificado (HENDERSON, 1988), transposto para o campo organizacional onde, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações competem pela sobrevivência.

Proporcionalmente ao porte da organização, esses ambientes farão pressões; porém



uma organização menor que sofre pressão menor, diante de sua estrutura, pode ter grau de dificuldade igual às grandes organizações para lidar com essas duas facetas. Essa teoria é demonstrada por meio do Quadro 1.

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		FORTE	FRACO
AMBIENTE	TÉCNICO	FORTE	Indústrias de Transformação
	FRACO	Estabelecimentos de ensino, instituições legais e Igrejas.	Restaurantes

QUADRO 1 – Influência dos ambientes institucional e técnico sobre os diferentes setores.
Fonte: adaptado de SCOTT, 1992.

Nesse sentido, Machado-da-Silva e Fernandes (1999, p.16) observam que as “organizações, diante da necessidade de definir estratégias de ação, se orientam pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com a sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes”.

2.1.1 Distúrbios Ambientais e Mudança Organizacional

As forças que pressionam organizações ao isomorfismo são importantes para o entendimento do processo de mudança, principalmente quando é abordada essa mudança em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Esses mecanismos de homogeneização são importantes também para entender por que organizações que compartilham certas linhas de negócios são tão semelhantes, embora tentem mudar constantemente, já que dentro do conceito de isomorfismo está implícita a noção de mudança (SLACK; HININGS, 1994; DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Desse modo, as organizações não redesenham suas estruturas e seus sistemas que, depois, permanecem estáticos até a próxima pressão ambiental, que acaba por levar a um posterior redesenho (HINNINGS, GREENWOOD, 1988). Assim, as estruturas e os sistemas operam o tempo todo e têm um processo contínuo. Giddens (1989) observa que há interdependência da estrutura da interação emergente, que considera os padrões dos relacionamentos e a continuidade da interação no tempo. Dessa forma, estão interessados nas organizações que envolvam e reflitam a transformação das estruturas e dos sistemas, por meio



das mudanças das idéias culturais, dos valores e crenças, ou seja, mudança entre arquétipos, mediados pelos esquemas interpretativos.

2.1.2 Competitividade Organizacional

Competitividade ainda é termo que não está claramente definido, uma vez que nos sistemas e meios de veiculação aparece com significado dos mais variados. A forma com que as pessoas compreendem as organizações e seus relacionamentos com o mundo resultam de diversas contribuições de vários grupos de interesse; assim, as teorias das competitividades não são diferentes, observam Clegg e Hardy (1996).

Stabell e Fjeldstad (1998) atentam para o fato de que a mudança na análise da cadeia de valor pode estabelecer um diferencial competitivo. Estes mesmos autores sugerem mudança na análise da cadeia de valor, enfatizada pelos estudos voltados para a formulação de estratégias competitivas para organizações industriais, onde adicionar o valor estabelecido ao produto está relacionado com a posição ocupada pela empresa. Dessa forma, a cadeia de valor mantém o papel principal como ferramenta para analisar o nível de forças e fraquezas competitivas. Esse tipo de análise é uma forma para decompor a organização em atividades estrategicamente importantes e entender seu impacto no custo valor.

2.2 ESQUEMA INTERPRETATIVO

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) orientam no sentido de que esquema interpretativo é, portanto, o conjunto de idéias e valores que estimulam e determinam as ações dos dirigentes num ambiente em determinado momento. Este conceito busca entender as mais diversas e variadas interpretações de ambientes e leituras que se fazem das mudanças contextuais ocorridas em seu ambiente de referência; e, com elas, as interpretações segundo seus valores e crenças interpretam, processam e acionam suas estratégias, de acordo com sua forma de ler e interpretar esse ambiente, orientado-as e reorientando-as.

Os esquemas interpretativos são um conjunto de crenças, valores e idéias que orientam as decisões organizacionais, que determinam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação (HININGS; GREENWOOD, 1988). Pode-se traduzir o esquema interpretativo como o conjunto de conhecimentos nos quais as decisões são baseadas a respeito do que é ou não importante para



a organização em determinado momento, servindo dessa forma para a interpretação a tomada de decisão e o julgamento de valor. Desse modo, eles determinarão a forma como os indivíduos percebem e entendem suas organizações e indicarão, em determinada situação, como deverão agir.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) entendem que os esquemas interpretativos irão determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem suas organizações. São eles que indicam como a organização irá agir em determinadas situações, sejam elas conhecidas ou surpreendentes.

Desse modo, os esquemas interpretativos são entendidos por “um conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000, p.6). Nesse sentido, os esquemas interpretativos definirão o modo como a organização entenderá o mundo de seu contexto e, assim, constituir fator fundamental para a realização das definições estratégicas. Assim, fica evidente que os esquemas interpretativos são singulares em cada organização. Machado-Da-Silva e Gonçalves (2000) observam que, mesmo que as pressões isomórficas dispostas em seu contexto as pressionem para a homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, sempre haverá diversidade, uma vez que cada organização possui interpretação e posicionamento específicos devido aos esquemas interpretativos dos dirigentes.

2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A taxonomia de estratégias genéricas, proposta por Miles e Snow (1978) é relevante também para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas, uma vez que independe do tamanho das organizações. O modelo "especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes" (GIMENEZ , 2000, p. 38).

CATEGORIA ESTRATÉGICA	5 DESCRIÇÃO
Estratégia defensiva	Oferece produtos/serviços relativamente estável . Seu foco concentra-se em mais limitada do que seus concorrentes. Não procura estar entre os líderes da indústria , restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.



Estratégia prospectora	Esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Oferece novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos .
Estratégia analítica	Esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços . É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente . É uma espécie de não-estratégia . Não se arrisca . É "esperar para ver" .

QUADRO 2 – Categorias Estratégicas de MILES e SNOW

Fonte: Miles e Snow (1978).

2.4 CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMA INTERPRETATIVO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.

Rajagopalan e Spreitzer (1996) sublinham que, buscando a ampliação da visão de mudanças estratégicas, aparece uma perspectiva de várias lentes (multilentes). Sob esse viés, talvez seria possível enxergar a mudança simultaneamente através da lente racional, da lente de aprendizagem e da lente cognitiva. A lente racional mostra a mudança como possibilidade de atingir boa adaptação com o ambiente, mediante o plano. O plano abrange as melhores soluções para os problemas por meio de objetivos que visam a alcançá-las.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 103) observam:

...as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, valores e crenças, criados e consolidados por meio da interação social, e que sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno.

3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis apresentadas neste estudo foram as seguintes: mudança ambiental, os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico, ou seja, as ações estratégicas adotadas. Abaixo, a disposição entre elas.



3.1 AGRUPAMENTOS: CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

A noção de contexto ambiental de referência permite concluir que o ambiente é



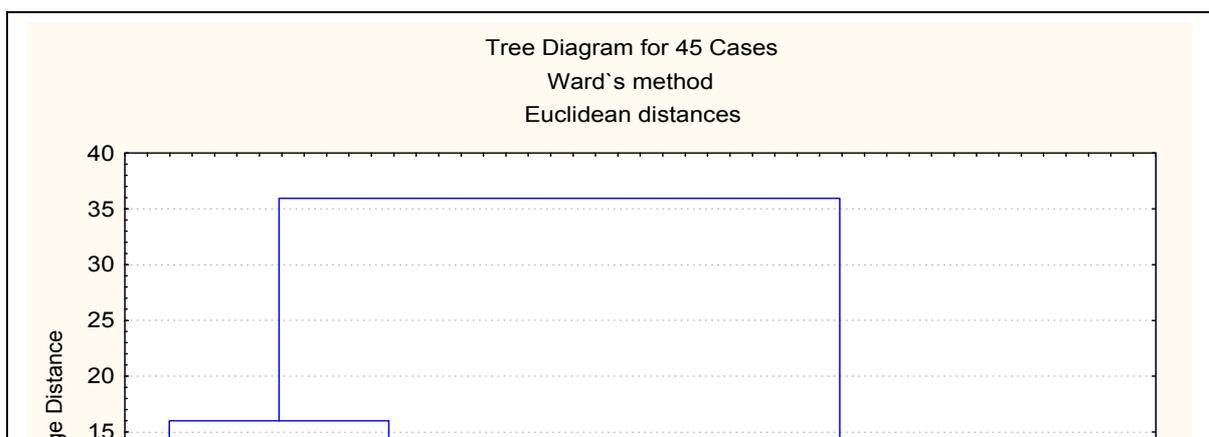
cognitivamente diferenciado, pressupondo que diferentes ações, segundo a lógica de significados, são valorizadas e compartilhadas internamente conforme preceitua Machado-da-Silva e Fonseca (1996). Para as organizações de produtos derivados da mandioca instaladas na Região de Paranavaí, em que pese a heterogeneidade de percepção do ambiente, foram identificados dois níveis ambientais, observada sua preponderância⁵ de contexto de referência destacado, permitindo salientar estes níveis: nacional/regional, nacional.

3.1.1 Grupo nacional

As organizações que se orientam por este nível apresentam um direcionamento de acordo com os valores pertencentes ao nível nacional de análise ambiental. Este grupo é caracterizado por empresas que buscam consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional, preocupando-se com padrões e tendências nacionais de consumo, com a concorrência interna e ações governamentais. Via de regra, empresas que guiam suas ações segundo esse nível ambiental associam seu desempenho com a situação macroeconômica do país (COCHIA, 2002), atribuindo ao governo papéis como a redução dos entraves à concorrência na indústria nacional mediante facilidade de acesso ao crédito, a redução da tributação e, no caso em tela, políticas normativas para programas sociais e de misturas em vista da redução de importações do trigo, para que o crescimento e a estabilidade econômica sejam atingidos.

3.1.2 Grupo nacional/regional

Expõe um conjunto de empresas caracteristicamente entretipos. Apresenta aspectos similares ao grupo nacional notadamente no que concerne às tendências de consumo, aos fatores macroeconômicos e ao papel do governo. Todavia observa-se forte preocupação com relação aos aspectos regionais de desenvolvimento da indústria e com o aumento da competitividade, mediante inovações tecnológicas, investimento em pesquisa e desenvolvimento e melhoria de produtos.





Grupo 1 – C1 a C38

Grupo 2 – C11 a C45

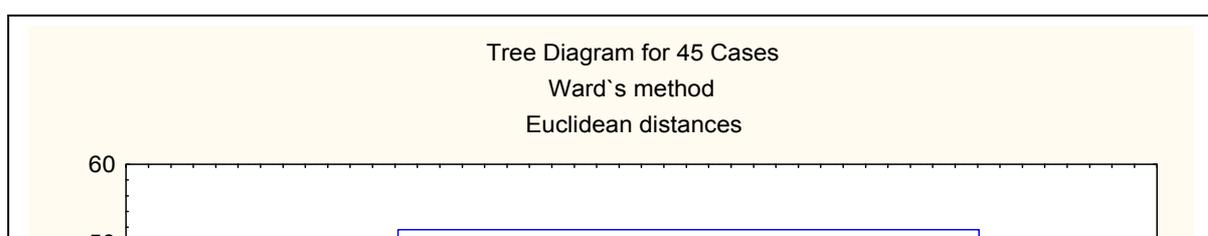
GRÁFICO 1 – Identificação do grupo do contexto de referência (nível estratégico)

3.1.2 Comentários Finais

O resultado da análise dos dados coletados permite descobrir que as ações tendem a se coadunar com as teorias discutidas no presente trabalho. Para estabelecer uma relação mais precisa com a base teórico-empírica anteriormente apresentada, procurar-se-á neste momento explorar essas descobertas, visando a sintetizar os principais aspectos encontrados. Permite-se afirmar, nesse primeiro trabalho, que os dirigentes das empresas em exame percebem e interpretam o ambiente competitivo de maneira diferente. A análise teórico-empírica sugere que as organizações, em face de uma mesma condição ambiental, diferenciam sua esfera de atuação por meio de um processo de mediação das influências contextuais, de modo a selecionar elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1997).

3.2 DEFINIÇÃO DE *CLUSTERS*: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Este trabalho, na etapa de determinação das estratégias genéricas dos grupos detectados, utilizou-se as dimensões e conjunto de valores, com o objetivo de descobrir o que foi mais valorizado e adotado por diferentes grupos de empresas do setor em exame, conforme a análise de agrupamento apresentada a seguir.





Grupo 1 – C1 à C36

Grupo 2 – C2 à C42

GRÁFICO 2 – Grupos de Posicionamento Estratégico

Na realização de agrupamento, destacaram-se dois grupos de empresas que possuem posicionamento estratégico quanto à disposição de produtos/serviços, mercados e recursos.

GRUPO 1

As organizações que se encontram neste grupo estratégico possuem como principais características o convencimento do setor de panificados a adotar a inclusão de fécula aos panificados, a conscientização do consumidor quanto à importância desse procedimento na busca de mercados, não muita exigência quanto às experiências no momento da contratação de funcionários, relativos investimentos em equipamentos avançados e relativos monitoramento no processo produtivo por informatização e investimentos em P&D o que caracteriza discreta valorização do ambiente técnico.

GRUPO 2

As empresas do Grupo estratégico⁶ 2 atribuem baixo valor para: (i) adoção de formas

⁶ Segundo Porter (1980), estes grupos são definidos como um conjunto de empresas que tomam decisões semelhantes em áreas-chaves.



flexíveis; (ii) os fatores determinantes da qualidade, como uso de controles e processos, exigência de certificação de fornecedores, adequada infra-estrutura, investimento da distribuição de seus produtos, desdobramento da qualidade na cadeia produtiva, teste de qualidade nos produtos finais, e (iii) a atualização tecnológica, em função da necessidade de manter domínios de produto/mercado. Dessa forma, pode-se dizer que a estratégia desse grupo é definida de acordo com as disponibilidades de recursos (WHIPP; ROSENFELD; PETIGREW, 1989), seguindo a única estratégia que reside no pensamento dos dirigentes no que se refere aos conteúdos e mecanismos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999), com característica reativa (MILES; SNOW, 1978).

3.2.1 Comentários Finais

As interpretações e as ações são observadas pelo posicionamento estratégico dos dirigentes organizacionais, no que se refere aos produtos/serviços, mercado e recursos que, na lógica de raciocínio que vem sendo desenvolvida, não é produto da influência direta do ambiente de maneira completamente racional. Entre o ambiente no qual se insere a organização e o posicionamento estratégico, encontram-se os esquemas interpretativos dos dirigentes, que atuam como mediadores do processo que envolve a escolha estratégica, ou seja, determinado curso de ação, em vista das pressões que o ambiente promove.

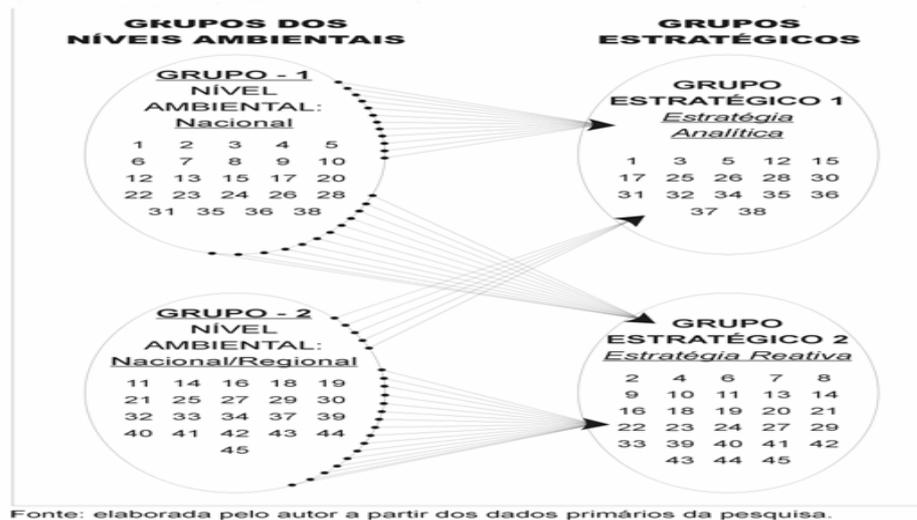
Desse modo, o posicionamento estratégico de cada empresa é resultado das escolhas dos objetivos, dos fins e dos meios pelos quais os atores sociais exercem sua preferência para atingi-lo. Observando o comportamento das indústrias de derivados da mandioca (amido/farinha) da região em estudo, por mais que o isomorfismo⁷ as pressione para a homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em face das requisições do contexto ambiental de referência⁸ há, em função das interpretações de cada organização, uma diversidade.

⁷ Segundo DIMÁGIO e POWELL, (1983), o isomorfismo possui três tipos: coercitivo, normativo e mimético.

⁸ Constitui-se em ambiente técnico e institucional (SCOTT, 1992)



FIGURA 1 – relacionamento dos grupos ambientais com os estratégicos



Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados primários da pesquisa.

Assim, observa-se que organizações que se orientam segundo a sua lógica anterior, em determinado grupo de nível ambiental, adotam estratégias iguais a organizações que adotaram outros contextos de referência. Na **Figura 1** se procurou ilustrar essa afirmativa.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O quadro conceitual utilizado sugere que as organizações, diante de uma mesma condição ambiental, diferenciam seu campo e modo de atuação de acordo com sua concepção de mundo. Assim, mediante o processo de interpretação das influências contextuais, as empresas selecionam os elementos ambientais mais adequados ao que é valorizado internamente, mediado pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, e definem os parâmetros que orientam o estabelecimento de sua estratégia de ação, estrutura e contexto ambiental de referência, local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; FERNANDES, 1999).

As próprias organizações estabelecem seu campo de atuação, tornando o ambiente uma elaboração cognitiva. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) orientam que, na esfera desses limites, se criam regras e procedimentos organizacionais que são considerados legítimos, aos quais a organização é submetida para sua sobrevivência. Tal lógica de legitimidade transporta ao que preceitua a teoria institucional que, em sua vertente cognitiva,



admite a existência dos ambientes técnico e institucional como facetas de uma mesma dimensão que supõe que as empresas competem pela busca de eficiência econômica e conquista de mercados, assim como pela busca da legitimidade e apoio contextual das suas ações (DiMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1992).

Procurou-se trabalhar com este setor com o fim de verificar se realmente os empreendedores⁹ diante das condições e pressões ambientais competitivas equivalentes assumem distintos posicionamentos estratégicos, em face dos valores e crenças que guiam sua percepção de mundo e, por conseguinte, suas ações.

No caso em tela, os dados permitem concluir que o esquema interpretativo dos dirigentes influencia as decisões para as ações que vão ser tomadas e a visão do contexto ambiental de referência, principalmente no que concerne ao campo de atuação da concorrência e ao interesse que cada grupo tem para aprovação de instrumento legal coercitivo para inserção dos derivados da mandioca nos produtos de confecção de panificados. Ressalta-se que o estudo de uma amostra de empreendedores, no caso das feculares e farinheiras, podem revelar as diferenças que ocorrem nas escolhas estratégicas, partindo do pressuposto de que os dirigentes podem formular estratégias influenciados pelas percepções que possuem das transformações ambientais e das movimentações dos seus concorrentes.

Assim, as escolhas estratégicas são determinadas pela forma como os dirigentes enxergam e interpretam o ambiente e a organização em que atuam (SCHWENK, 1998). Essa percepção de mundo é resultado de um campo de visão limitado, de percepção seletiva e de interpretações que são condicionadas pelos esquemas interpretativos e pelos vieses e valores dos dirigentes (SIMON, 1970; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2000).

Considerando a descrição e análise dos dados apresentados anteriormente, pode-se concluir que mesmo estando inseridas em um mesmo contexto técnico e institucional, de ambiente similar, as organizações estudadas definem seu foco de atuação, analisam o meio concorrente e adotam posicionamentos estratégicos diferenciados. Esse fato ocorre porque são atribuídos valores diferentes aos fatores ambientais e às definições de um domínio de produto

⁹ Das organizações estudadas, 76% delas estão totalmente sob responsabilidade da família e 22% de alguma forma sob essa mesma tutela.



e mercado, assim como a utilização de seus recursos de forma a se enquadrarem em diferentes grupos estratégicos.

Embora o isomorfismo entre ambiente e organização possa exercer alguma influência que pressione a homogeneização da casta das organizações, em face das exigências dos ambientes técnico e institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983), permite-se afirmar que as organizações em tela apresentam formas diferentes de responder às pressões ambientais competitivas. Sugere, portanto, que a maneira como as forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelos dirigentes, em função dos esquemas interpretativos, conjunto de valores, crenças, interesses e idéias que orientam as decisões organizacionais (HINNINGS; GREENWOOD, 1988), pode orientar de modo distinto as estratégias e as estruturas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993), observados, contudo, os limites cognitivos no modelo racional preceituado por Eisenhardt e Zbarack (1992).

Ainda assim, percebeu-se o caso, embora discreto, de níveis ambientais que se entrelaçam como o nacional/regional, mas a predominância se estabeleceu nos níveis e grupos estratégicos predominantemente nacionais. Dessa forma, é possível afirmar no contexto organizacional, em decorrência das pressões que conduzem as empresas ao isomorfismo, é possível encontrar grupos ambientais e posicionamentos estratégicos semelhantes entre si, não havendo uma posição única.

Assim, entende-se que as organizações, mesmo diante das pressões que as tangem para a homogeneização, interpretam as condições ambientais diferentemente e, em conseqüência, respondem de forma heterogênea a essas pressões contextuais, haja vista a presença dos esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a resultante aceitação externa, como ela é percebida, de determinados fenômenos, ou seja, não há um único resultado como resposta a uma transformação ambiental, mas algumas possibilidades, dependendo de como os dirigentes as interpretam.

Quanto ao contexto ambiental de referência, as empresas estudadas apresentaram grupos diferentes: nacional e nacional/regional com predominância individual para o grupo nacional com 53,3% das organizações, o nacional/regional com 46,7% com maiores freqüências para o nacional. A ênfase nesses níveis de contexto ambiental pode estar caracterizada pela heterogeneidade das organizações onde as feculares são maiores e se



apresentam mais bem estruturadas que as farinheiras que em geral são pequenas e micros. As empresas de pequeno porte possuem, em sua grande maioria, características peculiares que as diferenciam das demais, principalmente no que se reporta às decisões, estrutura, fluxos de informações, flexibilidade e definição das estratégias de ação. Essa casta de empresas representa neste estudo, que investigou 45 organizações na área geográfica delimitada das quais 41 empresas possuem menos de 80 pessoas entre produção e administração. Portanto 91% podem ser caracterizadas como empresas de pequeno porte, enquadrando-se, assim, no pressuposto acima. Ressalta-se que 7% tem entre 80 e 200 funcionários e 2% acima de 200.

Destarte, no caso destas organizações, pode-se perceber que enfatizam em grande medida, a consolidação ou ampliação nos mercados nacional, nacional/regional caracterizando-se como entretipos. Mantêm-se atentas às políticas locais, estaduais e nacionais de desenvolvimento econômico, ao contexto macroeconômico e à situação das indústrias nacionais, procurando manter-se atualizadas com relação aos padrões e às tendências de consumo nacional bem mais acentuadamente. Os valores inerentes a cada um deles são considerados pelos dirigentes, por ocasião da escolha de um foco de atuação, em intensidade maior ou menor.

No que concerne ao posicionamento estratégico, foram detectados dois grupos estratégicos distintos. Embora os grupos encontrados na análise possam possuir os mesmos valores, vale destacar que ocorre uma variação de ênfase atribuída a cada um deles. É a intensidade em que os atributos referentes aos produtos/serviços, mercado e recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos são valorizados, o que resulta em diferentes estratégias.

As organizações pertencentes ao **Grupo 1** adotam a estratégia analítica. Caracterizam-se pela valorização média da qualidade: adotam técnicas de controle de qualidade, valorizam a qualidade da infra-estrutura, efetuam testes de qualidade nos produtos finais e procuram oferecer o que há de mais novo no mercado. Porém a ênfase no investimento em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento de inovações, assim como na valorização de recursos humanos é baixa. Essas empresas estão voltadas para a qualidade de seus produtos, de modo que conquistem determinado segmento do mercado consumidor preocupação com relacionamento e suporte pós-venda e qualidade total como objetivo



organizacional, maior valor agregado, investimento na distribuição e entrega; há menos atenção em realizar altos investimentos em máquinas e equipamentos avançados e na formação de seus recursos humanos, itens pouco valorizados por este grupo.

Por outro lado, as organizações pertencentes ao **Grupo 2** adotam a estratégia reativa. Exibem comportamento consistente, porém não arriscam e aguardam os eventos. As organizações pertencentes a este grupo atribuem baixo valor a este elenco: (i) valorização dos recursos humanos, experiência, formação técnica na área, treinamentos e especializações; (ii) atualização tecnológica, por meio de investimentos em equipamentos modernos e em P&D de inovações; (iii) exigência de certificação de qualidade de seus fornecedores¹⁰, investimento em *marketing*, propaganda e promoção. Apresentam baixos processos de controle de qualidade, utilizando apenas as classificações (peneira) nas indústrias da farinha e não participam dos processos de distribuição e entrega de seus produtos finais. Além disso, apresentam baixo suporte pós-venda, pouca qualidade de infra-estrutura e as formas flexíveis de organizar em busca de respostas às mutações ambientais. São empresas com estratégia reativa. Seu nível estratégico, na visão dos dirigentes, permite corroborar esse comportamento por sua característica “doméstica” voltada ao mercado interno. Por esta razão, com relação ao nível ambiental, pode-se dizer que grande parcela desse *cluster* tem característica nacional.

As organizações parecem determinar suas estratégias competitivas de acordo com suas características e capacidade interna, assim como pelas condições ambientais. De modo geral, as empresas dos grupos apresentados valorizam os mesmo condicionantes de competitividade no que tange aos níveis de qualidade, eficiência, formas organizacionais, investimentos em recursos humanos, financeiros, tecnológicos e mercadológicos. Todavia cada grupo dá maior ou menor prioridade a determinado conjunto de fatores, o que indica a base de competição e a sua orientação no processo competitivo. A diferença de interpretação das mesmas condições ambientais pode ser explicada pela presença dos esquemas interpretativos peculiares de cada organização. A homogeneidade dos valores e crenças das diversas organizações que operam em um mesmo segmento pode determinar a existência de um esquema interpretativo setorial. Todavia as peculiaridades são consideradas neste trabalho de tal forma que, para cada um dos níveis ambientais se obtiveram diferentes

¹⁰ No setor em exame a preocupação volta-se para a renda de amido por tonelada/raiz como fator de referencial de qualidade e formação do preço.



posicionamentos, haja vista a existência de mais de um grupo estratégico e ambiental, conforme se verificou na **figura 1**.

Assim, diante do exposto, conclui-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes das empresas produtoras de derivados da mandioca (amido e farinha), objeto do presente estudo, atuaram como mediadores do posicionamento estratégico, em face das pressões ambientais competitivas, visto que foram encontrados grupos distintos para o contexto ambiental de referência e para posicionamento estratégico no período verificado. Para que os resultados da pesquisa possam ser generalizados e expliquem o comportamento geral das empresas em exame, cumpre levar em conta o papel da interpretação do dirigente na tomada de decisões. É mister que estudos envolvam essas variáveis, como valores e crenças, pressões competitivas do contexto ambiental e posicionamento estratégico, sejam posteriormente realizados e, se possível, a amostra coletada possa ser mais representativa do setor e segmentos estudados em nível mais amplo. Embora o índice de retorno tenha sido representativo (98%), a limitação geográfica pode apresentar distorções nos reais resultados do estudo do setor, para uma caracterização literalmente probabilística. Esta averiguação contempla uma amostragem não probabilística, pelo que resultados e conclusões não devem ser entendidos ou generalizados fora das organizações pesquisadas.

REFERÊNCIAS

ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca. **Mandiocultura**.

ANSOFF, H. I.; MACDONELL, J. E. **Implantando a Administração Estratégica**, 2 ed. Atlas: São Paulo, 1993.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, 1996.

COCHIA, C. B. R. **Contexto Ambiental, Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico**: um estudo em pequenas empresas paranaenses. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited** : institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, v. 48, n.2, p. 284, 1983.

_____. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P.J. (eds) **The new institutionalism** In. *organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.



EISENHARDT, K; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

GIDDENS, A. **A construção social da realidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo de caso com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 02, n. 01, jan/abr. 1998, p. 27-45.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational culture**. *Academy of Management Review*. V. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HENDERSON, B.D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. (org) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R., Mudança Ambiental e Orientação Estratégica. **RAE**, v. 38, n.4, p.46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. ; FONSECA, V. da S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organização e Sociedade**. v.4, p.97-114, dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da ; FERNANDES, B. H. R. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira) São Paulo: Iglu, 2000.

_____. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: Encontro Anual da ANPAD (XVII : 1993 : Salvador) **Anais...** Salvador: ANPAD, v.8, p.147-159, 1993.

_____. **Configuração Estrutural da Indústria Calçadista de Novo Hamburgo-RS**. *Organização e Sociedade*, v.2, n.3, p.67-119, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Nota técnica : A teoria Institucional**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (eds) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process**. London: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J., Jr. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 03, n. 03, jul. 1978.

MINTZBERG, H. **A Criação Artesanal da Estratégia**. (Org.): MONTGOMERY, C.A.;



MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Ridding the waves of change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. **Toward a theory of strategic change** : a multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, v.22, n.1, p.48-79, 1996.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. **The structuring of organizational structure**. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, 1-17, 1980.

SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open Systems**. 3.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**. v.19, p.413-37, 1998.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. **Culture and Competitiveness: evidence from two mature UK industries**. *Journal of Management Studies*. v.26, n.6, p.561-85, 1989.



AUTOGESTÃO EM EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS: UM ESTUDO EM COOPERATIVAS DE RECICLAGEM DE MARINGÁ- PR

Bianca Burdini Mazzei – FAFIPA.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi descrever as principais diferenças nas características autogestionárias de dois Empreendimentos Econômicos Solidários de coleta seletiva, na cidade de Maringá-PR. A pesquisa se caracteriza como estudo descritivo, com levantamento realizado por meio de questionário estruturado aplicado a integrantes das cooperativas estudadas. As principais diferenças identificadas nas características autogestionárias foram: participação dos cooperados, transparência, atividades sociais e constituição do quadro social. Essas diferenças puderam ser explicadas por dois fatores principais: características de liderança e educação escolar dos cooperados. Concluiu-se que aspectos da história individual podem ser importantes elementos explicativos do modelo de autogestão em organizações, principalmente em organizações de economia solidária.

Palavras-chave: Economia solidária. Autogestão. Reciclagem.

1 INTRODUÇÃO

O despertar da Economia Solidária se deu como alternativa frente à crescente crise do desemprego e da exclusão social. Apesar de suas raízes históricas já encontradas na Idade Média, foi o crescimento do desemprego e da pobreza na Europa na década de 80 que impulsionou o surgimento de novas empresas sociais como instrumentos de luta contra a exclusão. Na América Latina, foram as diferentes formas de organização coletivas formadas por grupos populares das grandes cidades que impulsionaram a formação da economia solidária.

As organizações formadas a partir dessa nova situação social e econômica dentro do fenômeno da economia solidária são freqüentemente chamadas de empreendimentos econômicos solidários e possuem como características os fortes laços solidários em que se



baseiam, a busca da autogestão e a promoção do desenvolvimento humano e local. O desenvolvimento humano é idealizado na prática do modelo de autogestão, no qual o indivíduo atua como sujeito em decisões referentes ao empreendimento econômico solidário em que se encontra. Tal participação resulta em resgate de cidadania, através da qual o indivíduo passa a ser sujeito atuante, autônomo, crítico e reflexivo.

Assim a pergunta orientadora desse estudo é: Quais são as principais diferenças nas características autogestionárias de dois Empreendimentos Econômicos Solidários, relacionados à coleta seletiva, na cidade de Maringá – PR?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA E SEUS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

O fenômeno da economia solidária vem ganhando força frente à crise do desemprego e exclusão social. Na América Latina, segundo França Filho (2002), a economia solidária encontra raízes nas diversas iniciativas de organizações econômicas populares, onde representam de certa forma “um prolongamento das solidariedades ordinárias (isto é, aquelas que se praticam no cotidiano mesmo da vida, no interior dos grupos primários)”. Um exemplo é o mutirão: “um sistema de auto-organização popular e comunitária para a realização e concretização de projetos que consiste em associar o conjunto dos membros de uma comunidade na execução dos seus próprios projetos coletivos”. (FRANÇA FILHO, 2002, p. 16).

Conforme o Atlas (2006), a Economia Solidária no Brasil é formada por: Entidades de apoio e fomento; Instâncias governamentais, Empreendimentos econômicos solidários, Ligas ou uniões, Fóruns brasileiros de economia solidária. Para Singer (2002 p. 10), a economia solidária implica em um “outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual”.

As organizações que surgem nesse contexto de economia solidária são denominadas de Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), descritas por Gaiger (2003, p. 135) como:



empreendimentos que compreendem as diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação dos trabalhadores, com base em princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Aglutinando indivíduos excluídos do mercado de trabalho, ou movidos pela força de suas convicções, a procura de alternativas coletivas de sobrevivência, os empreendimentos econômicos solidários desenvolvem atividades nos setores da produção ou da prestação de serviços, da comercialização e do crédito.

Os empreendimentos possuem duas dimensões: econômica e social. Econômica no sentido de que seu principal objetivo é prover economicamente seus sócios, gerando trabalho e renda, mas não a maximização do lucro. Ou seja, nesses casos o capital aparece em função do trabalho e não o trabalho em função do capital, como em organizações capitalistas convencionais. E social no sentido de que as preocupações desses empreendimentos vão além do seu ambiente de trabalho, buscando a melhoria da qualidade de vida de seus associados através da educação, saúde e inserção social.

As principais características dos empreendimentos econômicos solidários são: o modelo de gestão (autogestão) e os valores de cooperação e solidariedade. Assim, esses empreendimentos econômicos solidários apresentam-se sob a forma de associações, cooperativas e empresas autogestionárias e atuam em várias áreas, desenvolvendo atividades como produção, prestação de serviços, comercialização e crédito.

2.2 AUTOGESTÃO – A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A autogestão pode ser encontrada como forma de organização produtiva em diferentes momentos históricos: “nos falanstérios, nas experiências da Comuna de Paris, nos sovietes da Revolução Russa, nas propostas anarquistas e como proposta de gestão e organização para diferentes espaços econômicos agrícolas e urbanos” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20).

Atualmente, a autogestão aparece como conceito impreciso. Conforme Albuquerque (2003), com a globalização das técnicas administrativas, na maioria das vezes o termo aparece associado a processos produtivos, que têm por objetivo promover ou ampliar a integração fabril, apenas como método ou técnica administrativa, não como real participação.

Segundo Souza (2003), a autogestão, sob a perspectiva da economia solidária, é um processo educativo, transformador de mentalidades, que resgata outros ganhos além do econômico em si, como auto-estima, identificação com o trabalho e com o grupo produtivo,



companheirismo, além da noção crescente de autonomia e dos direitos cidadãos. É modelo que busca prover a todos sem explorar o trabalho de seus membros, necessitando, para tanto, a participação e o envolvimento de todos nas decisões necessárias ao empreendimento e dividindo os resultados desse trabalho de forma justa entre seus sócios (ANTEAG, 2005).

Para Singer (2002), essa participação efetiva de todos proporciona esforço adicional que leva a ótimos resultados, uma vez que todos passam a assumir o compromisso e responsabilidade com o todo, gerando efeitos, como: mais qualidade no processo produtivo, redução de defeitos, melhor atendimento aos prazos e objetivos do grupo. A isso o autor chama de cooperação inteligente, visto que tudo na organização passa a ser interesse de todos, reduzindo a carga alienante que a heterogestão proporciona com suas divisões hierárquicas de poder e submissão da classe operária. E essa transformação do indivíduo omisso para o atuante dentro da organização que acaba por promover uma modificação no comportamento social deste, uma vez que, muitas vezes, ele passa a ser atuante também fora da organização, em movimentos sociais e políticos, onde antes se considerava também excluído.

Albuquerque (2003) fala de aspectos positivos e negativos da autogestão. Para o autor, são aspectos positivos: a ampliação na capacidade produtiva dos trabalhadores levada pela participação democrática; a conservação da experiência profissional em função da redução da rotatividade dos trabalhadores; maior comprometimento do trabalhador, e maior cuidado com a qualidade da produção, melhoria na comunicação interna; capacidade de flexibilidade em horários e condições de trabalho, que propiciam a criatividade e inovação, dentre outras. Já os principais aspectos negativos são o aumento no capital humano, mas redução na capacidade produtiva, já que os trabalhadores também passam a participar da gestão; o fato de que estímulos materiais ou os de participação podem abrir a possibilidade de política de emulação e manipulação; dificuldade na medição da produtividade individual, em virtude do trabalho em equipe; e o fato de que espaços produtivos autogestionários criam ambientes de incerteza

Além desses pontos negativos apresentados pelo autor, muitas são as dificuldades encontradas na efetivação da autogestão. Um dos mais citados pela literatura é a necessidade de formação própria para isso, uma vez que a autogestão necessita de uma nova maneira de pensar e de agir coletivo e solidário. E esse ponto se complica, uma vez que a maioria dos empreendimentos econômicos solidários é formada por pessoas excluídas do mercado de trabalho e, portanto, sem qualificação suficiente para gestão. A maioria, inclusive, sem



formação básica escolar. Singer (2002) ressalta essa dificuldade quando fala que, à primeira vista, os trabalhadores só se inserem nesses empreendimentos autogestionários por falta de opção, porque se encontram excluídos de outra forma de renda.

Dessa forma, faz-se importante a participação dos organismos fomentadores da economia solidária e da autogestão, uma vez que seus empreendimentos trabalham com essa perspectiva de gestão.

A grande carga de formação para a heterogestão que se recebe ao longo da vida, também implica numa grande dificuldade para a efetivação da autogestão. Como relata Holzmann (2003), quando retrata a experiência de duas cooperativas formadas pelos trabalhadores da Metalúrgica Wallig, nos anos 80, na cidade de Porto Alegre, onde a relação de mandar e obedecer aparece tão intrínseca à mente do trabalhador, que este encontra dificuldades em participar efetivamente da gestão do seu próprio negócio cooperativo.

Outra importante dificuldade que precisa ser destacada é a carência de legislação e políticas públicas específicas a empreendimentos econômicos solidários, que trabalham com perspectivas autogestionárias. (VERARDO, 2003). Há, com certeza, necessidade de maior comprometimento do poder público, na elaboração de políticas efetivas, superando essa característica cultural paternalista e assistencialista que se tem presenciado.

3 METODOLOGIA

O trabalho se caracteriza como estudo descritivo (RICHARDSON, 1989), uma vez que se propõe a relacionar as características de autogestão encontradas em dois empreendimentos econômicos solidários relacionados a coleta seletiva do lixo na cidade de Maringá (PR), com seus aspectos de formação histórica.

A unidade de análise do estudo é composta por duas das cinco cooperativas de material reciclável da cidade de Maringá, a Cocarema e a CooperMaringá. As cooperativas selecionadas foram iniciadas através de iniciativa do Núcleo local da Unitrabalho em parceria com a Prefeitura Municipal e outras entidades, por ocasião da desocupação do lixão municipal no ano de 2001. A escolha dos casos deveu-se à similaridade dos processos de composição inicial das duas cooperativas.

A coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário com perguntas fechadas a todos os cooperados que concordaram e puderam participar da pesquisa: 14 dos 19



integrantes da CooperMaringá e todos os 6 integrantes que compunham a Cocarema. Essa etapa foi realizada nos meses de junho e julho de 2006, e foram levantados os indicadores de autogestão presentes em cada uma dessas cooperativas, relacionando assim as principais diferenças quanto às características autogestionárias encontradas em cada uma delas. Para elaboração do questionário foi utilizado o modelo de indicadores de autogestão proposto pela Associação dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão – ANTEAG (2005), composto por escala de classificação e índices de indicadores existentes em empresas autogestionárias. O modelo é constituído de 38 indicadores, classificados em 6 eixos: participação dos trabalhadores; transparência administrativa e financeira; transparência na distribuição dos resultados; relações comunitárias; atividades sociais; e quadro social.

Para análise utilizou-se análise qualitativa de conteúdo, que segundo Bardin (1977), consiste na classificação dos elementos da mensagem em elementos de significação constitutiva.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

O dois empreendimentos econômicos solidários selecionados para esse estudo foram a Cocarema – Cooperativa dos Coletores de Material Reciclável de Maringá, iniciada em 2002, e a Coopermaringá – Cooperativa de Seleção de Materiais Recicláveis e Prestação de Serviços, iniciada em 2001. Em virtude de atuação da Prefeitura da cidade de Maringá, por parte do Instituto Ambiental do Paraná, no ano de 2001 começou a ser promovida a desocupação do 'lixão'. Em face do problema, o núcleo local Unitrabalho/UEM, propôs parceria à Secretaria de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Maringá, a fim de convencer os catadores do lixão a se organizarem em cooperativas de economia solidária, e a fornecer o suporte necessário para que elas pudessem alcançar viabilidade econômica e social (GALUCH, 2005).

Desde então a Unitrabalho/UEM vêm oferecendo diversos cursos, formações e acompanhamento as duas cooperativas.

A CooperMaringá, foi a primeira cooperativa de trabalho de seleção e reciclagem de lixo formada em função da tentativa de desocupação do lixão municipal, no ano de 2001. Sua constituição é totalmente de ex-catadores do lixão que primeiro acreditaram no ideal



cooperativismo. Dos 19 cooperados atuais, 16 integram o grupo desde o início, e apenas 03 ingressaram durante o último ano, apesar de que, já estavam inseridos no ideal cooperativo por virem de outra cooperativa do mesmo ramo de atuação (Cocarema). Eles são em 12 mulheres e 7 homens, e em relação à formação escolar, o grupo possui 3 integrantes com o segundo grau completo (ensino médio); 1 integrante com o primeiro grau completo (ensino fundamental); 5 que não são alfabetizados; e o outros integrantes cursaram até no máximo a 5ª série do ensino fundamental.

A Cocarema foi a segunda cooperativa de material reciclável formada a partir da iniciativa de desocupação do lixão municipal, no ano de 2001. Ela foi composta a partir dos trabalhadores que não acreditaram no ideal cooperativo, no primeiro momento, mas que foram se convencendo com o tempo, ao observar o trabalho da primeira cooperativa e principalmente ao amadurecer melhor o novo conceito de organização. Hoje a cooperativa possui 6 membros, sendo 2 trabalhadores presentes desde a formação inicial da cooperativa e vindos do lixão; 2 trabalhadores que estão a mais de um ano; 1 trabalhador que já havia participado em outro momento, mas saiu e retornou este ano; e 1 novo integrante. São 5 homens e uma mulher, sendo que a formação escolar do grupo se apresenta da seguinte forma: 1 cooperado com segundo grau completo (ensino médio); e o restante do grupo possui até no máximo a sexta série do ensino fundamental.

4.1 CARACTERÍSTICAS AUTOGESTIONÁRIAS

De acordo com o modelo adaptado, de indicadores de autogestão da Anteag (2005), as duas cooperativas apresentaram características autogestionária muito semelhantes, apesar de também aparecerem algumas diferenças. Esses indicadores foram agrupados em 6 grandes eixos, conforme o modelo proposto. Esses eixos são: participação dos cooperados; transparência; transparência na distribuição dos resultados; relações comunitárias; atividades sociais; e quadro social.

Em relação à participação dos trabalhadores (eixo 01), a Cocarema apresenta melhores resultados numéricos do que a CooperMaringá, embora ambas cooperativas apresentem bons indicadores. A falha maior se evidencia em relação a atuação do Conselho Fiscal, que se encontra desativado nas duas cooperativas. Em relação às assembléias, os cooperados de ambas as cooperativas se referem a reuniões extraordinárias, onde as decisões



são colocadas em discussão e votação. A CooperMaringá demonstra ter realizado poucas assembleias como essas, enquanto a Cocarema acaba por realizá-las sempre que qualquer decisão precisa ser tomada. Mas é preciso observar o número reduzido de trabalhadores na Cocarema, que facilita as reuniões e debates quase que diários por parte do grupo.

Quanto à transparência (eixo 02), as duas cooperativas apresentam baixos indicadores, que se referem à ausência de planejamentos e, mais uma vez, da fiscalização que deveria ser exercida pelo Conselho Fiscal não atuante. Na CooperMaringá foram observados indicadores médios no quesito prestação de contas mensal, significando que em alguns meses tal prestação não foi elaborada. Na Cocarema ela é realizada com frequência. Por outro lado, a CooperMaringá divulga um pouco mais suas ações administrativas e da produção, enquanto a Cocarema não tem feito nenhuma divulgação nesse sentido

No eixo 03, que se refere à transparência na distribuição dos resultados, as duas cooperativas apresentaram bons e iguais resultados, significando que não existem diferenças salariais dentro dos empreendimentos e que qualquer decisão a esse respeito é tomado em conjunto.

Nas relações comunitárias apresentadas no eixo 04, os resultados também foram idênticos nas duas cooperativas, apresentando bom nível de indicador apenas nas relações com os parceiros e apoiadores, uma vez que a Unitrabalho/UEM mantém vínculo constante com as cooperativas, assessorando principalmente no que diz respeito à gestão contábil e administrativa, além da elaboração de projetos. Elas têm ainda boa relação com outros parceiros como a ADS/CUT, Projeto Petrobrás e Projeto Banco do Brasil (elaborado a partir da Unitrabalho/UEM), que vêm fornecendo apoio e recursos para aquisição de bens como máquinas e caminhões. Por outro lado, demonstraram pouco envolvimento com o poder público local, até porque este vem se mostrando omissivo com relação às cooperativas de reciclagem, e também com os outros empreendimentos econômicos solidários da cidade.

É nas atividades sociais (eixo 05), que as cooperativas apresentam maior diferença. A CooperMaringá tem uma característica mais 'festeira', e não abre mão de fazer sua festa de final de ano, envolvendo todos os seus cooperados e suas famílias. Já a Cocarema não valoriza muito essas reuniões festivas e não vem desenvolvendo ações nesse sentido.



No sexto e último eixo que se refere ao quadro social das cooperativas, ambas apresentam elevados indicadores por não terem empregados, nem terceiros trabalhando nos empreendimentos. Além disso, ela buscam a participação de todos os cooperados nas decisões sobre a integração de novos membros e sobre o afastamento de alguns dos que já são cooperados. Mas a grande diferença desse indicador está no envolvimento de mulheres nas cooperativas. A diferença numérica absoluta não é expressiva em função do número total de cooperados ser pequeno na Cocarema (1 mulher e 5 homens em toda esta cooperativa). Isso faz com que o percentual de mulher não seja tão baixo no grupo. Mas de fato a maioria é composta por homens. Já na CooperMaringá sempre houve predominância de pessoas do sexo feminino, sendo hoje 12 mulheres e 7 homens. Na diretoria isso também se reflete, pois elas significam 67% do quadro.

Assim as principais diferenças nas características autogestionárias estão em relação a participação dos cooperados, quanto à transparência, quanto as atividades sociais, e a constituição do quadro social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa não teve a pretensão de definir se os empreendimentos estudados são autogeridos ou não, nem tão pouco de esclarecer as polêmicas sobre autogestão. O objetivo foi verificar a existência de diferentes características autogestionárias em dois empreendimentos. Sabe-se que a efetivação da autogestão é questão tão polêmica quanto utópica, bastando então dizer que os empreendimentos estudados possuem sim várias características autogestionárias e, deste modo, trabalham sob a perspectiva da autogestão. Assim como as diferentes iniciativas da economia solidária, o processo autogestionário não possui um molde no qual se possa espelhar. É preciso construir a realidade local, diariamente, como têm feito as cooperativas estudadas, cada uma com seu perfil e sua identidade própria. Mas é importante destacar que a autogestão é uma questão de avanço individual e grupal, pois começa com cada um dos membros do grupo que precisa ganhar auto-estima e maturidade suficiente para então construí-la no grupo em que está inserido. E isso foi percebido em cada uma das cooperativas, apesar das muitas dificuldades particulares nelas encontradas.

Em relação à história de sua constituição, os dois empreendimentos possuem a mesma origem, no entanto a principal diferença está nos indivíduos que os constituíram, com



suas diferentes histórias de vida e também diferentes personalidades. Apesar de algumas situações terem sido específicas a cada uma das cooperativas, não foi esse o motivo de tamanha diferença cultural, social e política de cada uma delas. Com certeza foram as diferenças de perfil da liderança e a formação de cada um dos cooperados, que fizeram com que as identidades dos grupos fossem se formando diferentemente.

REFERÊNCIAS

- ANTEAG. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. São Paulo: Altamira Editoria, 2005.
- ALBUQUERQUE, P. Autogestão. In: CATTANI, A.D. (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, p. 21-26, 2003.
- ATLAS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL 2005. Brasília: MTE / SENAES, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise de Dados**. Salvador: SEI, v.12 n.1 p. 9-19, jun. 2002.
- GAIGER, L. I. Empreendimentos econômicos solidários. In: CATTANI, A.D. (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, p.135-143, 2003.
- GALUCH, M. V. **Cooperativas de materiais recicláveis** – uma experiência de inclusão social por meio da Unitrabalho. 2005. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais) – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Estadual de Maringá. Maringá, 2005.
- HOLZMANN, L. Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática. In.: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, p. 49-62, 2003.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SOUZA, A. R. Um instantâneo da economia solidária no Brasil. In.: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Orgs). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, p. 7- 10, 2003.
- VERARDO, L. Economia solidária e autogestão. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro: Fase, n. 98, p. 56-61, set./nov. 2003.



GESTÃO DE ONG: UM ESTUDO DE CASO NA COMUNIDADE CATÓLICA EMANUEL DE PARANAVAÍ-PR

João Bruno Navarro Fernandes Jabur - FAFIPA

Everton Rodrigo Machado Nascimento - FAFIPA

RESUMO

Atualmente, em meio à ineficácia do Estado no desenvolvimento de projetos de interesses e apoio social, e a escassez no atendimento de inúmeras necessidades sociais da população, se faz necessário à interferência do Terceiro Setor no trabalho de apoio e atendimento à população. As Organizações Não-Governamentais surgem como propostas alternativas no atendimento das carências da sociedade. E para tanto, surge à necessidade e o interesse pela gestão, de atingir satisfatoriamente seus objetivos, sem se desprender de suas características e valores. Essa pesquisa descritiva, com característica qualitativa, busca apresentar as relevâncias da gestão na ONG: Comunidade Católica Emanuel. Para isso, além do levantamento teórico, foi realizada uma descrição da entidade situada na cidade de Paranavaí, Estado do Paraná. Os resultados da pesquisa apontam que a profissionalização dos gestores voluntários da instituição se torna um fator preponderante para reagir às dificuldades existentes nestas organizações e que dificultam inúmeras ONGs no cumprimento pleno dos seus projetos sociais.

Palavras-chave: Organização Não-Governamental. Gestão. Profissionalização.

1 INTRODUÇÃO



Desde o fim da II Guerra Mundial, o mundo vem passando por inúmeras modificações, como a estruturação dos novos centros econômicos e políticos, as revoluções tecnológicas, o aumento da produtividade industrial e agrícola, o crescimento urbano. Todo esse desenvolvimento vem ocasionado o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além dos conflitos religiosos éticos, sociais e políticos.

Os problemas globais vêm surgindo num curto espaço de tempo. E os diversos Estados nacionais que há algumas décadas se responsabilizavam pelo atendimento de quase todas as necessidades sociais da população, vive hoje uma época de um conseqüente sucateamento de sua estrutura de apoio social. Nesta realidade, se faz necessário a intervenção da sociedade civil, que de forma organizada, tentam não substituir a ação do Estado, mas estimular a rediscussão do seu papel incluindo a participação cidadã no desenvolvimento de projetos e ações sociais (TENÓRIO, 2003).

Segundo Souza (2000), a ação social está incorporada às formas de assistência que inúmeras instituições adotam em função daqueles indivíduos que, devido a limitações de idade ou enfermidade física, mental ou social não conseguem desfrutar os bens indispensáveis à existência.

Historicamente, as Organizações não-governamentais foram ligadas principalmente a grupos religiosos que possuíam um caráter assistencialista, e com o tempo acabaram se diversificando e adotando estratégias de ações localizadas e de pequenas proporções, que pretendiam repercussões e transformações em longo prazo e que propiciassem a formação novos atores sociais.

Em meados dos anos 70 a sociedade civil se fortalece em oposição ao autoritarismo do Estado. Avanços na democratização motivaram as organizações dos cidadãos a reivindicar, dialogar e colaborar com o Estado. Nos anos 90, os três setores da sociedade: público, privado e terceiro setor conquistam um novo relacionamento de parceria. Iniciando então a ampliação para o conceito do terceiro setor, avançando no círculo das ONGs, e nas demais categorias que se divide o terceiro setor.

Com a ampliação do terceiro setor surgiram inúmeras implicações. Essas organizações sem fins lucrativos acabaram por serem influenciadas pela lógica do sistema capitalista. A mesma busca da eficiência e eficácia esperada no setor privado passou a ser esperada nas organizações do terceiro setor, que até então eram baseadas em valores de caridade e solidariedade. A profissionalização na gestão das organizações sem fins lucrativos,



a competência e transparência das doações recebidas e os procedimentos administrativos formais passam ser exigíveis para se manter em suas atividades solidárias, respeitando suas peculiaridades, que são ao mesmo tempo tão importantes e tão necessárias para sua cultura e identidade.

Nesse contexto, o problema orientador dessa pesquisa é: como se desenvolve a gestão da ONG - Comunidade Católica Emanuel?

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL: ORIGEM, DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Para Barbieri (2001), as Organizações Não-Governamentais tiveram seu a florescimento em meados da década de 1970. Houve então uma preocupação com os principais males que já estavam em marcha, sendo eles; pobreza, superpopulação e degradação ambiental. O aumento e estruturação da chamada Organização Não-Governamental, veio exatamente para tentar sanar e estancar, estes malefícios já latentes em uma sociedade de trinta anos atrás; assim militantes já vislumbravam soluções para problemas que doravante só teriam a aumentar.

Estes três fatores, pobreza, crescimento populacional e degradação ambiental, tratam-se de uma reação em cadeia. De forma que não havendo a viabilidade de se controlar a taxa de natalidade causa um crescimento demográfico acentuado, desta forma há um agravamento do desmatamento e empobrecimento do solo e conseqüentemente a pobreza (BARBIERI, 2001).

As ONGs se caracterizam como sendo entidades sem fins lucrativos e sem vínculos com o Estado. As Organizações Não-Governamentais visam atender a classes mais sucateadas e humildes da população, aquelas que realmente são muitas vezes deixadas de lado pelos governantes. Segundo Tenório (2003) mundo se viu deflagrado desde o fim da II Guerra Mundial, pela emergência dos grandes centros econômicos, pela crescente expansão das áreas industriais e agrícolas. Assim havendo um rompante da mudança da pacata vida rural para a



urbana. Desta forma, decorrente deste e de diversos fatores, houve um aumento da pobreza, da poluição ambiental e danos patológicos.

Em um espaço curto de tempo, o mundo se viu as voltas de diversos problemas, havendo assim a necessidade da interferência da sociedade, surgindo militantes e fundadores de entidades assistencialistas, visionários do bem-estar do próximo. Nas ONGs, caracteres peculiares são notados tais como:

os membros das ONGs possuem alto grau de compartilhamento das atividades e a serem desenvolvidas, porém nenhuma sistematização dos dados para efeito de avaliação do desempenho gerencial.

Sua organização prima pela informalidade, praticamente sem normas e procedimentos escritos, o que as torna ágeis, mas dificulta sua gestão, porque as funções e as responsabilidades de seu pessoal não são claramente definidas (TENÓRIO, 2003, p. 14).

As entidades assistencialistas, que tiveram seu auge na década 90, ainda sofriam dificuldades em uma formação mais plena. Passavam ainda por desafios como: não delimitar suas ações em micro-regiões, mas procurar abranger e contribuir com o macro e sair do público para o privado, deixando a clandestinidade e passando a divulgar o trabalho assistencialista (WIKIPÉDIA..., 2008, p. 1).

As ONGs estão incluídas no Terceiro Setor, setor este que intitula a todas as iniciativas privadas com intuito de beneficiar ao comunitário, e a sociedade civil em geral. O Terceiro Setor aparece como aquele que está desassociada do Primeiro (Público) e do Segundo (Privado), ou seja, o último setor é aquele que engloba o Filantrópico, o trabalho voluntário, o que é definido como sendo Sem Fins Lucrativos (TERRA, 1999).

Algumas ONGs, por vezes não são somente lugares que as pessoas vão para requerer apenas ajuda financeira e material, em um mundo tão conturbado estas mesmas entidades passaram a desenvolver a doação de algo mais. Assim passaram a fazer o resgate daquele que necessita se livrar de alguma dependência, daquele que necessita de uma palavra de estímulo. Como é observado por Drucker (1992) as entidades propiciam desta maneira, acolhida, em casas especializadas, onde o necessitado receberá estímulo profissional e o mais importante: o espiritual. Os que mais se estão em voga, são por tanto as Organizações Filantrópicas Religiosas, tendo por base o resgate e o desvelo para com o próximo. Sociedades estas que somente com o auxílio de religiosos e leigos, tem crescido e feito com que com diversas pessoas voltem a uma vida mais fidedigna. Segundo Drucker (1992), as igrejas, pastorais



locais que se preocupam com seus membros têm crescido acentuadamente, mais até que outras grandes entidades.

2.2 ASPECTOS CULTURAIS E OS DESAFIOS NA GESTÃO DE ONGs

Em meio à crise do Estado no desenvolvimento e estrutura de projetos sociais, deficiente nas respostas às demandas da população, as Organizações Não-Governamentais têm se destacado no trabalho de apoio e atendimento à população e servindo como incentivadora do próprio desenvolvimento local (DRUCKER, 1992).

Para ABONG (Associação brasileira de Organizações não-governamentais) as ONGs definem-se:

são consideradas ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação, associação e sociedade civil, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos (ABONG, 1998 apud SILVA; SILVA, 2002, p. 4).

Segundo Terra (1999) as ONGs, organizações da sociedade civil, de direito privado, sem fins lucrativos, exercem o controle democrático em favor do bem comum e que se orientam pela missão de construir um mundo sustentável, com justiça social e respeito aos direitos humanos, culturais, ambientais, sociais, entre outras, esta vem ocupando o espaço abandonado gradativamente pelo Estado nas tradicionais funções no campo das políticas sociais, e se desenvolvendo graças a sua maior agilidade, flexibilidade, proximidade com os problemas e pela justa confiança da população no trabalho destas entidades, ao contrário da burocratizada, lenta e ineficiente máquina estatal.

Essa transferência de funções vem exigindo que as ONGs se adaptem a exigências formais e legais de seu novo posto. Essas organizações, que são na sua origem informais às vezes movidas apenas por ideologias, e que sempre sobreviveram do dinheiro escasso das doações, vêem crescer as possibilidades de captação de recursos, seja por meio do acesso a fontes governamentais ou a fontes internacionais, ligadas a organizações de fomento ao desenvolvimento. Para isso, são pressionadas a elevar seu nível profissionalização e formalização administrativa, o que às vezes pode ser um processo traumático cujas conseqüências podem ocasionar a desvirtuação e/ou abandono dos objetivos organizacionais



originais. E com isso, o perfil dessas organizações, que de organizações flexíveis, altamente adaptáveis e ideológicas, se transformam em organizações altamente burocratizadas e com estrutura rígida, perdendo as características que as individualizam (CARVALHO, 1997 apud SILVA; SILVA, 2002).

Para Drucker (1992), nas últimas décadas, com as intensas mudanças nas organizações do terceiro setor, a gestão passou ser fundamental nessas entidades, sendo exigíveis ações como o planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados. A administração até então bastante informal, marcada pelo amadorismo e conduzida basicamente pelos militantes, à atuação passa ser cada vez mais profissional e com a busca sistemática de uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz.

Comparado há alguns anos atrás, as entidades filantrópicas acreditavam ser dispensável o papel do gestor, e da própria função de gerenciar, devido não haver a existência do lucro capital, porém com o tempo com o baixo fluxo de capital e sua carência passam sentir a necessidade de gestão (DRUCKER, 1992).

O próprio estilo ideológico que emanava das ONGs é substituído por um comportamento mais pragmático. E sem os modelos próprios de gestão, essas organizações passam a absorver práticas e modelos do primeiro e segundo setor e tentam adaptá-las a sua lógica, o que desperta o risco de perderem a coerência na identidade e missão. Instituições do Terceiro Setor têm natureza e objetivos singulares: não têm fins lucrativos nem fazem parte do Estado, e se orientam por valores, o que difere da lógica dos setores públicos e empresariais (SILVA, 2005).

Neste contexto a responsabilidade social passa ser uma das maiores exigências dos gestores de qualquer instituição do Terceiro Setor, que segundo Silva (2005, p. 8), “são ações superiores que as organizações podem executar para colaborar com a sociedade” não simplesmente produzindo um bem ou serviço, mas tendo consciência do trabalho oferecido, da sua transparência e da qualidade com que é realizado.

Para Hybels (1992, apud SILVA, 2005, p. 20) “a maioria de nós deseja levar uma vida com propósito. Queremos nos entregar por uma causa digna”. A prática da responsabilidade se diferencia normalmente da aplicação em organizações com fins lucrativos nas organizações do Terceiro Setor, as práticas de responsabilidade social são objetivos básicos das mesmas, já que elas se apresentam como resposta a várias questões de cunho social que assolam a própria sociedade.



Em relação ao voluntariado, muitas ONGs têm feito sua seleção de gestores dentro de voluntários iniciantes, voluntários experientes são escolhidos para selecionar quais dos novatos possuem maior aptidão e tato para desempenhar funções e cargos mais provenientes, assim fazem uma seleção informalizada, baseada pelo carisma e qualidade de cada voluntário (DRUCKER, 1992).

Participação, democracia, responsabilidade crenças e valores comuns são palavras-chave numa organização não-governamental. A gestão não apenas mede os resultados, verifica as estratégias, confere se as metas foram atingidas da melhor maneira, com eficiência e eficácia; mas também motiva as pessoas, zela para que o trabalho de cada um esteja ajustado à estratégia da instituição e que o mesmo seja, motivo de realização e satisfação. O gestor tem importante papel nesse processo. Cabe a ele dar o exemplo, avaliar e estimular as pessoas, gerenciar relacionamentos, perceber onde estão os conflitos e tensões e resolvê-los, prever a crise para melhor enfrentá-la, promover a discussão sobre a missão, ajustá-la, e, principalmente, ter visão de futuro (TERRA, 1999).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva, por expor as relevâncias da gestão da entidade, buscando caracterizar a realidade dos fatos, tomando uma postura imparcial, a fim de conduzir o trabalho da melhor maneira possível. Fundamentada em Richardson (1999), o estudo descritivo se realiza quando se almeja descrever as características de um fenômeno.

A pesquisa é qualitativa, pois segundo Richardson (1999), além de ser uma opção do investigador, se justifica por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. E que ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações.

A unidade de análise estudada foi a Comunidade Católica Emanuel, uma casa de recuperação que trabalha com dependentes químicos e alcoolistas localizada na cidade de Paranavaí- Paraná. Esta entidade foi escolhida por se caracterizar como uma organização não - governamental e que vem sendo bem aceita pela sociedade, podendo ser consequência de sua própria gestão.



Para a pesquisa foi utilizado dados secundários, baseado em textos e informações teóricas já existentes.

O levantamento dos dados primários foi realizado através de entrevista estruturada com o gestor da entidade, e conforme Richardson (1999) este tipo de entrevista é construída com perguntas e respostas pré-formuladas, usualmente conhecidas como questionário e que se conjectura o conhecimento das principais respostas fornecidas pelo entrevistado.

Neste estudo a observação foi não participativa já que não há vínculo com a entidade estudada e a abordagem ocorreu de forma sistematizada, por haver uma preparação para a mesma. Fundamentada em Richardson (1999) que sugere que a observação sistemática possui uma estrutura determinada onde serão anotados os fatos ocorridos e sua frequência.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 HISTÓRICO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A Comunidade Católica Emanuel também designada pela sigla CCE é uma entidade que trabalha com jovens e adultos, dependentes do álcool e de drogas químicas. Sua primeira casa foi inaugurada em 11 de junho de 2006, e se dedica a adultos que apresentam problemas com drogas e que livremente buscam apoio para se desprender do vício.

A entidade conta hoje com duas casas em funcionamento, sendo a sede situada à Estrada do Campo no Distrito do Sumaré de Paranavaí-PR e outra casa no jardim Ipê na mesma cidade. Também existe o desenvolvimento do projeto para a implantação de uma terceira, que se localizará em um sítio na cidade de Tamboara- PR.

Sua finalidade é promover o desenvolvimento humano e melhoria da qualidade de vida, manutenção do meio ambiente, através das atividades de educação profissional e ambiental, individual e em grupo, através do apoio, orientação e promoção da criança, adolescente e família com ações ilimitadas, especialmente com atendimento psicológico, psicopedagógico, assistente social, terapia familiar, comunitária, terapias alternativas, realizações de cursos, palestras, seminários, conferências, pesquisas, assessoria técnica a órgãos públicos e privados, desenvolvimento de projetos que tenham como principal foco de ação o crescimento humano, prevenção e combate às drogas.



O objetivo da ONG é propiciar as famílias, em maior parte carente, uma oportunidade de promoção e reeducação social, bem como a reabilitação de dependentes alcoólicos e químicos, formação humana, religiosa e profissional, tendo como metodologia a oração, a disciplina e o trabalho na própria casa, além do acompanhamento paralelo à família do interno.

Atualmente, após dois anos em funcionamento, a entidade está com sua capacidade máxima contando com vinte internos em recuperação sendo onze deles de outras cidades da região, alguns de Curitiba e do estado de São Paulo. Na sua maior parte jovens de famílias carentes que não possuem condição de financiar um tratamento particular.

Os jovens internos (de faixa etária não informada) em recuperação usam pouco ou quase nada de medicamentos, eles trabalham, rezam e seguem uma rígida rotina para que consigam disciplinar seu comportamento, todos os dias participam de celebrações religiosas e são devidamente acompanhados pela Pastoral da Sobriedade, mais uma obra da Igreja Católica que tem suas funções no acompanhamento de alcoólatras e usuários de entorpecentes.

Segundo o pároco e diretor da entidade a grande maioria dos jovens que chegam pedindo ajuda são pessoas que não tem nada além da roupa no corpo, já estão nas ruas há muitos dias, perderam a confiança dos seus, perderam o emprego, o estudo, a dignidade.

Na Comunidade Católica Emanuel há um tempo diário dedicado ao trabalho. Tanto na casa quanto no sítio é preciso colaborar com as tarefas, mantendo tudo em ordem, a organização da casa, os trabalhos com os animais, plantas, horta, jardim e limpeza. Além do mais eles realizam seus próprios trabalhos pessoais, como lavagem e organização de roupas, limpeza dos quartos, entre outras. Não existem funcionários, todos os trabalhos são desenvolvidos pelos próprios internos acompanhados pelos voluntários.

Há o incentivo dos valores familiares que são considerados essenciais. Todos são tratados com respeito e dignidade, acompanhados por uma grande equipe de casais e uma psicóloga. Sendo requisito fundamental a liberdade do dependente. O jovem procura a Paróquia Nossa Senhora Aparecida do jardim Ipê para uma triagem, depois de resolvido ele é orientado sobre o funcionamento da casa. Estando disposto a iniciar o tratamento que tem o período de nove meses, é marcada a data e o horário para início. O tratamento acontece num período mínimo de nove meses, relacionado aos nove meses de gestação de uma criança. O



processo de recuperação vai acontecendo, a desintoxicação se torna realidade e valores passam ocupar o lugar do comportamento da droga.

Segundo o gestor têm sido válidos os esforços, já que os resultados obtidos são visíveis, e muitos internos se recuperam. Afirma também, que a organização procura não trabalhar com estatísticas, quantos se recuperaram ou passaram pela casa.

4.2 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A CCE é uma Organização Não – Governamental de orientação Católica. A direção da Comunidade esta a cargo de Adão Dias Martins, pároco da Paróquia Nossa Senhora Aparecida do jardim Ipê – Paranavaí e de lideranças da própria paróquia e sociedade. É uma entidade juridicamente constituída com Estatuto Social, CNPJ, Inscrição no Conselho Municipal de Assistência Social e Conselho da Criança e do Adolescente, Utilidade pública Municipal e Estadual.

A administração da Comunidade compõe-se dos seguintes órgãos:

a) Diretoria:

Composto pelo Presidente e Vice-Presidente, Primeiro Secretário, Segundo Secretário, Primeiro Tesoureiro, Segundo Tesoureiro e um Diretor de Patrimônio. Tendo seu mandato de três anos.

b) Conselho Fiscal:

O Conselho é composto de seis membros, sendo três efetivos e três suplentes, eleitos pela Assembléia Geral. Os membros do Conselho Fiscal escolhem entre eles o presidente deste conselho e os mandatos são de três anos, permitida a reeleição ou reclamação.

c) Assembléia Geral:

Órgão soberano da Comunidade se constitui de associados em pleno gozo de seus direitos estatutários.

d) Conselho dos Sócios Fundadores:

O Conselho propõe e deliberam a admissão e exclusão dos novos sócios, deliberam os projetos a serem desenvolvidos na Comunidade, assim como as questões éticas e casos omissos de seu Estatuto.



Nenhum dos membros administrativos recebem qualquer remuneração, bonificação, lucro ou gratificação pelo desempenho da função, o serviço prestado se caracteriza como voluntariado.

4.3 ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA

A Comunidade Emanuel é uma entidade assistida pela Diocese de Paranavaí e se mantém com a ajuda de organizações públicas e privadas e da sociedade em geral.

Não é cobrada mensalidade ou alguma forma de pagamento, tudo o que a entidade arrecada é resultado de doações, campanhas, e uma porcentagem do dízimo da Paróquia Nossa Senhora Aparecida do jardim Ipê de Paranavaí e mensalidade da própria Diocese.

A própria família do interno é orientada a ajudar com doações de mantimentos, cestas básicas, produtos de limpeza e de higiene pessoal. Para os que não possuem condições financeiras a própria comunidade colabora na manutenção da casa, “adotando” um jovem enquanto este permanece em tratamento.

As receitas são classificadas em:

- a) Arrecadações; são obtidas mediante a venda de produtos confeccionados e/ou produzidos pelos próprios beneficiários e associados.
- b) Especiais; são constituídas de juros, taxas e outras advindas de operações financeiras, bem como captação de recursos oriundos de empréstimos, financiamentos, arrecadações, entre outros.
- c) Diversas; são oriundas de comissões, doações, taxas, contribuições e outras.

O patrimônio da CCE é constituído:

- a) de bens, móveis, imóveis, veículos, semoventes, ações, apólices da dívida pública;
- b) de legados, doações, contribuições oriundas de pessoas físicas e jurídicas;
- c) de verbas decorrentes de convênios.

Segundo exigências do Estatuto Social, Capítulo II, Art. 3º de 26 de junho de 2007, os bens da Comunidade ou recursos a ela destinados, podem somente ser utilizados para fins estatutários, permitida, porém, para obtenção de outros rendimentos a sua veiculação, arrendamento, aluguel ou alienação.



Parágrafo único – A Comunidade Católica Emanuel não poderá receber qualquer tipo de doação ou subvenção que possa comprometer sua independência e autonomia perante os eventuais doadores ou subventores.

Em relação ao apoio de órgãos públicos a Comunidade afirmou receber uma contribuição da Prefeitura Municipal de Paranavaí. A Comunidade tem sua contabilidade devidamente organizada pelo trabalho voluntário do Escritório Utrila de Contabilidade situada na mesma cidade de Paranavaí.

4.4 ASPECTOS CULTURAIS

As ONGs são organizações formadas pela sociedade civil sem fins lucrativos, seu objetivo se resume na obtenção do lucro social, e tem como missão a resolução de algum problema social, seja ele qualquer um que agrida os valores e essência humana e o meio-ambiente, tendo a capacidade de despertar o civismo e a cooperação social dos envolvidos.

O trabalho voluntário tem se tornado um importante fator de crescimento nas Organizações do Terceiro Setor. Na CCE os trabalhos prestados tanto pela comissão administrativa, quanto pelos profissionais de apoio, como os psicólogos, psicopedagogos e assistentes sociais se dispõem no exercício do voluntariado. São cidadãos que movidos pelos valores de participação doam seu tempo, trabalho e talento de maneira espontânea e não remunerada por essa causa de interesse social, que é libertar as pessoas em de maior parte carentes, dos vícios de drogas lícitas e ilícitas.

O corpo administrativo da entidade estudada, ao contrário da maioria das ONGs, possui membros profissionalizados, além de incentivar os voluntários a se profissionalizarem. Exceto o diretor, formado em filosofia e teologia, a comissão da Comunidade é composta de contadores, administradores, advogados, psicólogos, assistentes sociais, entre outros. Desta forma se pode constatar uma gestão realizada de forma profissional, que se mesclam com valores e crenças religiosas e que buscam eficiência nas ações sociais e na parte administrativa.

A Comunidade procura divulgar seus trabalhos de forma que um grande número de pessoas tenha acesso. Informações sobre a entidade são encontradas no site da diocese de Paranavaí, na programação das redes de rádio, Caiuá FM e Cultura AM que são sintonizadas na região. Através de panfletos, e divulgações nas Missas da diocese. É realizado anualmente



um grandioso evento denominado ÉFFETA que reúnem um grande número de pessoas para palestras, shows e celebrações religiosas.

A dificuldade apresentada pela direção está na limitação do espaço físico das casas, já que a procura tem crescido consideravelmente a cada dia, e acaba-se não podendo acolher a todos. Uma das soluções do problema será a construção de uma terceira casa já citada acima.

CONCLUSÃO

As Organizações não governamentais constituem alternativas que crescem ao ocupar o vazio deixado por um Estado deficiente na resposta às demandas da população. Organizações da sociedade civil que exercem o controle democrático em favor do bem comum, que se orientam por valores, princípios políticos, e pela missão de construir um mundo sustentável, com justiça social, solidariedade e respeito aos direitos humanos, culturais, ambientais, etc.

Os problemas de administração das organizações do Terceiro Setor são tão antigos quanto elas próprias, embora a gestão dessas organizações seja uma discussão recente no universo das ONGs. Até a década de 70, termos como administração eram repudiados por sua associação com a cultura das empresas, do mercado e, portanto, com a lógica econômica, identificada como incompatível com uma organização sem fins lucrativos.

As ONGs dependem do desenvolvimento de uma lógica própria, diferente das lógicas dos setores públicos e empresariais, para não perderem a coerência com sua identidade e missão. Instituições do Terceiro Setor têm natureza e objetivo singulares: não tem fins lucrativos nem fazem parte do Estado, e se orientam por valores. Sem modelos próprios de gestão, as organizações sem fins lucrativos absorvem práticas e modelos de mercado e do setor público e tentam adaptá-los à sua lógica.

Da descrição dos dados se observa que a entidade Comunidade Católica Emanuel se contrapõe às lógicas das demais, no que diz respeito à administração, já que seus gestores possuem profissionalização nas áreas que atuam como voluntários, sendo este um dos motivos pelo qual a organização vem crescendo e se consolidando. Drucker (1992) reforça essa idéia quando afirma que essas organizações precisam apurar as habilidades gerenciais dos membros para que consigam atingir suas metas de forma eficiente e eficaz.

Se conclui que desenvolver modelos de gestão próprios para ONGs torna-se uma tarefa árdua, porém com planejamento conceitos administrativos e pessoas capacitadas se



pode atingir uma gestão que unam a essência das entidades de Terceiro Setor com a razão administrativa, resultando com projetos sociais altamente qualificados e eficazes.

REFERÊNCIAS

BARBIERE, Edison. **ONGs: Os militantes da humanidade**. 2008. Disponível em: <<http://www.pime.org.br/mundoemissao/leigosongs.htm>>. Acesso em: 17 agosto 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1992.

ENTIDADE ASSISTENCIAL. **Wikipédia**. São Paulo, SP, 2007. Disponível em: <<http://www.wikipedia.com.br/entidadeassistencial>>. Acesso em: 01 set. 2008.

MARTINS, Adão Dias. **Comunidade católica Emanuel – dois anos a serviço da vida**. 2008. Disponível em: <<http://www.maedaigreja.org.br>>. Acesso em: 01 julho 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Gustavo Madeiro da; SILVA, Sueli Goulart. Relação entre fontes de financiamento e nível de burocratização nas ONGs de Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS/UFPE. 2.; 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002. 1CD-ROM.

SILVA, Neilton Libanio da. **A influência do comportamento organizacional na formação e comprometimento de voluntários**: Um estudo de caso da Igreja Batista de Vila Operária. 2005. 96 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração)- Faculdade Estadual de Educação Ciências e Letras de Paranavaí. Paranavaí, 2005.

SOUZA, Maria Luiza de. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

TERRA, Geise Alvina Degraf. **ONG- Organização não- governamental**: Manual técnico de orientações. Uberaba, MG: Vitória, 1999.



ADMINISTRANDO A TEORIA X E Y

Edson Luiz Girondi - FAFIPA

Luiz Henrique Rosário - FAFIPA

Resumo

A teoria comportamental, mais especificamente a teoria de Mc Gregor, aborda duas maneiras diferentes de administrar as pessoas nas organizações são elas a Teoria X e Teoria Y. Uma entende o lado humano das pessoas, enquanto a outra acredita que as pessoas não podem se desenvolver e que devem apenas fazer o que a empresa ordena. Foi tendo essas duas teorias como base, que o presente trabalho analisa duas empresas de confecções, Clarice Confecções



e Fazano Confecções, para saber qual dessas teorias comentadas os gestores estão aplicando em suas organizações. A presente pesquisa caracteriza-se como explicativa e qualitativa. As análises dos dados coletados permitiram, concluir que as organizações possuem diferente forma de se administrar com relação a Teoria X e Y.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Teoria X e Y. Organizações

1 INTRODUÇÃO

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações, e que o comportamento das pessoas nas organizações têm relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol, e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes: o homem é indolente e preguiçoso por natureza, não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido, o homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização, persiste-se a mudanças, a sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A Administração segundo a teoria X caracteriza-se pelos seguintes aspetos: responsabilidade pelos recursos da empresa (organização), processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento), políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa), remuneração como um meio de recompensa.

A teoria Y é a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspetos são: o homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, o seu trabalho é tão



natural quanto jogar e descansar, as pessoas não são resistentes às necessidades da empresa, as pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades, ele não só aceita responsabilidades mas também as procura.

As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas são distribuídas entre as pessoas. A teoria Y, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos: é responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade, criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.

A teoria X, apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Estas considerações têm causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a teoria Y, a Administração deve liberar potenciais rumo ao auto-desenvolvimento. O estilo administrativo segundo a teoria Y, baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentre das quais salienta as seguintes: descentralização das decisões de responsabilidade, ampliação do cargo para maior significado do trabalho, participação nas decisões mais altas e administração consultiva, auto-avaliação do desempenho.

Considerando o que foi exposto, o problema orientador dessa pesquisa é: Como estão presentes as teorias comportamentais de administração de pessoas em duas empresas de vestuário do município de Cidade Gaúcha situado no noroeste do Estado do Paraná?

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TEORIA X E Y

Em 1947 nos Estados Unidos surge a teoria comportamental, teoria esta que se opõe a escola de administração científica de Taylor e Fayol, conhecida também de escola clássica, pois os behavioristas atacavam fortemente excessivo mecanicismo, alegando que o



homem deveria pensar e criar mais e também criticavam a escola da teoria das relações humanas pela sua ingenuidade, porém aceitavam alguns princípios desta (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Chiavenato (2005) a Teoria Comportamental trouxe novas concepções sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, fazendo com que as teorias administrativas se tornassem mais humana e amigável.

Assim, o administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas. Maslow apresentou a teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência que são as necessidades fisiológicas, necessidade segurança, necessidades sociais, necessidades de auto-estima e necessidades de auto-realização (CHIAVENATO, 2003).

As teorias X e Y apresentam parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos e certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Para Chiavenato (1983) a teoria X é a concepção tradicional de Administração e se baseia em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano.

Essas convicções são de que o homem é por natureza própria indolente e preguiçoso, evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em troca de recompensa salarial ou material. Não tem ambição, não gosta de assumir responsabilidade, gosta de ser dirigido e se sentir seguro nessa dependência. O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais se opõem, em geral, aos objetivos da organização. Sua natureza o faz resistir a mudanças, pois ele procura a segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo. Pela sua dependência ele se torna incapaz de autocontrole e autodisciplina, ele precisa ser dirigido e controlado pela administração (CHIAVENATO, 1983).

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados e organizados e tendo em vista exclusivamente os



objetivos da organização. As pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção (CHIAVENATO, 2005, p.47).

Pode-se supor que a Teoria X a medida com que os funcionários apresentam uma aversão inerente pelo trabalho evitariam fazê-lo, se possível. Pelo fato da aversão ao trabalho, as pessoas em geral devem ser obrigadas, controladas, dirigidas ou ameaçadas com punições para forçá-lo a alcançar os objetivos da organização. Quando prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem pouca ambição, deseja segurança acima de tudo (DAFT, 1999).

A administração segundo a Teoria X se caracteriza como sendo responsável pela organização dos recursos da empresa e no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos. É o processo que dirige os esforços das pessoas para atender as necessidades da empresa. Onde a direção não interviesse as pessoas seriam totalmente passivas ou então resistiriam a as necessidades da empresa, sendo assim as pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas onde suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função das necessidades da empresa. Como as pessoas são motivadas por incentivos econômicos como o salário, sendo assim a empresa deve usar a remuneração como uma forma de recompensa para o bom trabalhador ou de punição para o trabalhador que não se dedique suficientemente a realização de sua tarefa (CHIAVENATO, 1983).

Para Chiavenato (1983) a Teoria X representa um estilo administrativo que foi apresentado pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber, onde as pessoas não podem desenvolver suas criatividades, a Teoria X leva as pessoas fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

“Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo Teoria X” (CHIAVENATO, 1983, p.47).

Pelo fato de impor autocraticamente ou ele o faça de maneira suave não faz diferença segundo McGregor (apud CHIAVENATO, 1983, p.375), “ambas são as formas de se fazer a Teoria X”.



“[...] a própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X” (CHIAVENATO, 1983, p.375).

Já a Teoria Y tem uma concepção moderna da administração, de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y diferentemente da Teoria X se baseia em premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana (CHIAVENATO, 1983).

O homem não tem desprazer inerente em trabalhar, dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa quando é voluntariamente desempenhado ou uma forma de punição quando sempre que possível pelas pessoas e que trabalhar é tão natural quanto jogar ou descansar (CHIAVENATO, 1983).

Para Chiavenato (1983) as pessoas não são por natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa, elas podem se tornar assim pelas as experiências que elas tiveram em outras empresas e que elas tem capacidade de assumir responsabilidades, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados. Quando o homem tenta Evitar a responsabilidade, quando lhe falta ambição e tem uma preocupação exagerada com a segurança são geralmente conseqüência de uma experiência insatisfatória e não uma característica humana relacionada a todos como é pregada na Teoria X. Esse tipo de comportamento não é uma causa mais sim um efeito de alguma experiência negativa em uma empresa. Na Teoria Y capacidade criativa e imaginativa na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas (CHIAVENATO, 1983).

“[...] a Teoria Y desenvolve um *estilo de administração* muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos [...]” (CHIAVENATO, 1983, p.375, grifo do autor).

A administração segundo a Teoria Y se caracteriza pelo o seguinte aspecto a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. É responsabilidade da administração fazer com que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, estas características. A administração deve criar condições



organizacionais onde as pessoas possam atingir melhor seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 1983).

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e democrático, onde se baseia em valores humanos e sociais. Já a Teoria X é uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual. Sendo assim a Teoria Y é oposta a Teoria X.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é caracterizada por explicativa e qualitativa. Do tipo explicativo, pois segundo Richardson (1999, p. 26) se entende por estudo explicativo “quando se deseja analisar as causas ou conseqüências de um fenômeno” sendo assim esse trabalho tem características explicativas pois será analisado os efeitos das teorias comportamentais na organização estudada. De natureza qualitativa, pois segundo Trivinõs (1987), a pesquisa qualitativa é compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas e também traços comuns. Richardson (1999, p.38), diz que “o que justifica o uso da pesquisa qualitativa, é sobretudo, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social”.

As unidades de análise que serão estudadas são Fazano Confecções e Confecções Gaúcha. A coleta e análise de dados se darão por dados primários e secundários, a população será formada pelos gestores e os funcionários das duas empresas de vestuário de Cidade Gaúcha. O levantamento de dados se dará por questionários que serão entregues para os funcionários com perguntas fechadas, pois Richardson (1999, p.191) diz que “são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas” e perguntas abertas “caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações” (RICHARDSON 1999, p.192).

Com entrevista não estruturada e guiada, pois segundo Richardson (1999, p.208) “A entrevista não estruturada, [...] em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais



relevantes de determinado problema” e guiada, pois Richardson (1999, p.212) diz que “A entrevista guiada é utilizada particularmente para descobrir que aspecto de determinado aspecto produzem mudanças nas pessoas expostas a ela”. Tendo observação não participante.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

As organizações estudadas são fábricas que atuam no ramo de vestuário, ambas localizadas no município de Cidade Gaúcha situado no noroeste do Estado do Paraná. As empresas utilizam o sistema de produção na qual o funcionário terá o seu salário de acordo com sua produtividade, a meta a ser alcançada é estipulada pela empresa. A estrutura hierárquica formal das empresas em questão corresponde a seguinte ordem: proprietário, encarregado, costureiras e auxiliares de produção.

As empresas não são administradas por profissionais da área de administração, mais sim pelos proprietários, cada uma possui uma forma peculiar de administrar, mesmo sem conhecer as teorias administrativas, as organizações adotam em sua forma de administrar mesmo que inconscientemente duas teorias que estão inseridas na Teoria Comportamental, são elas a Teoria X e Y.

Foi possível verificar que a fábrica que no seu método de administrar utiliza a Teoria Y mostra um melhor ambiente de trabalho, funcionários mais produtivos e quando questionados sobre a forma de administrar mostraram um maior contentamento e aprovação do que a outra fábrica estudada, onde se verificou uma maior utilização da Teoria X. Os funcionários da segunda fábrica apresentam descontentamento em relação a forma de administrar, se sentem desvalorizados e não acreditam que as metas utilizadas na produção não justas e a ambiente de trabalho não é tão harmonioso e produtivo quanto a primeira fábrica. Outro fato relevante em relação às empresas estudadas é que o grau de rotatividade da segunda fábrica é bem maior do que a primeira, o que se torna um dos motivos da falta de sincronia na produção e na baixa produtividade.

Portanto, se verificou que a forma de administrar baseada na Teoria Y traz mais resultados positivos do que em relação o estilo de administração da Teoria X, lembrando



sempre que toda empresa apresentará os dois estilos de administrar, porém um estilo sempre se sobressai.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que ao longo do desenvolvimento da teoria geral de administração, e dos métodos científicos de gestão, mais importância têm-se dado às pessoas que compõem as organizações. Assim, o estímulo à participação das pessoas, por meio de uma gestão mais democrática, tem mostrado efeitos mais positivos tanto no bem estar do trabalhador, como nos resultados operacionais da organização.

Isso mostra, que na grande maioria dos casos, é mais eficiente e eficaz o gestor que consegue envolver seus trabalhadores, estimulando-os a participarem, como no modelo Y de Mc Gregor.

No entanto, apesar dessas descobertas, ainda têm várias organizações que insistem em utilizar práticas de gestão do modelo X de Mc Gregor, adotando uma gestão mais autocrática e impositiva, que como no caso estudado, não apresenta os melhores resultados organizacionais.

Isso apenas reforça a necessidade de que os administradores busquem a profissionalização por meio da busca por conhecimentos administrativos científicos, que estão a cada dia mais disponíveis aos gestores de todos os ramos de atuação.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: JC, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução de digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro, 1985.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciência sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

A FORMAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESEMPENHO DO SHOPPING “TEM DE TUDO”

André Luiz Broggiatto - FAFIPA
Denny Enzo Yamashita - FAFIPA

Resumo



Abrir uma empresa sempre foi um sonho cada vez mais real dos brasileiros, ainda mais que após a questão burocrática ter recebido uma contribuição legal, por estar mais ágil para legalizar a empresa, vêm aumentando cada vez mais os números de micro empresas. Mas, ao mesmo tempo que nasce novos comércios, também aumenta o índice de mortalidade delas, sendo que muitas não chegam ao primeiro ano de vida. Com um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, exige muitas qualificações e principalmente visões no mercado, para que possa superar esse perigo que assombra muitos empresários. A formação empreendedora, que tem ferramentas importantíssimas para superar muitas dessas dificuldades, se tornou cada vez mais importante para todos. O presente trabalho visa analisar a Influência da formação empreendedora no desempenho do Shopping “Tem de Tudo” na cidade de Paranavaí, através de pesquisas dos comportamentos de cada lojistas, a visão de cada um deles sobre o empreendedorismo e seus resultados na venda e para o desempenho do shopping.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Desempenho organizacional. Qualificação do empreendedor.

1 INTRODUÇÃO.

A pequena empresa tem sido um caminho da solução para aqueles que sonham em livrar-se do emprego fixo e tornar-se independentes, por oportunidade ou necessidade. Um sonho que muitas vezes não leva os micro empresários ao sucesso. Isso porque as medidas do sucesso estão além da vontade de vencer e de ter o próprio negócio. É preciso ter acima de tudo competência, dedicação e talento. Saber conviver com o risco e tirar proveito das oportunidades, são as características mais presentes da atividade empresarial, o que caracteriza o perfil do empreendedor.

Ao contrário da maioria das pessoas, o empreendedor é otimista e persistente. Vê nas ameaças grandes oportunidades e a partir delas criam, ousam e trabalham para construir o sucesso com suas próprias mãos.

Várias características de personalidade que marcam o perfil do empreendedor como "qualidades", são essenciais à base do sucesso empreendedor e conseqüentemente da empresa.



Dessa forma o problema orientador dessa pesquisa é: Como se deu a Formação Empreendedora dos lojistas do Shopping “Tem de Tudo” de Paranavaí - PR?.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

2.1 EMPREENDEDORISMO.

A preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade tornou popular o termo empreendedorismo, onde tais empresas buscam alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Com o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, os ex – funcionários passaram a criar novos negócios, muitos na informalidade, às vezes até sem experiência, nem sempre possuem conceitos de gestão de negócios, atuando geralmente de forma empírica e sem planejamento, aumentando assim o índice de mortalidade dessas empresas, que chega a 73% no seu terceiro ano de existência. (SEBRAE, 1999, apud DORNELAS, 2005).

Entendendo melhor como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso e o perfil de empreendedores de sucesso, espera-se que essa estatística, ainda preocupante, seja gradativamente alterada por meio da adoção de técnicas e métodos comprovadamente eficientes e destinados a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras. (DORNELAS, 2005, p.18)

Com o uso de técnicas e métodos eficientes de gestão de negócios, as empresas tende a se manter vivas e se fortalecerem conforme seus anos de maturação, diminuindo assim as estatísticas de mortalidades nas empresas.

Segundo Dolabela (2001), a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com Kenneth e Knight, e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. Em 1985 com Gifford Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empreendedor, uma pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização.



Ainda para o autor, uma das definições mais aceitas hoje em dia é dado pelo estudioso de empreendedorismo, Robert Hirsch em seu livro “Empreendedorismo”. Segundo ele, empreendedorismo “é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.

A satisfação econômica é resultado de um objetivo alcançado (um novo produto ou empresa, por exemplo) e não um fim em si mesma. (DOLABELA, 2001).

2.1.1 Características.

Uma pessoa empreendedora precisa ter características diferenciadas como originalidade, ter flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter autoconfiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros. Um empreendedor é um administrador, necessita ter conhecimentos administrativos, ter uma política para a empresa, ter diligência, prudência e comprometimento. (GERBER, 2000)

Ainda para o autor, um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento. Empreendedores gostam de mudanças. Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduzem-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Logo não parece ser apenas um golpe de sorte, quando observamos elevado *know how* de empreendedores em ambientes de negócios. Quando há evolução, há melhora. Definitivamente, empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade ou mediocridade.

Empreendedores são antes de tudo, pessoas que tem a capacidade de enxergar o invisível. A isso, intitula-se a famosa máxima: Empreendedores possuem visão. (DOLABELA, 2006)

Ainda para o autor, inovações em corporações e corporações com inovações, surgem em sua maioria das vezes, em momentos de necessidade. Momentos de necessidade demandam grandes soluções, que por sua vez, demandam grandes idealizadores. Para qualquer solução necessária, exigem-se riscos e tentativas. Riscos e tentativas costumam estar presentes em



ambientes dinâmicos e hostis. Em resumo, alguém precisa ter ‘estrutura’ profissional e emocional para ir a direção contrária do fluxo praticado. Em primeira estância e, em 99% das vezes, o primeiro *feedback* solicitado trará péssimos incentivos. ‘Não, isto não vai dar certo’. Empreendedores adoram não como resposta, eles seguem adiante exaurindo possibilidades e visionando o por vir. (GERBER, 2000).

Segundo Hashimoto (2005), existem caminhos para a formação de um empreendedor, que são:

- Caminho 1 (Auto-conhecimento):

Espaço de sí estreito (Teoria X) versus. Espaço de sí amplo (Teoria Y).

- Caminho 2 (Perfil do empreendedor):

Comparação das características do empreendedor e da pessoa.

- Caminho 3 (Aumento da criatividade):

Dominar os processos internos para gerar inovação e criatividade.

- Caminho 4 (Processo visionário):

Desenvolver uma visão e aprender a identificar oportunidades.

- Caminho 5 (Rede de relações):

Estabelecer relações que possam servir de suporte ao desenvolvimento e aprimoramento da idéia do negócio e sua sustentação.

- Caminho 6 (Avaliação das condições para iniciar um plano):

Reunir e avaliar todas as condições para elaborar um plano.

- Caminho 7 (Plano de negócio):



Metas mensuráveis, flexibilidade no plano, indicadores de evolução, compromisso coletivo, revisão de metas, aprender com a experiência.

- Caminho 8 (Capacidade de negociar e apresentar uma idéia):

Cooperação entre pessoas, parceiros ou empresas para alcançar objetivos de tal forma que todos saiam ganhando. (HASHIMOTO, 2005)

2.2 PANORAMA MUNDIAL.

Segundo Dornelas (2005), em todo o mundo o empreendedorismo atrai interesse pelos governos nacionais e também por organizações multinacionais. Em 1998 a *Organization for Economic Co-orporation and Development* (OECD) Publicou o informe *Fostering the Entrepreneurship*, com o objetivo de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo em todos os países da OECD e identificar quais políticas poderiam ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo naqueles países. Também em 1998 a Comissão Européia apresentou um relatório para seu Conselho de Ministros, entre as propostas estava um compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao credito, e desenvolvendo um espírito de empreendedorismo na comunidade. No Fórum econômico mundial que patrocina a conferência anual de Davos, no qual demonstrou certo interesse no tema empreendedorismo foi discutido como interesse global.

Ainda para o autor, nos Estados Unidos, maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o processo econômico, além de iniciativas dos governos locais e de organizações privadas gastam centenas de milhões de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo.

Em 1998 foi criada a partir de iniciativas de um grupo de pesquisadores, *Babson College*, nos Estados Unidos, e da *London Business School*, na Inglaterra, o projeto GEM – *Global Emtpreneurship Monitor* tendo como objetivo medir a atividade empreendedora dos países e se observar seu relacionamento com o crescimento econômico. (DORNELAS, 2005).

2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.



Segundo Dornelas (2005), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso não se falava em criação de pequenas empresas. Os ambientes políticos e econômico não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxílio. O Sebrae é um órgão que dá todo o suporte de informações que precisa para abrir uma nova empresa e consultorias para resolver pequenos problemas das empresas.

A Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de *software* do país, ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. (DORNELAS, 2005)

Pode-se dizer que o Brasil entra neste novo milênio com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos Estados Unidos. Apesar de pouco tempo de que se ouve falar desse termo o primeiro curso dessa área surgiu na Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, chamada de “Novos Negócios” em um curso de especialização para graduados, logo se estendeu para os cursos de graduação de todo Brasil. (DOLABELA,1999).

2.4 O PROCESSO EMPREENDEDOR

Segundo Dornelas, (2005) a decisão da criação de uma empresa ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio. Quando o talento é somado à tecnologia, e as pessoas têm boas idéias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer, mas ainda há uma necessidade de conhecimento e habilidade de conseguir convergir em um mesmo ambiente o talento, a tecnologia e o capital que fazem a empresa crescer.

Ainda para o autor, a inovação tecnológica possui quatro pilares:

- Investimento de capital de risco.
- Infra-estrutura de alta tecnologia.
- Idéias criativas.



- Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

2.5 CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Segundo Chiavenato, (2004) o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades de negócios. O empreendedor possui três características básicas, necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Ainda para o autor as principais características que um empreendedor bem sucedido deve possuir ou desenvolver são as seguintes:

- Iniciativa e busca de oportunidades.
- Perseverança.
- Comprometimento.
- Busca de qualidade e eficiência.
- Coragem para assumir riscos calculados.
- Fixação de metas objetivas.
- Busca de informações.
- Planejamento e monitoração sistemáticos, isto é, detalhamentos de planejamento e controles.
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais.
- Independência, automática e autocontrole.

Estas características devem ser equilibradas entre si, aplicadas com bom senso e distribuídas também aos parceiros ou colaboradores para constituir uma organização com harmonia.

Além de ter as características ditas a cima o empreendedor para ser bem sucedido precisa ter, vontade de trabalhar duro, ter habilidade de comunicação, conhecer maneiras de organizar o trabalho, ter orgulho daquilo que faz, manter boas relações interpessoais, ser um autopropulsionador, assumir responsabilidades e desafios e tomar decisões. Outro aspecto importante é sempre manter um planejamento sólido e adequado e ter o capital adequado.

3 METODOLOGIA.



Trata-se de uma pesquisa descritiva e de natureza quantitativa. Essa pesquisa é do tipo descritiva pois segundo Richardson (1999), a pesquisa descritiva é aquela que descreve um fenômeno social. Assim, nesse caso descreve a formação empreendedora dos lojistas do shopping estudado.

E de natureza qualitativa, pois segundo Richardson (1999) afirma que o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise. A abordagem qualitativa justifica-se, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

A unidade analisada foi o Shopping Tem de Tudo, de Paranavaí do estado do Paraná, que atua na Área de varejo com diversos artigos e variados preços.

Tais dados foram levantados por meio de questionário com perguntas abertas , sendo realizado junto a todos os 18 proprietários de lojas no próprio Shopping estudado.

Segundo Gil (1988) a elaboração de um questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa.

Para Richardson (1999), um questionário descreve as características e mede determinadas variáveis de um grupo social. Onde as perguntas podem ser fechadas e abertas, de maneira que as perguntas abertas permitem que o entrevistado tenha mais liberdade de resposta.

Os dados secundários foram levantados de levantamento bibliográfico sobre o tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Rogério Pivato fundou em Paraíso do Norte o “RS 1,99”, uma pequena loja que tinha inúmeras mercadorias com o único preço de 1,99 reais. A empresa teve um grande sucesso de vendas pela variedade jamais encontradas em outras lojas da cidade, e pela qualidade de seus produtos. Rogério, tempos depois, teve uma visão de ampliar a loja, mas em outra cidade maior, em Paranavaí. O risco era muito grande, pois havia vários concorrentes tradicionais. Mesmo correndo risco, em 2001, ele funda a sua segunda loja no calçadão de Paranavaí, bem em frente ao banco Bradesco, loja denominada “RS Tem de Tudo”. Logo se tornou um grande sucesso de público e de vendas, que ficou conhecido na região noroeste toda como “A loja do Rogério”.



Em 2007, o empreendedor queria ampliar mais ainda o seu comércio e adquiriu um terreno grande frente ao terminal rodoviário urbano de Paranavaí. Teve no começo a idéia de ser uma versão ampliada do “RS tem de tudo”, com isso vendeu o “RS Tem de Tudo”. Mas logo mudou o seu projeto para um Shopping popular, que mais tarde deu o nome de “Shopping Tem de Tudo”. A inauguração foi em julho de 2007, inicialmente possuía 30 lojas, mas percebeu-se que o espaço físico de cada loja era muito pequeno, que passou a ser ampliado e reduzido o número de lojas para 18. Atualmente conta com uma excelente estrutura, banheiros, galerias, e vitrines de ultima geração em decoração. Contudo, após um ano e meio de fundação do shopping, apareceu os sintomas de empresários não preparados para o mercado, a dificuldade de administrar e atrair clientes. Sendo que dos 6 *boxes* que existem no 2º andar, só um está alugado atualmente. Preocupado com a situação dos lojistas, o empreendedor procurou a ajuda do Sebrae, que logo fez uma parceria de acompanhamento, instruções, ensino e tutoria para o shopping. No ensino, foi acionado o programa de tele-aula “Aprender a empreender”, com acadêmicos da Fafipa, de administração, no qual há um ano atrás já tinham sido orientadores do mesmo projeto no bairro do Sumaré em, Paranavaí. Foi uma tele-aula com duração de 2 meses, aulas sempre focalizadas no empreendedorismo.

A partir de então, despertou um grande interesse nos dois acadêmicos de estar acompanhando a formação empreendedora dos lojistas do shopping Tem de Tudo.

Durante todo o curso de tele-aula, os acadêmicos perceberam as questões negativas dos micro-empresários, que possivelmente contribuía para o não sucesso de cada loja, a desunião e a falta de conhecimento em cada ramo, levava a cada loja em suas dificuldades. Porém visto que há um grande esforço e vontade de aprender, cativou os acadêmicos a dar continuidade nos trabalhos de pesquisa no shopping, mesmo terminado o projeto do Sebrae.

Percebeu-se assim que a formação empreendedora iniciou-se com o acompanhamento e ensino do Sebrae, contribuindo para orientações gerais e melhorias de muitas atividades administrativas desses empreendedores, inclusive no que se refere a visão do negócio. No entanto, é preciso continuar essa formação ao longo do tempo, pois são muitos os obstáculos a serem vencidos por esse grupo no que diz respeito a permanência no mercado e busca por crescimento do negócio.



Verificou-se que as lojas mais fortalecidas no mercado, são aquelas que conseguiram apreender mais conhecimentos e atitudes o empreendedoras.

CONCLUSÃO

Conclui-se que no shopping estudado, assim como em outras organizações comerciais, é muito importante a qualificação empreendedora para que cada lojista consiga um melhor desempenho no mercado e assim um melhor desempenho do shopping Tem de Tudo.

Apesar do Shopping fornecer a estrutura, sozinho, ele não consegue chamar a clientela. Os lojistas não devem somente contar com a organização e a estrutura, cada um deve abrir as ferramentas empreendedoras e usá-las para que possam obter cada vez melhorias em seus negócios, driblando a assustadora mortalidade de empresas.

Para melhor desempenho no shopping, é de extrema importância que os lojistas busquem a cada dia mais a formação e atitudes do empreendedorismo.

REFERÊNCIAS.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva. 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: 6ªed. Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, Transformando Idéias em Negócios**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2005.

GERBER, Michael E. **Empreender fazendo a diferença: Fundamento**-São Paulo: Saraiva, 2000.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações (2005)** – São Paulo: Saraiva 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.