

# **ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

## **VOLUME 3**

Organizadora

**Tatiana dos Santos Pereira**

# CORPO EDITORIAL

## Editora-chefe:

Dra. Zélia Halicki

## Conselho Editorial:

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Me. Álvaro Argemiro da Silva – Universidade do Centro Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Elaine Cristina Arantes - Instituto Federal do Paraná

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Gislaine Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto Kühn – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Moraes da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Roberto Ari Guindani - Instituto Federal do Paraná

## FICHA CATALOGRÁFICA

A238            Administração contemporânea [livro eletrônico] / Tatiana dos Santos Pereira (Org.). Ponta Grossa: ZH4, 2021.  
235p.; v. 3; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-993397-8-3

DOI: 10.51360/zh4.20215-6 (atribuído por capítulos)

1. Empreendedorismo. 2. Gestão estratégica. 3. Gestão de pessoas. I. Pereira, Tatiana dos Santos (Org.). II. T.

CDD: 658

Ficha catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos - CRB 9/986.

Diagramadora: Maiara Souza

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94

Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104

Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná



# APRESENTAÇÃO

As Organizações Contemporâneas são aquelas que conseguem se adaptar às mudanças e às demandas de todos os *stakeholders*, sejam eles funcionários e acionistas aqueles que circundam a empresa, representados pela sociedade, meio ambiente, fornecedores e clientes. Ambiente esse, que pode apresentar rápidas mudanças, como foram os efeitos causados pelo Covid-19, pandemia essa, sem precedentes sociais e econômicos.

Os gestores dos negócios tiveram que se adaptar rapidamente para manter a competitividade. A partir dessa dinâmica, as estratégias de gestão que fazem com que as empresas possam crescer e prosperar, se mantenham estáveis ou retraiam, muitas delas deixaram de existir, causando até o encerramento do negócio. Ainda há aquelas organizações que surgiram para atender as novas demandas apresentadas pelas restrições impostas pelos protocolos de segurança, propostas pelas autoridades públicas.

A responsabilidade social e a política de cotas são apresentadas ao longo do livro, de forma que as reflexões propostas pelos autores, lancem luzes para a necessidade de os gestores levarem em conta todos os setores da sociedade civil, fazendo com que essa integração, traga benefícios para a sociedade.

Outra temática aqui tratada é sobre os aspectos cambiais que influenciam as importações de vinhos e suas oportunidades de crescimento e, ainda os ecossistemas de empreendedorismo. O mapeamento do processo de compras é o tema analisado em uma empresa varejista da região sudeste do Paraná.

São destaques ainda neste livro, temas na área de gestão de pessoas como o estudo sobre times ágeis em ambiente de trabalho remoto e a pesquisa sobre a gestão estratégica de pessoas no departamento de polícia civil do Paraná'. Também, o estudo sobre mediação de conflito no processo administrativo disciplinar militar, além de um estudo empírico acerca do clima organizacional no Grupo Damiani.

Dessa forma esse livro apresenta temáticas que refletem sobre os modelos de negócio, gestão de pessoas, estratégias organizacionais, empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas.

O gerenciamento de resíduos sólidos na empresa de serigrafia no município de Pinhais, também apresenta um estudo para identificar e quantificar os resíduos sólidos gerados pela empresa sugerindo melhorias com a prática de gestão ambiental, desde o acondicionamento e destinação dos resíduos sólidos gerados, minimizando os impactos ambientais.

Já o estudo sobre as elites administrativas no âmbito do setor público brasileiro analisa os elementos fundamentais e os protagonistas que contribuíram para a formação de um perfil da gerência nas organizações públicas brasileiras no tocante à alta administração pública.

Outra temática relevante busca contemplar a análise estrutural da República de San Marino, de suas relações internacionais, suas ações e participação ativa no cenário mundial através de acordos bilaterais, multilaterais e laços comerciais, a neutralidade diplomática desse país, adotado outrora, garante nos dias de hoje um ótimo relacionamento com países dos cinco continentes, com blocos e alianças econômicas.

Finalmente este livro traz 02 planos de negócios que analisam a destinação de resíduos e sobras da construção civil e um projeto piloto de um condomínio residencial com responsabilidade ambiental.

Espero que você leitor, aproveite o livro e divulgue esse conhecimento para que as organizações possam se apropriar do conhecimento científico e, dessa forma ter mais competitividade em quaisquer situações de crise.

Boa leitura!

Tatiana dos Santos Pereira

(Organizadora do livro)

# SUMÁRIO

- 1 Mapeamento do processo de compras, armazenamento e distribuição do setor de móveis em uma empresa varejista de pequeno porte da região sudeste do Paraná ..... 07  
*Josane Karine Odovane dos Santos; Andreia Antunes da Luz*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p07-16
- 2 Avaliação da responsabilidade social corporativa a partir dos investimentos em ciência, tecnologia e inovação: o caso da Fundação Araucária..... 17  
*Joelson Miranda*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p17-32
- 3 Aspectos cambiais que influenciam as importações de vinhos e suas oportunidades de crescimento ..... 33  
*Douglas Nascimento dos Santos*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p33-49
- 4 Times ágeis em ambiente de trabalho remoto: desafios e oportunidades ..... 50  
*Daniela Gomes dos Santos*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p50-60
- 5 Gestão estratégica de pessoas no departamento da polícia civil do Paraná: capacitação e parceria com instituições de ensino superior..... 61  
*Paulo Henrique Carneiro; Rúbia Carla Santi*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p61-71
- 6 Ecossistemas de empreendedorismo: estudo de caso com empreendedores da indústria criativa em Curitiba/PR ..... 72  
*Luan Cardoso França; Rosana Aparecida Nunes Felipim; Adriano Stadler*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p72-87
- 7 Mediação de conflito no processo administrativo disciplinar militar ..... 88  
*Larissa Colombo*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p88-98
- 8 Impacto do clima organizacional no ambiente de trabalho: uma análise no Grupo Damiani ..... 99  
*Danielly de Fátima Ramos; Jamile da Silva; Luiza Maria da Silva; Fabricio Paulik de Souza; Simone Martins da Silva; Denilson Cesar Sena*  
DOI 10.51360/zh4.20215-6-p99-112

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 9  | San Marino, altivo poder diplomático do pequeno enclave europeu .....<br><i>Marcelo Sebastiani da Cunha Gazzaneu</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p113-129  | 113 |
| 10 | Gerenciamento de resíduos sólidos na empresa de serigrafia no município de Pinhais/Pr .....<br><i>Simone Meira Alves</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p130-144  | 130 |
| 11 | Alta administração: elites administrativas no âmbito do setor público brasileiro .....<br><i>Nyrlene Rejane Pamplona Barros</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p145-158   | 145 |
| 12 | Os benefícios e as dificuldades de implantar um sistema integrado em uma grande empresa .....<br><i>Christina Hostin Dutra Muniz; Tatiana dos Santos Pereira</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p159-170  | 159 |
| 13 | Política pública de cotas raciais no Brasil .....<br><i>Marcos Rogério Maioli; Luiz Felix da Silva Junior</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p171-176   | 171 |
| 14 | Plano de negócio: Mejis Destina Ltda: destinação de resíduos e sobras da construção civil .....<br><i>Edmir Luciano Santana da Silva; Ivan de Cácio Gomes de Aguiar; Jagnum José Rambo; Mônica Maia da Silva; Simone Meira Alves</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p177-202                    | 177 |
| 15 | Plano de negócio: Projeto piloto de um condomínio residencial com responsabilidade ambiental .....<br><i>Dayane Aparecida Da Silva; Samaira Carla Wuicik; Sotero Marcos Tupinambá Correa De Souza; Tatiana dos Santos Pereira; Carlos Alberto Brost</i><br>DOI 10.51360/zh4.20215-6-p203-234 | 203 |

# CAPÍTULO 1

---

## **MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DO SETOR DE MÓVEIS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO SUDESTE DO PARANÁ**

**Josane Karine Odovane dos Santos**

**Andreia Antunes da Luz**

# MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DO SETOR DE MÓVEIS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO SUDESTE DO PARANÁ

Josane Karine Odovane dos Santos <sup>1</sup>

Andreia Antunes da Luz <sup>2</sup>

## RESUMO

O processo de compra, armazenamento e distribuição envolve atividades, as quais podem ser padronizadas por meio de metodologias de mapeamento de processos, que possibilitam melhorias e qualidade na gestão do processo. O fluxograma aliado ao Procedimento Operacional Padrão são ferramentas importantes aos gestores para estabelecer o fluxo normal dos setores, auxilia a minimizar erros e maximizar a qualidade dos produtos. Dentro deste contexto, o problema de pesquisa buscou responder como otimizar os setores de compras, armazenamento e distribuição de uma empresa varejista de móveis através do mapeamento do processo. A metodologia adotada foi exploratória, bibliográfica, documental e estudo de campo. Em relação à abordagem do problema, classificou-se como qualitativa e a técnica para análise de dados foi a entrevista. A pesquisa de campo foi em uma empresa varejista do setor de móveis da região sudeste do Paraná. Algumas das fragilidades estão relacionadas à armazenagem, como oportunidades de compra que geram excessos e falta de controle do prazo médio que podem comprometer a qualidade dos produtos e satisfação do cliente. Foram elaboradas sugestões de melhoria por meio das ferramentas de mapeamento, que contém a descrição do fluxo preciso das atividades: o fluxograma e o procedimento operacional padrão.

**Palavras-chave:** Fluxograma. Gestão da Qualidade. Mapeamento de Processos. POP.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é vista atualmente, tanto no meio acadêmico, como no empresarial, como um fator essencial para a melhoria de competitividade e produtividade. De acordo com Carpinetti (2016), a evolução do conceito da qualidade, a partir da perspectiva do mercado, levou a um cenário em que os consumidores se tornaram mais exigentes quanto aos produtos e serviços que lhes são oferecidos.

Segundo Pezzatto *et al.* (2018), a qualidade na gestão envolve métodos gerenciais em um processo contínuo, com um conjunto de atividades que asseguram satisfatórios resultados para a empresa, colaboradores e clientes. O desenvolvimento de projetos com alcance de melhorias também deve ser contínuo para sempre alcançar maior espaço no mercado e com mais credibilidade.

O controle do processo de compra, armazenamento e distribuição envolve atividades que podem ser padronizadas por meio de metodologias para mapeamento de processos, assim, possibilitando melhorias e qualidade na gestão do processo. A melhoria se realiza de forma contínua e sistemática, tornando-se um fator indispensável para o sucesso da empresa.

---

<sup>1</sup> Pós Graduada em Gestão Estratégica e Controladoria pela FASF. *E-mail:* josane.odovane@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. *E-mail:* andrea.luz@redesagradafamilia.com.br



Dentre as metodologias para o mapeamento dos processos, destaca-se o fluxograma extremamente útil para as empresas, que buscam assertividade de determinados processos. Com o fluxograma, é possível representar o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento e a partir da análise verificar os gargalos e as possíveis melhorias (LOBO, 2020).

Para descrição narrativa de forma detalhada das atividades listadas no fluxograma, pode ser utilizado o Procedimento Operacional Padrão (POP), que de acordo com Souza (2018), é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance de uma meta padrão, o qual visa padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento correto do processo.

A partir deste contexto tem-se como problema de pesquisa: Como otimizar os setores de compra armazenamento e distribuição de uma empresa varejista de móveis através do mapeamento do processo?

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor a otimização dos setores de compra, armazenamento e distribuição de uma empresa varejista de móveis através do mapeamento do processo e em relação a termos específicos os seguintes objetivos: conceituar o mapeamento de processos; identificar as fragilidades e propor melhorias; elaborar o fluxograma de compras, armazenamento e distribuição; desenvolver o Procedimento Operacional Padrão (POP).

O estudo justifica-se em razão da contribuição em cunho prático à empresa objeto de estudo, pois não somente as grandes organizações estão sujeitas à crescente necessidade de padronização dos processos. A presente pesquisa colabora com a identificação de ferramentas efetivas e de melhoria contínua e orienta a empresa para o caminho desejado visto que há poucos estudos voltados às empresas familiares e de pequeno porte.

## **2 PROCESSO DE COMPRA, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO**

Compras é o processo de aquisição que inclui a seleção dos fornecedores e contratos de negociação. A aquisição compreende a elaboração e a colocação de um pedido de compra com um fornecedor já selecionado e a monitoração contínua desse pedido a fim de evitar atrasos no processo. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta, considerada uma tarefa crucial para a organização (BERTAGLIA, 2020).

Segundo Campos (2015), o objetivo do departamento de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Quando tomada a decisão sobre o que comprar, é necessário encontrar o fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que oferece produtos na qualidade exigida, com capacidade de produzir as quantidades necessárias e ainda ter preços competitivos.

Um sistema de armazenagem, quando bem aplicado na empresa, pode solucionar e evitar diversos problemas que influenciam diretamente o processo produtivo e de distribuição dos produtos, otimizando espaços e diminuindo consideravelmente o custo do produto para o consumidor final e conseqüentemente aumentando a competitividade no mercado (NOGUEIRA, 2018).

A gestão de estoques consiste em reduzir custos, pois uma grande quantidade em estoque pode depreciar ou até ser danificado no local de armazenagem. Porém, pouco estoque pode significar prejuízos, pois caso a empresa não tenha o produto a pronta entrega, o cliente poderá comprar na concorrência, portando, é importante que o gestor saiba o momento certo, a quantidade e quais produtos adquirir.

Conforme citam Braga *et al.* (2014), a definição de uma política de estoques depende de definições das seguintes questões: quanto pedir, quando pedir, quanto manter em estoques de segurança e onde localizar. A resposta dessas questões passa por diversas análises, relativas ao valor agregado do produto, à previsibilidade de sua demanda e às exigências dos consumidores finais em termos de prazo de entrega e disponibilidade de produto.

O gerenciamento da distribuição dos produtos deve controlar o fluxo de entrada e saída do estoque, para evitar interrupção no atendimento ao cliente, usando adequadamente suas instalações e os equipamentos de movimentação, agregando valor aos negócios da empresa (PAOLESCHI e CASTIGLIONI, 2017).

A cada dia os clientes se tornam mais exigentes e a competitividade se torna cada vez mais acirrada. Dessa forma, Nogueira (2018), cita alguns cuidados necessários neste processo:

- disponibilizar produtos e serviços onde o cliente deseja;
- entregar na data prometida;
- qualidade na entrega do produto;
- velocidade do atendimento, consistência dos prazos, flexibilidade e planos de contingência (para lidar com as incertezas);
- continuada medição e correção das variáveis que afetem o serviço ao cliente.

## 2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Cada empresa deve traçar no seu plano estratégico os objetivos de qualidade que pretende obter e nunca deve perder de vista a ideia de que as empresas se diferenciam, cada vez mais, pela qualidade dos produtos ou serviços, por atingirem a total satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Atualmente, a qualidade é um fator de mercado. Cada vez mais os clientes querem uma certa segurança e procuram produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços.

A gestão da qualidade tem por objetivo melhorar a eficiência do negócio e permitir preços mais competitivos. O raciocínio também é simples: menores desperdícios, menores custos, maiores chances de manter e conquistar mercados, resultados positivos para a empresa e mais competitividade (CARPINETTI, 2016).

Conforme Carpinetti (2016), o mapeamento de processos consiste na representação da lógica de funcionamento de uma organização real por meio de um formalismo descritivo. Um modelo completo deve descrever como funcionam os processos de negócio de uma empresa nos seguintes aspectos:

**QUADRO 1 – Processos de negócios**

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Funcionais</b>      | Descrevem O QUE deve ser feito  |
| <b>Sequenciais</b>     | Descrevem o comportamento, isto é, o COMO e QUANDO                            |
| <b>Informação</b>      | Descrevem os dados que serão utilizados e produzidos e as relações entre eles |
| <b>Organizacionais</b> | Descrevem os responsáveis (QUEM) pelas funções                                |

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2016).

## 2.2 FLUXOGRAMA

É um diagrama que representa, passo a passo, a execução de um processo, algoritmo, solução de problemas e outras questões que envolvam solução detalhada, com decisões intermediárias (BALDAM *et al.* 2014). As principais características do fluxograma são: padronização e representação de métodos e procedimentos. Para Lobo (2020), representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento e possui as seguintes vantagens:

- Verificação da funcionalidade dos componentes de um sistema para facilitar a análise de sua eficácia;
- Entendimento simples e preciso comparado a outros métodos descritivos;
- Facilidade de localização das falhas pela fácil visualização das etapas;
- Aplicação a qualquer sistema, desde os mais simples aos mais complexos;
- Percepção precisa de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Conforme Pezzatto *et al.* (2018), ao elaborar um fluxograma é importante compreender que é necessário partir da situação atual que se deseja modificar, pois é a partir daí que o processo pode ser analisado e as melhorias podem ser identificadas. O fluxograma de processo simples é composto por blocos, com alguns pontos de decisão e é utilizado como sequência do processo, como instruções de trabalho ou quando deseja-se realizar uma representação mais macro de um processo.

O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa, utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado. Pelo uso em sistemas de qualidade, o método ficou conhecido e utilizado no mundo inteiro. Sua simplicidade de aplicação, abrangência e resultados obtidos facilitaram isso (BALDAM *et al.* 2014).

Através do POP, qualquer operador deve ser capaz de executar suas tarefas e entregar os resultados de sua função, com responsabilidade sobre os meios que utilizou para atingi-lo. (COMUNIDADE SEBRAE, 2018). É importante que se estabeleçam mecanismos de controle dos processos, para que o negócio gere resultados satisfatórios, mesmo diante de qualquer imprevisto, como uma mudança de equipe ou a eventual ausência de um funcionário.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa apresenta-se como: qualitativa, exploratória, bibliográfica, documental e estudo de campo. A natureza dos dados é qualitativa, pois não requer o uso de dados estatísticos, onde o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Sob o ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado (GIL, 2008). A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, visto a experiência e conhecimento dos entrevistados. Quanto aos seus procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, uma vez que, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, publicações em periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet (PEREIRA, 2010).

Dentro de seus procedimentos, a referida pesquisa é classificada como documental, que segundo Fonseca (2009), é composta a documentos para a coleta de dados, que podem ter recebido



análise ou não, cabendo avaliações críticas por parte do autor, sendo registrados no momento em que ocorre ou depois. Recebeu análise e obteve-se como base para elaboração das ferramentas de mapeamento os documentos referentes ao quadro de funcionários que atuantes nos setores de compras, armazenamento e distribuição da empresa objeto de estudo.

A pesquisa se enquadra como estudo de campo, onde procura-se o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade (GIL, 2008).

A empresa objeto de pesquisa se trata de uma loja varejista do setor de móveis situada no Sudeste do Estado do Paraná. Empresa familiar fundada há 60 anos pelo avô dos atuais proprietários que iniciou suas atividades com a venda de “secos e molhados” e com o passar dos anos se reinventou e há quase 30 anos tem por atividade principal a venda de móveis.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista estruturada, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é quando o entrevistador segue um roteiro e aplica um formulário preparado. A entrevista foi realizada com o Gerente de Compras e o Gerente de Logística. O roteiro de entrevista foi elaborado dia 28 de novembro de 2020 com 14 questões e aplicado no dia 30 de novembro de 2020.

Entre os dias 01 a 12 de dezembro de 2020 foram analisados os resultados, formuladas as melhorias e elaboradas as ferramentas para mapeamento: Fluxograma e Procedimento Operacional Padrão (POP). Os dados para elaboração das ferramentas e para propor melhorias foram obtidos através das informações extraídas dos gerentes por meio da entrevista e com base nos conhecimentos das rotinas da organização. Simultaneamente, foi utilizado a relação do quadro de funcionários com as atribuições de cada função.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O roteiro de entrevista foi aplicado ao Gerente de Compras e ao Gerente de Logística e com as respostas obtidas, buscou-se analisar os pontos frágeis para que melhores práticas possam ser adotadas. Posteriormente, houve a elaboração do Fluxograma, para padronização do processo de compras, armazenamento e distribuição e obter aumento da produtividade e qualidade dos produtos oferecidos e serviços prestados.

Como forma de descrição narrativa do Fluxograma, foi desenvolvido o Procedimento Operacional Padrão (POP), para que nenhuma das etapas seja pulada, interrompida ou esquecida e que possa ser utilizado até mesmo para treinamento de novos funcionários nas funções, pois desta forma podem iniciar com um plano de trabalho pronto para ser executado e com o conhecimento de que a omissão de etapas pode gerar erros. Após a coleta de dados por meio do roteiro de entrevista, os dados foram analisados, permitindo a identificação de algumas fragilidades, as quais podem ser observadas a seguir:

**QUADRO 2 - Fragilidades e consequências**

| FRAGILIDADES  | CONSEQUÊNCIAS             |
|---|---------------------------|
| Falta de comunicação entre fornecedor, compras e logística. | Falta de espaço físico.   |
| Ausência de orçamento de compras.                           | Restrições do financeiro. |

|  |  |
|--|--|
| Excesso de estoque visto a oportunidade de compra com preços atrativos, sem considerar a sazonalidade. | Falta de espaço físico, armazenagem com excesso de peso, conseqüentemente deterioração de produtos e perdas. |
| Não há controle do prazo médio de estocagem.   | Comprometimento na qualidade do produto.   |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para correção das fragilidades identificadas foram propostas as seguintes sugestões de melhoria a serem tomadas pela empresa:

- Exigir alerta do fornecedor com antecedência de uma semana da data de entrega;
- Reuniões mensais para definição do planejamento do orçamento destinado a compras;
- Verificar se a oportunidade de compra supera as conseqüentes implicações na qualidade dos produtos;
- Emitir relatório do sistema e estabelecer um prazo máximo de estocagem para as mercadorias.

Para a padronização e minimização das fragilidades, foi desenvolvido o fluxograma. Para Lobo (2020), representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. O fluxograma foi desenvolvido para o setor de compras, armazenagem e distribuição, o qual está organizado da seguinte maneira:

FIGURA 1 – Fluxograma



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O fluxograma descreve o fluxo padrão do processo, desde a decisão pela compra das mercadorias até a entrega final ao cliente. Seguiu-se para a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP), originado do Fluxograma.

O POP contém a descrição das atividades de cada processo de forma mais detalhada e até mesmo decisões padronizadas a serem tomadas frente a situações rotineiras. Segundo Souza (2008), o POP é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance de uma meta padrão. Tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento correto do processo. O POP apresenta-se da seguinte forma:

**QUADRO 3 - Procedimento operacional padrão**

| <b>PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO</b>   | <b>POP<br/>Número: 01</b>                                 |
|--|---|
| <b>Descrição da Tarefa:</b><br>Verificação de compras, recebimento, armazenamento, exposição e distribuição  | <b>Implantado em:</b><br><b>Revisão número:</b> _____     |
| <b>Responsável:</b> Gerente de Compras e Gerente de Logística  | <b>Revisado em:</b> __/__/__<br><b>Origem:</b> Fluxograma |
| <b>Processos</b>   |   |
| <p><b>COMPRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Compras faz verificação de disponibilidades no sistema;</li> <li>• Gerente de Compras identifica demandas de consumo;</li> <li>• Gerente de Compras verifica demandas adicionais dos vendedores;</li> <li>• Gerente de Compras estuda a sazonalidade de consumo;</li> <li>• Gerente de Compras estuda com Direção Financeira a situação de liquidez da empresa;</li> <li>• Gerente de Compras define tipos de produtos, quantidades (Considerar espaço físico para estocagem), prazos e consumo máximo para o período;</li> <li>• Gerente de Compras solicita orçamentos;</li> <li>• Gerente de Compras recebe orçamentos;</li> <li>• Gerente de Compras analisa melhores ofertas e define compras;</li> <li>• Gerente de Compras envia autorização de compra;</li> <li>• Fornecedor envia cópia do pedido para o Gerente de Compras conferir;</li> <li>• Gerente de Compras passa cópia do que comprou para abertura de espaço físico e encaminha cópia para o financeiro para previsibilidade de pagamentos.</li> </ul> <p><b>RECEBIMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Logística é informado previamente pelo Gerente de Compras sobre data de recebimento de produtos comprados;</li> <li>• Gerente de Logística avisa o Auxiliar de Logística para preparo antecipado do local;</li> <li>• Na chegada dos produtos, Auxiliar de Logística compara se nota fiscal é para a empresa mesmo. Se não ok: - devolve. Se ok: - Auxiliar de Logística confere se a nota corresponde ao pedido efetuado. Se não ok: - Liga para o Gerente de Compras e pede solução. Se não solucionado: - devolve; se solucionado: - Anota no verso da nota as modificações efetuadas, tirando foto e passando para Gerente de Compras;</li> <li>• Auxiliar de Logística confere se o que está na nota chegou, de fato, fisicamente. Se não ok: - Liga para o Gerente de Compras e pede solução. Se não solucionado: - devolve; se solucionado: - Anota no verso da nota as modificações efetuadas, tirando foto e passando para Gerente de Compras;</li> <li>• Auxiliar de Logística assina o canhoto da nota;</li> <li>• Auxiliar de Logística/Gerente de Logística encaminha (m) notas do que receberam para Departamento de Contabilidade para lançamento no sistema;</li> </ul> <p><b>ARMAZENAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Logística leva produtos até o ponto de armazenagem, tendo orientação prévia do Gerente de Logística;</li> <li>• Auxiliar de Logística emite etiquetas;</li> </ul> |   |

|  |        |
|--|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Logística fixa etiqueta nos produtos;</li> </ul>  |        |
| <p><b>EXPOSIÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente da Matriz solicita para Gerente de Logísticas produtos a expor;</li> <li>• Gerente de Logística pede para auxiliar de logística separar produtos para o dia seguinte;</li> <li>• Gerente da Logística agenda com Montador para montagem dos mostruários;</li> <li>• No dia seguinte Motorista e Entregador realizam a entrega;</li> <li>• Gerente de Matriz vista recebimento dos itens relacionados na planilha;</li> </ul>  |        |
| <p><b>DISTRIBUIÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Logística verifica relatório de produtos vendidos;</li> <li>• Realiza a separação por rota diária;</li> <li>• Programa a entrega;</li> <li>• Recebe a nota fiscal a ser entregue ao cliente;</li> <li>• Auxiliar de Logística faz o carregamento da carga;</li> <li>• Gerente de Logística realiza a conferência;</li> <li>• Motorista e entregador com as notas fiscais saem para a rota de entregas;</li> <li>• Auxiliar administrativo arquiva comprovante de entrega;</li> <li>• No caso de móveis, gerente de logístico programa montagem;</li> <li>• Montador sai com o romaneio de montagem;</li> <li>• Após realizada a montagem, coleta assinatura do cliente atestando que recebeu entrega e montagem em perfeitas condições e a mercadoria se encontra em ótima qualidade;</li> <li>• Auxiliar administrativo arquiva romaneio de montagem.</li> </ul> |        |
| <b>Resultado esperado</b>  |        |
| Controle para que não haja excesso de mercadoria em estoque e não haja falta de produtos para venda; adequada estocagem e exposição de produtos; garantia de recebimento da mercadoria do fornecedor sem defeitos de fabricação; satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos, com a entrega e com a montagem dentro do prazo.   |        |
| <b>Setores envolvidos:</b> Logística, Financeiro, Contabilidade, Compras.  |        |
| <b>Meta de Resultados:</b>   |        |
| Bom nível de disponibilidades em estoque considerando espaço físico;<br>Prazo médio de estocagem de no máximo 3 meses.<br>Reclamações de clientes próximas a 0%, seja por falhas na entrega ou montagem dos produtos adquiridos.   |        |
| <b>Elaborado por:</b>  | Visto: |
| <b>Aprovado por:</b>   | Visto: |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Através do POP, os responsáveis por cada tarefa serão capazes de executá-la da forma mais otimizada possível. Desta forma, o POP pode agregar agilidade e eficiência à toda equipe.

Os resultados obtidos por meio da elaboração do Fluxograma e do POP, possibilitam que os gestores identifiquem gargalos e se remetam às questões que estão fora da meta-padrão almejada pela empresa, e como forma de contribuição, as ações de melhorias remetem para questões referentes a armazenagem, área que no momento exige maior atenção e controle.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo propor a otimização dos setores de compra, armazenamento e distribuição de uma empresa varejista de móveis através do mapeamento do processo, identificar as fragilidades e sugerir correções, com a sequência correta do trabalho, proporcionar melhor visualização do processo por parte dos gestores, para que a partir deste preceito possam tornar a empresa mais eficiente nestes setores, otimizando a qualidade dos produtos oferecidos e a produtividade de sua equipe.



Observou-se que um dos setores mais afetados devido às fragilidades encontradas é o de armazenamento, que frequentemente é acometido por excesso de mercadoria, o que pode prejudicar a qualidade dos produtos devido a armazenagem incorreta.

Espera-se que o desenvolvimento da pesquisa possa contribuir para que os gestores se utilizem das informações levantadas e que seja um viés para a entidade perceber a importância de controlar o processo de compras, armazenamento e distribuição e de utilizar ferramentas para mapeamento para uma gestão mais eficiente.

Foi possível concluir que, apesar de se tratar de empresa familiar, já existe algumas ações de controle implantadas, mas ainda há fragilidades quanto ao controle de armazenagem, como respeitar o limite da capacidade e evitar práticas que possam causar avarias nas mercadorias. Os resultados obtidos possibilitam que os gestores se remetam à estas questões e adotem as ferramentas apresentadas para melhoria da qualidade, satisfação do cliente e redução de custos.

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, R., *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM: uma referência para implantação prática.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- BRAGA, G. G. A., *et al.* O Projeto Logístico de Compra, Armazenamento e Distribuição: Um Estudo Comparativo entre Organizações Públicas e Privadas. **XVII Semead – Seminários de Administração.** Fortaleza, out. 2014.
- CAMPOS, A. **Gestão de Compras e Negociação.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2015.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Comunidade Sebrae. **Como Implementar Procedimento Operacional Padrão (POP).** Disponível em: < <https://comunidadesebrae.com.br/blog/como-implementar-procedimento-operacional-padrao-pop?>>. Acesso em: 05 dez. 2020.
- FONSECA, R. C. V. **Metodologia do Trabalho Científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade.** 2. Ed. São Paulo: Érica, 2020.
- NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial – Um Guia Prático de Operações Logísticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PAOLESCHI, B.; CASTIGLIONI J. A. M. **Introdução à Logística.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2017.
- PEREIRA, J. M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEZZATTO, A. T. *et al.* **Sistema de Controle de Qualidade.** Porto Alegre: Sagah, 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2. Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Freevale, 2013.
- SOUZA, S. M. O. **Gestão da Qualidade e Produtividade.** Porto Alegre: Sagah, 2018.



# CAPÍTULO 2

## **AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA A PARTIR DOS INVESTIMENTOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: O CASO DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA**

**Joelson Miranda**

# AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA A PARTIR DOS INVESTIMENTOS EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: O CASO DA FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA

Joelson Miranda <sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos investimentos em ciência, tecnologia e inovação (CTI), aplicados numa fundação de apoio à pesquisa (FAP), por meio do modelo VBA (*value, balance and accountability*) de Schwartz e Carroll (2007). A metodologia da pesquisa adotada foi um estudo de caso, tendo como objeto, a Fundação Araucária (FA). Da pesquisa extraiu-se o seguinte resultado: as atividades da FA estão fortemente respaldadas nas teorias de RSC de Carroll (1979; 1991; 1999) e são condizentes com os termos do modelo VBA. Sendo possível afirmar que a RSC originada nos investimentos em CTI aplicados na FA, executados em conjunto com seus *stakeholders* (governo, universidades, pesquisadores, empresas, laboratórios e institutos de pesquisas) são fundamentais para o desenvolvimento sustentável do país.

**Palavras-chave:** Investimento em CTI. Responsabilidade Social Corporativa. Modelo VBA.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas três últimas décadas, a economia mundial atravessou período de intensa dinâmica tecnológica e de forte aumento da concorrência. O progresso técnico e a competição internacional implicam que, sem investimentos em ciência, tecnologia e inovação (CTI), um país dificilmente alcançará o desenvolvimento virtuoso, no qual a competitividade não dependa da exploração predatória de recursos naturais ou humanos. O trabalho de técnicos, cientistas, pesquisadores e acadêmicos e o engajamento das organizações são fatores determinantes para a consolidação de um modelo de desenvolvimento sustentável, capaz de atender às justas demandas da sociedade.

Nesse sentido, aduz-se que investir em CTI é uma Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e como tal, deve ser praticada em conjunto com os *stakeholders* de uma determinada organização, uma vez que “sem seu apoio, ela deixaria de existir” (FREEMAN, 1984). Essa visão é compartilhada por Archie R. Carroll (1979; 1991; 1999), um dos mais ativos pesquisadores sobre o tema RSC e na sua evolução Schwartz & Carroll (2007) desenvolveram o modelo VBA (*value, balance and accountability*) como forma de avaliar a RSC das organizações em apenas três construtos: valor, equilíbrio e prestação de contas.

Justifica-se a inserção do tema RSC nos estudos da contabilidade, principalmente, pelo vínculo que se estabelece com o termo *accountability* do modelo VBA, pois, segundo o professor Yuji Ijiri (1975) “*accountability* é a razão de ser da contabilidade”, complementado pelas palavras dos autores Hendriksen e Breda (1992) “é o início e o fim da contabilidade” (NAKAGAWA, 2007).

No Brasil, há uma grande variedade de organizações envolvidas no processo de CTI. Entre elas destacam-se as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAP), criadas para atuar em conjunto com

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pelo Instituto Federal do Paraná – IFPR. E-mail: joelsonm.fa@gmail.com

pesquisadores, universidades, laboratórios e institutos de pesquisas, na busca de soluções regionais para os problemas econômicos, sociais e ambientais do país.

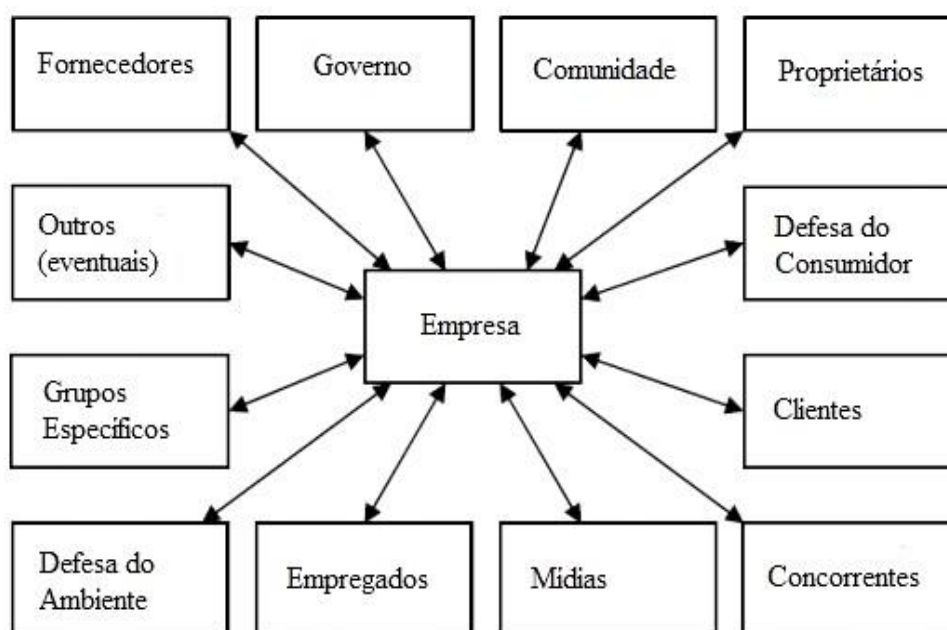
Nesse contexto, investiga-se a Fundação Araucária (FA), uma FAP situada no estado do Paraná, por meio de um estudo de caso, do qual espera-se encontrar resposta para a seguinte pergunta: Como a FA representa a RSC advinda dos investimentos em CTI aplicado em suas atividades? Para que seja possível responder essa questão, objetiva-se avaliar as atividades da FA pelo modelo VBA de Schwartz & Carroll (2007). Para apoiar este objetivo, elencam-se os objetivos específicos: i) identificar e classificar os *stakeholders* da FA, segundo a teoria dos *stakeholders*; ii) analisar as atividades da FA comparativamente aos termos do modelo VBA, de Schwartz e Carroll (2007); e iii) descrever o processo de prestação de contas anual da FA, considerando o *accountability* da RSC originado a partir dos investimentos em CTI.

O artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução contextualizada, vinculando os investimentos em CTI ao tema da RSC e este à contabilidade. Na segunda expõe-se a revisão de literatura fundamentada na teoria dos *stakeholders*, seguida pela conceituação da RSC, apresentação da evolução dos modelos conceituais de RSC com destaque ao modelo VBA, de Schwartz e Carroll (2007), e uma breve revisão bibliográfica sobre o termo *accountability* relacionado à contabilidade. Na terceira seção explicitam-se os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção destina-se à exposição dos dados da pesquisa e análise dos resultados; e, por fim, na quinta seção reúnem-se os argumentos conclusivos do estudo para as considerações finais.

## 2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

O termo *stakeholder* foi citado pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1963, quando elaborou um memorando interno para o *Stanford Research Institute*, referindo-se a “grupos que sem o seu apoio a organização deixaria de existir” (FREEDMAN; REED, 1983). Ganhou legitimidade teórica com a publicação do livro *Strategic management: a stakeholder approach*, de Freeman (1984). O autor situa a empresa numa posição central, envolvida por seus *stakeholders* (Figura 1):

FIGURA 1 – Modelo Inicial de Freeman (1984)



Fonte: Elaborado por Freeman (1984, p. 25), adaptado por Mainardes *et al.* (2011).

Freeman (1984) diferenciava os *stakeholders* primários dos secundários por meio de vínculos contratuais. Os primários seriam os financiadores (bancos, acionistas, dentre outros), a comunidade, os fornecedores, consumidores e os empregados; e como secundários, a imprensa, o governo, os grupos de defesa dos direitos do consumidor, grupos de interesse especial e os concorrentes.

A comunidade deve sempre ser considerada um *stakeholder* primário, apesar de não existir um contrato formal (FREEMAN *et al*, 2007). As ideias principais culminaram na teoria dos *stakeholders*, cujo entendimento denota que os negócios possuem responsabilidades com o conjunto de partes interessadas, ou seja, com os indivíduos que de alguma maneira fazem parte da “existência” do negócio. A teoria mostra que os resultados dependem dos envolvidos com a organização (MACEDO; GADELHA e CÂNDIDO, 2014).

Assim, surgiram diversos modelos para classificar os *stakeholders*. Clarkson (1995) classificou-os em primário, aqueles indivíduos ou grupos essenciais para a sobrevivência da organização e secundários os de menor importância para sua sobrevivência. Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram o modelo *stakeholder salience*, que os classifica segundo três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder de influenciar os negócios; a legitimidade no relacionamento e a urgência na reivindicação direcionada à empresa.

No modelo de Frooman (1999) devem ser feitas três perguntas: (1) Quem são eles? A primeira questão identifica os atributos dos *stakeholders*; (2) O que eles querem? A segunda está centrada no interesse e nas suas preocupações; e a última (3) Como eles estão tentando alcançar seus objetivos? Se a identificação dos *stakeholders* estiver ligada à influência que cada um consegue exercer sobre a organização que, por sua vez, está relacionada a dependência de recursos, o poder passa a ser o determinante central das relações que se estabelecem entre a empresa e os *stakeholders* quando estes têm interesses opostos (FROOMAN, 1999).

No Quadro 1, o autor propõe uma matriz para identificar o relacionamento estabelecido entre a organização e os *stakeholders* originando: a) poder do *stakeholder*; b) poder da organização; c) baixa interdependência entre ambos; d) alta interdependência entre ambos.

**QUADRO 1** – Dependência dos recursos entre a empresa e os *stakeholders*

|   |     |   |                       |  |
|---|-----|---|-----------------------|--|
|   |     | O <i>stakeholder</i> é dependente da empresa? |                       |  |
|   |     | Não   | Sim                   |  |
| A empresa depende do <i>stakeholder</i> ? | Não | Baixa interdependência                        | Poder da empresa      |  |
|   | Sim | Poder do <i>stakeholder</i>                   | Alta interdependência |  |

Fonte: O autor (2019).

De acordo com Frooman (1999), se o *stakeholder* depende dos recursos da empresa, o poder está na empresa e se o *stakeholders* é independente, então o poder está nele. Muitos modelos de classificação surgiram na literatura, mas nenhum obteve grande aceitação. Assim, cada autor, ao fazer a identificação e classificação dos *stakeholders*, o faz com suas próprias adaptações ao negócio, sem perder o fundamento original da teoria, que é dar maior relevância àquele grupo ou indivíduo que sem o seu apoio a organização deixaria de existir.



## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Os estudos de RS começaram no final do século XIX e seguiram até a primeira metade do século XX limitando-se a um conjunto de intervenções sociais de caráter filantrópico, baseadas na racionalidade individual dos gestores, sendo teoricamente legitimados na obra *Social Responsibilities of the businessman*, de Howard Bowen, em 1953 (CARMO, 2016). Para Bowen (1953), a empresa assume uma posição central, com poder de influenciar o meio em que se encontra. Como consequência, caberia aos denominados “homens de negócio” assumir posturas éticas condizentes com os valores morais e as expectativas da sociedade. As ideias difundidas pelo autor anteciparam o que viria a ser tratado no futuro, sendo por isso considerado o precursor da teoria dos *stakeholders* ou das partes interessadas (CARROLL e SHABANA, 2010).

A partir desse fato histórico, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem se tornado um dos temas mais debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das organizações e na avaliação de seu desempenho (BORGER, 2001).

Carroll (1979; 1991; 1999), um dos pesquisadores mais ativos no tema RSC, em seu artigo *Corporate Social Responsibility* (1999), demonstrou que o conceito de RS é o mesmo no passado e no presente; o que mudou são as questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de RS, principalmente porque a sociedade mudou e as empresas mudaram e, conseqüentemente, as relações entre a sociedade e as empresas (BORGER, 2001). Ele afirma que a Responsabilidade social dos negócios envolve as expectativas da sociedade em relação às organizações, nos aspectos econômico, legal, ético e discricionário ou filantrópico, em dado momento no tempo.

Dessa maneira, é comum considerar que o conceito de RS ainda está em elaboração.

O que é, então, a responsabilidade social das empresas? Começemos por aquilo que não é: não é uma ação de caridade dirigida a uma qualquer instituição, não é apenas a atribuição de um prêmio anual aos colaboradores, não é o cuidar dos lixos tóxicos, não é reciclar cartuchos de tintas, não é a publicação do relatório de contas anual, não é o estrito cumprimento dos requisitos legais. Não é nenhuma das supracitadas isoladamente. Responsabilidade social das empresas é tudo isso, e mais ainda, usadas de maneira orquestrada e contínua (LEANDRO; REBELO, 2011, p. 15).

Ser responsável socialmente “[...] não significa apenas cumprir as expectativas legais, mas ultrapassar essas expectativas, investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas [...]” (COMISSÃO EUROPEIA, 2001, p. 366).

A *International Organization for Standardization* (ISO), entidade que padroniza as normas técnicas internacionais, na ISO 26000, que é acompanhada pela norma brasileira ABNT NBR 16001, define que a RSC:

é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades (produtos, serviços e processos) na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável; seja consistente com as normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (dentro de sua esfera de influências) (NORMA ISO 26000, 2010).

Outras definições surgiram no passado, e se dividiram em duas escolas: uma afirmava que o principal objetivo de uma organização é maximizar os lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas, e a outra sugere que suas obrigações vão além das responsabilidades econômicas e legais, incluindo também responsabilidades com a sociedade e o meio no qual está inserida.

Verifica-se na literatura consultada a menção de terminologias agregadas à RS como corporativa, empresarial, entre outras, porém, sem prejuízo ao seu significado, pois ambas representam apenas uma diferença de tradução (*corporation*, empresa).

Como ponto comum de todas as definições apresentadas, observa-se sua relação com a ética; a necessidade de envolver todos os *stakeholders*, quer sejam internos ou externos; a importância de relacionar as ações da organização às necessidades dos *stakeholders* efetivamente envolvidos no processo como válidos e ativos interlocutores.

### 2.2.1 Evolução dos modelos conceituais de RSC

Os modelos conceituais são muito utilizados na literatura para facilitar o entendimento de variáveis que se inter-relacionam. Assim, Carroll (1979; 1991) desenvolveu em 1979 seu primeiro modelo conceitual de RSC, aperfeiçoando-o em 1991, dividido em quatro categorias de responsabilidades (em forma piramidal): econômica, legal, ética e discricionária (LYRA, 2012). Na base da pirâmide está o componente econômico, uma vez que sem o gerador de rendas não seria possível a existência das demais categorias (STADLER, 2007).

No degrau acima, a responsabilidade legal, cuja ênfase recai no cumprimento das leis do mercado e do governo. No terceiro, a responsabilidade ética, que vai além da legalidade, consiste no que toda a comunidade percebe como justo e correto. E por último, a responsabilidade discricionária ou filantrópica, que é um julgamento individual dos gestores (APPIO *et al*, 2018).

A partir da década de 1980, os pesquisadores se dedicaram mais ao estudo de casos empíricos. Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) definiram princípios, processos e políticas às práticas sociais e desenvolveram modelos para medir o desempenho social corporativo.

Na década de 1990 surgiram menos definições, mas foram inseridos diversos conceitos que se inter-relacionam com os estudos de RSC, tais como ética nos negócios, gestão dos *stakeholders*, políticas públicas, sustentabilidade, entre outros. O século XXI reflete toda a evolução conceitual e, apesar de não existirem muitas definições novas, mantém-se a tendência da última década de associar a conceitos semelhantes, a exemplo do termo sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, que passou a ser parte integrante de todas as discussões sobre RSC (CARROLL e SHABANA, 2010).

O novo milênio é marcado por fortes transformações sociais e políticas, numa economia cada vez mais globalizada, em que os choques em cadeia se fazem sentir em todo o mundo. Os escândalos de grandes corporações como a Enron, em 2001, ou a falência do Lehman Brothers, em 2008, que vai desencadear a crise do *subprime*, marcam os negócios internacionais e os debates acadêmicos. As pressões economicistas de curto prazo são a tônica dominante com as multinacionais a assumirem uma influência crescente e a atingirem proporções gigantescas. O consumidor torna-se mais informado, consciente e reivindicativo, introduzindo para o debate científico [*sic*] o legado que as comunidades devem deixar para as gerações futuras (LOPES, 2015, p. 65).

De 2003 a 2007, os autores Schwartz e Carroll se dedicaram a simplificar os modelos avaliativos de RSC até chegar no modelo VBA que reduziu a três termos, integrando os conceitos mais comumente relacionados à RSC. Em 2010, Carroll e Shabana escreveram o artigo *The business case da RSC*. Além de apresentar os prós e contras da RSC, definiram-no como “[...] os benefícios econômicos e financeiros aos negócios trazidos pelo engajamento as atividades e iniciativas de RSC” (LYRA, 2012).

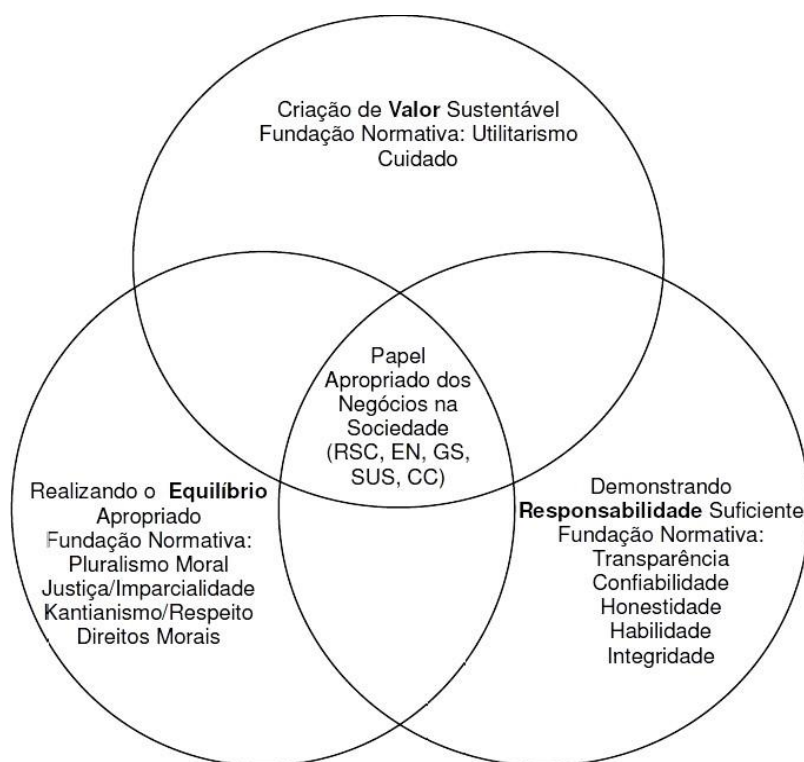
Entre as principais motivações pelas quais as empresas se engajam na RSC atualmente estão: defender sua reputação; justificar benefícios sobre os custos; integrar-se com estratégias mais amplas; aprender, inovar e gerenciar o risco (LYRA, 2012). Lopes (2015) aponta que pouco mudou nas

definições de RSE em meio século de história, à exceção do contexto que se tornou global, especialmente no que diz respeito à ameaça levantada pelas questões da sustentabilidade e uma recusa sistemática ideológica pela não regulamentação. A maior parte dos estudos não apresenta formulações novas de RSE, adotando definições de autores de referência, com especial incidência para Donna Wood e Archie Carroll.

## 2.2.2 Modelo VBA

Schwartz e Carroll (2007) identificaram cinco temas comumente citados nas pesquisas de RSC que são relacionados às práticas sociais das organizações: RSC, ética nos negócios (EN); gestão dos *stakeholders* (GS); sustentabilidade (SUS); e cidadania corporativa (CC), e argumentaram que não existe clareza na definição desses temas, nem pontos de convergências ou complementaridade. Então propuseram a integração e unificação desses temas em apenas três construtos comuns aos objetivos das organizações perante a sociedade: valor, equilíbrio e prestação de contas, os quais denominaram Modelo VBA. “VBA é um acrônimo em inglês que se refere aos termos valor, equilíbrio e responsabilidade (*value, balance and accountability*)” (LYRA e SOUZA, 2013, p. 4).

**FIGURA 2 – Modelo VBA de RSC**



Fonte: Modelo VBA, de Schwartz e Carroll (2007, p. 28).

O modelo VBA demonstra que o papel das organizações é gerar valor sustentável, em benefícios da sociedade na realização de suas atividades, como por exemplo, atender as demandas dessa com a produção de bens e serviços, de maneira útil, sem comprometer os recursos das gerações futuras, ou seja, dentro de um processo de exploração e consumo equilibrados.

O termo equilíbrio significa balancear os interesses dos *stakeholders* (funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, entre outros) e dos não *stakeholders* (ambiente natural), que por vezes são conflitantes, levando-se em conta princípios morais e éticos na tomada de decisão justa e imparcial. Já a responsabilidade (*accountability*) tem uma conotação de prestação de contas com transparência,

como sinal de compromisso com os recursos alheios. A empresa está sujeita aos riscos do seu negócio, em todos os sentidos, nas práticas, nas políticas, nas decisões, devendo responder de maneira transparente e confiável, sem gerar dúvidas (SANTOS, 2009).

### 2.3 ACCOUNTABILITY E SUA RELAÇÃO COM A CONTABILIDADE

De acordo com Barbosa, Niyama e Gonçalves (2017) o termo *accountability* se propaga na literatura do século XXI (...) em diversas áreas acadêmicas como: na Ciência Contábil, na Administração, no Direito, na Economia, nas Relações Internacionais, na Psicologia e na Sociologia. Embora não haja consenso, parece haver uma sintonia quanto aos significados: prestação de contas e responsabilização.

Para Bovens, Goodin e Schillemans (2014) o termo *accountability* está historicamente e semanticamente enraizado na prática da contabilidade e na ciência contábil desde os tempos mais primórdios. Nakagawa (2007) já havia transcrito as palavras do professor Ijiri (1975) de que sob o ponto de vista social e organizacional, o *accountability* tem sido considerada por muitos séculos como a razão de ser da contabilidade. Assim também afirmam Hendriksen e Breda (1999) que o *accountability* é o início e o fim da contabilidade. Já Iudícibus, Martins e Carvalho (2005) deixaram claros que a contabilidade é um instrumento eficiente de *accountability*, sendo confortante poder expressá-la nas suas dimensões para qualquer gestor de recursos perante a sociedade.

Nakagawa (2007) procurou compreender, em seu estudo, se o *accountability* é mesmo a razão de ser da contabilidade e chegou aos seguintes resultados: etimologicamente, tem o significado de confiabilidade e, epistemologicamente, surge como o resultado de um adequado nível de evidenciação. Ele cita o modelo de Governança Empresarial do *International Federation of Accountants* (IFAC) para representar suas convicções:

**FIGURA 3** – Modelo de Governança Empresarial - IFAC



Fonte: Nakagawa (2007, p. 88).

No módulo da Governança Corporativa, o que se busca é evidenciar a *accountability* da empresa, em termos de conformidade (*compliance*) de suas operações às leis que regulamentam suas atividades no Brasil. Cabe ao contador evidenciar, por meio de uma adequada contabilização (*bookkeeping*), a conformidade contábil da empresa às normas legais que regulam suas atividades no Brasil. No módulo da Governança do Negócio, o que se busca evidenciar é a *accountability* da empresa, em termos de otimização do desempenho (*performance*) econômico-financeiro do seu negócio, aderente às expectativas e aos desejos de seus acionistas e stakeholders (NAKAGAWA, 2007, p. 88).



Em suas considerações finais, o autor informa que “cabe ao contador a responsabilidade ética, moral e profissional de elaboração e divulgação das demonstrações financeiras, das notas explicativas e dos relatórios da administração com a mais perfeita transparência, sob a ótica da doutrina do *true and fair view*” (visão justa e verdadeira). E “em caso de negligência, má-fé, dolo ou imperícia caberá no Brasil a aplicação das penalidades previstas em lei e nos EUA na Lei *Sarbanes-Oxley*”. (NAKAGAWA, 2007, p. 98)

Outros autores já estudaram o termo *accountability*, mas percebe-se que é na contabilidade que ele tem melhor representação prática e significância adequada ao contexto da RSC.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo sobre o tema RSC na área de ciências contábeis mostrou-se escasso, quando não muito desatualizado, diferente da área da administração, observado pela base de dados Spell. Ao vincular a RSC nos investimentos em CTI e relacioná-los à contabilidade, a pesquisa se torna original e representa um estudo de caso único sobre um fenômeno contemporâneo, que ainda não foi plenamente explorado.

Para Yin (2010, p. 39) o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Segundo o autor, a escolha dessa estratégia é preferida quando questões “como” ou “por que” são colocadas; quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. Nessa metodologia, a observação participante é uma modalidade especial de observação, na qual o pesquisador participa da realidade dos eventos estudados (YIN, 2010).

O objeto de estudo foi a Fundação Araucária (FA), uma fundação de amparo à pesquisa (FAP), localizada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, que realiza atividades de fomento à pesquisa com os investimentos em CTI. Portanto, quanto a técnica de pesquisa, é o estudo de caso, que apresenta um fenômeno relevante para o desenvolvimento do tema RSC nas ciências contábeis. Nesse sentido, a pesquisa se deu no local onde o fenômeno está presente. Foram consultados documentos internos, Relatório de Gestão 2011 a 2018, Planejamento Estratégico, Balanço Contábil e Demonstrativos financeiros da FA.

A revisão bibliográfica ocorreu, essencialmente, por meio de consultas a *sites* de bases de dados científicas confiáveis, tais como Spell, SciELO e outras que dispõem de uma grande variedade de publicações de artigos, monografias e periódicos, já revisados e aprovados, respeitando-se a ética e a idoneidade do material consultado. Desta forma, o presente artigo classifica-se em qualitativo, descritivo e explicativo, ancorado em fontes secundárias, documentais e bibliográficas. A coleta de dados foi realizada sob observação participante, direta, dentro do escopo focado no tema RSC.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná (FA) é uma das 26 (vinte e seis) FAP do Brasil e faz parte do Conselho Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa (CONFAP).

Fundada pela Lei Estadual nº 12.020/1998, como agência de fomento à pesquisa, vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI). É uma fundação pública, sem fins lucrativos, constituída como pessoa jurídica de direito privado, o que lhe garante total autonomia

na aplicação dos recursos. Como fonte de recursos, o art. 3º da Lei nº 12.020/1998, prevê a destinação de até 40% de 0,5% da receita tributária do estado para ser aplicados nas atividades-fim da FA conforme consta em seu Estatuto Social e desse valor até 10% poderão ser transferidos para os custos operacionais.

Em sua estrutura de governança corporativa conta com um Conselho Superior (CS), de natureza normativa, deliberativa e consultiva, composto por doze representantes mais o presidente, indicados pela comunidade científica, tecnológica e empresarial, e um Conselho Fiscal (CF), composto por três membros efetivos e respectivos suplentes. O nível estratégico de gestão é comandado pela Diretoria Executiva (DEFA), composta por um presidente, um diretor de CTI (DCTI) e um diretor de Administração e Finanças (DAF). O nível operacional é representado pelas funções de assessorias, gerentes, analistas e pessoal administrativo.

#### 4.1 IMPLICAÇÕES DA RSC PRESENTES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FA

As informações abaixo foram extraídas do Planejamento Estratégico da FA:

- Missão: buscar o desenvolvimento social, econômico e ambiental do estado do Paraná, por meio do fomento à ciência, tecnologia e inovação.
- Visão: ser reconhecida como agente indutor da ciência, tecnologia e inovação em nível estadual, nacional e internacional.
- Princípios: ética, transparência, administração participativa, valorização profissional e apoio de ideias e pessoas.

A missão é uma declaração que deve ser concisa, com os propósitos fundamentais da organização, é a finalidade de sua existência, o motivo pelo qual foi criada. Assim se verifica a forte presença da RSC vinculada ao respeito pelos anseios da sociedade por atividades que atendam suas demandas sem comprometer os recursos das futuras gerações, ou seja, pautadas no desenvolvimento sustentável da região e do país. Três perguntas podem ser respondidas apenas nessa missão: Para que a organização existe? O que a organização faz? Para quem?

Para buscar o desenvolvimento sustentável, por meio do fomento à CTI, e o faz para a sociedade paranaense. A visão da organização representa seu projeto de futuro, o que a manterá em contínua atividade, ou seja, a FA pretende induzir o desenvolvimento sustentável, que é sua missão, com atividades de fomento à CTI. Nesse propósito, ela espera ser reconhecida em nível estadual, nacional e internacional. É uma visão prática, realista e fácil de visualizar.

Os valores e princípios que norteiam as atividades da FA são: ética, transparência, administração participativa, valorização profissional, apoio de ideias e pessoas. Aqui está sua principal característica, e que responde à questão desta pesquisa. A FA adota a RSC em suas atividades-fim como forma de contribuir para uma sociedade mais justa, com a produção de valores, não apenas econômicos e legais, mas também éticos, sociais, morais, ambientais, equilibrados com os anseios de justiça diante da administração participativa, afirmando que preza pela transparência (*accountability*).

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Foram pesquisados documentos internos, *site* da FA e Relatório de Gestão 2011/2018 e destes extraídos os seguintes *stakeholders*:

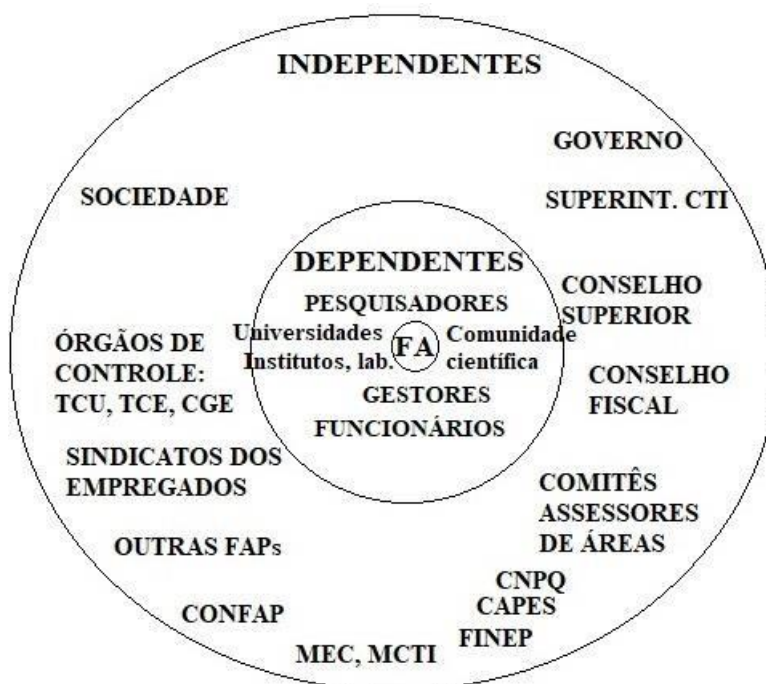


- Governo Federal: Ministérios da Educação (MEC) e da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC), CAPES, CNPQ e FINEP;
- Governo Estadual: Superintendência de CTI e Ensino Superior;
- Organização interna: Conselho Superior, Conselho Fiscal, presidente, diretores, gerentes, funcionários, estagiários e bolsistas temporários;
- Voluntários: consultores *ad-hoc* e Comitês Assessores de Áreas (CAA);
- Beneficiários: pesquisadores, acadêmicos, grupos de pesquisas, universidades, institutos de pesquisa, comunidade científica e sociedade em geral;
- Parceiros: FIEP, SENAI, SEBRAE, APEX, outras FAPs;
- Fornecedores: suprem a organização com materiais para a operacionalização administrativa, auditoria, sistemas, informática, manutenção de veículos, etc.;
- Representantes de classe: CONFAP;
- Representantes dos funcionários: Sindicato ASPP e SINDASPP;
- Órgãos Governamentais reguladores, normativos, controladores, judiciais, fiscais e contábeis: TCU, TCE, Casa Civil, CGE, MP.

Os *stakeholders*, após identificados, foram classificados segundo sua relação de dependência ou independência com as atividades da FA, conforme modelo proposto por Frooman (1999). Se a identificação da influência do *stakeholder* estiver ligada à sua dependência financeira, o poder é o determinante das relações, e se o *stakeholder* depende da organização, o poder é da organização, sendo classificados em dependentes; se o *stakeholder* não depende da organização, será classificado como independente. Porém, a dependência pode ser mútua.

Desta forma, a Figura 4 representa visualmente os dependentes de recursos financeiros dentro de um círculo menor, e os independentes de seus recursos num círculo maior:

**FIGURA 4 - Stakeholders da FA**



Fonte: Adaptado de Frooman (1999).

São *stakeholders* dependentes: presidente, diretores, funcionários, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios, pesquisadores, bolsistas, grupos de pesquisa, comunidade científica.

São *stakeholders* independentes: Sociedade, Governo, superintendente de CTI, órgãos de controle (TCE/CGE), Conselho Superior, Conselho Fiscal e Comitê de Assessores de Áreas, MEC, MCTIC.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA RSC NAS ATIVIDADES DA FA E A COMPARAÇÃO COM O MODELO VBA

A FA financia programas, projetos e bolsas de estudos nas seguintes modalidades: iniciação científica, tecnológica, inclusão social e projetos de extensão universitária que tenham como principal objetivo fazer com que os estudantes de graduação tenham contato com a pesquisa já no início de sua formação.

Tem ainda a modalidade Sênior, para os pesquisadores aposentados; bolsa-técnico para auxílio aos estudantes em laboratórios, e bolsa produtividade, como incentivo aos pesquisadores na produção e publicação de pesquisas.

As bolsas para os programas de pós-doutorado em empresas têm o objetivo de unir o mercado de trabalho empresarial com a academia. Por fim, os incentivos com bolsas de especialização *stricto sensu* de mestrado e doutorado e capacitação docente, visando melhorar a qualidade dos programas de pós-graduação das universidades.

As atividades da FA permeiam três principais linhas de atuação:

- Linha 1 - Fomento à pesquisa científica e tecnológica: tem por objetivo ampliar e consolidar a capacidade de produção do conhecimento e de inovações tecnológicas do Paraná, mediante apoio a projetos de pesquisa, desenvolvidos pelas Instituições de Ensino Superior (IES) e Institutos de Pesquisa (IPs).
- Linha 2 - Verticalização do Ensino Superior e Formação dos pesquisadores: tem por finalidade aprimorar a qualificação de recursos humanos para atuação em CTI no Paraná, bem como estimular a vocação de estudantes por meio da iniciação científica. Esta linha também possui programas voltados ao estímulo da produção científica paranaense, por meio da concessão de bolsas de estudo para mestrado, doutorado, pós-doutorado, bolsa-técnico e de produtividade em pesquisa, dentre outras.
- Linha 3 - Disseminação da Pesquisa Científica e Tecnológica: prioriza o apoio à organização e à participação de pesquisadores em eventos, bem como a divulgação dos resultados dos trabalhos em publicações periódicas específicas, visando à difusão dos avanços tecnológicos e científicos para a sociedade.

Das informações extraídas do planejamento estratégico, faz-se uma análise comparativa ao modelo VBA, de Schwartz e Carroll (2007), a fim de analisar a RSC nas atividades da FA, conforme apresentado no Quadro 4.

**QUADRO 4** – Análise comparativa das atividades da FA x modelo VBA

| Dimensões | Conceito de Schwartz e Carroll | Atividades da FA |
|-----------|--------------------------------|------------------|
|-----------|--------------------------------|------------------|

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| Valor ( <i>Value</i> ) | Componente que representa os resultados - produto gerado no esforço do público interno e externo à empresa, que atende as expectativas da relação empresa/sociedade.<br><br>Utilitarismo. | O valor gerado pela FA é resultado da estratégia de investimento em CTI para o desenvolvimento sustentável. O resultado se configura em pesquisas e geração de conhecimentos, que atendem aos anseios da sociedade, da comunidade científica e corresponde aos objetivos estratégicos da organização.<br><br>As atividades da FA são úteis, prezando pela ética, necessitam de grandes investimentos, mas seu principal objetivo não é econômico e sim, social, condizente com a RSC. |
|------------------------|---|---|

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2007).

Esta dimensão apresentada por Schwartz e Carroll (2007) corrobora com as ações da FA, em especial pelas pesquisas científicas. Entretanto há um gap, quando se observa, que nem sempre as ações geram valor para a comunidade, sendo mais direcionada aos pesquisadores e seus interesses particulares.

Em geral pesquisas teóricas, que geram artigos para revistas não trazem resultados práticos para a vida do cidadão. Neste ponto, existe um descompasso entre o valor gerado e o que a teoria apresenta contra o que a FA efetivamente faz. Ações de consulta popular que deem maior visibilidade nos resultados, como por exemplo, a divulgação no balanço social, por exemplo, pode atenuar e aumentar a cobrança destes investimentos e assim gerar maior valor para esta instituição de fomento.

#### QUADRO 5 – Análise comparativa das atividades da FA x modelo VBA

| Dimensões                        | Conceito de Schwartz e Carroll  | Atividades da FA  |
|----------------------------------|---|---|
| Equilíbrio<br>( <i>Balance</i> ) | Componente que representa o processo - esforço dependente do público interno - para atender os interesses de todos. Presença do senso de justiça, igualdade, moralidade, respeito, etc. | Em sua declaração pública, em que consta missão, visão e valores, observa-se o compromisso com a administração participativa, uma forma de demonstrar o senso de justiça e igualdade. O apoio financeiro é distribuído através de chamadas públicas, uma vez que atende a todos, desde que cumpridos os pré-requisitos públicos, poderão ser classificados não importando a condição financeira, raça, religião, gêneros.<br><br>Demonstra-se respeito ao seu público fim. Os funcionários participam ativamente das decisões estratégicas, comprometidos com a missão, visão e valores declarados.<br><br>Há ainda a preocupação em beneficiar a todos, indistintamente, como se observa nas modalidades de bolsas ofertadas, incluindo os pesquisadores idosos e os de classe social menos favorecidas. |

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2007).

#### QUADRO 6 – Análise comparativa das atividades da FA x modelo VBA

| Dimensões  | Conceito de Schwartz e Carroll  | Atividades da FA  |
|--|---|---|
| Prestação de contas<br>( <i>Accountability</i> ) | Componente que representa os princípios – prestação de contas, transparência, honestidade, lealdade e integridade. A empresa assume as consequências de seus atos e omissões. | As atividades da FA são públicas, realizadas através de chamadas publicadas em edital e em seu <i>site</i> ; possui canal de ouvidoria para atender as sugestões/reclamações dos usuários; divulga todos os atos de interesse público, dados da FA, relação de funcionários, remuneração, benefícios, processos de sindicância, concursos, processos seletivos, como sinal de transparência, lealdade e respeito com seus <i>stakeholders</i> . No aspecto de prestação de contas, tem um setor próprio para acompanhar e conferir os resultados. |

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll (2007).

Com destaque à dimensão de *Accountability*, essa questão já está bem assentada nos processos internos e externos da FA. A prestação de contas é uma responsabilidade exigida tanto para aqueles *stakeholders* dependentes que deverão prestar contas dos recursos à FA, quanto da FA que deverá prestar contas da aplicação dos recursos ao governo e aos órgãos de controle interno e externo.

O Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR) edita normativos anuais sobre como as entidades deverão prestar contas dos recursos públicos. No ano de 2018, por exemplo, na Instrução Normativa nº 145/18, constou o seguinte escopo de análise: Tempestividade do envio da Prestação de Contas Anual; Atendimento à Instrução Normativa que disciplina o conteúdo da Prestação de Contas; Relatório da Administração, com avaliação dos resultados quantitativos e qualitativos da gestão, especialmente nos aspectos da eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos sociais; Encaminhamento das demonstrações Contábeis emitidas pela Contabilidade e sua respectiva publicação.

No caso da FA, que elabora sua contabilidade com base na Lei 6404/76, além desses, exige-se o envio do Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Fluxos de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e notas explicativa; Incremento do passivo a descoberto (patrimônio negativo); Encaminhamento do Parecer do Controle Interno; Encaminhamento do Parecer de Auditoria Independente; Encaminhamento do parecer do Conselho Fiscal sobre as contas do exercício; Encaminhamento do Plano Anual de Ação Estratégica; do relatório sobre a execução dos planos, programas, projetos, atividades, produtos e serviços; ou do Relatório de Avaliação de Desempenho do Contrato de Gestão.

Diante do que foi apresentado, confirma-se que os conceitos teóricos do modelo VBA para avaliar a RSC estão presentes nos investimentos em CTI aplicados na FA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi avaliar as atividades da FA pelo modelo VBA de Schwartz e Carroll (2007), afim de identificar a RSC originada nos investimentos em CTI. Por meio da observação nos documentos internos, Relatórios de Gestão, Planejamento Estratégico, Balanço Contábil e Demonstrativos Financeiros, verificou-se que as atividades da FA estão fortemente respaldadas pelas teorias de RSC e condizentes com os termos do modelo VBA, de Schwartz e Carroll (2007): valor, equilíbrio e *accountability*. A teoria dos stakeholders por meio do método de Frooman (1999) permitiu identificar as partes envolvidas no processo de CTI, classificando aqueles que são dependentes dos recursos da FA e aqueles que não dependem, mas detém algum tipo de poder sobre a FA.

O termo *accountability* está relacionado com a contabilidade no processo de prestação de contas anual da FA e ficou demonstrado que, por receber recursos públicos, o *accountability* já está bem assentado, tendo em vista que se trata de uma exigência legal, mas, mais que isso, trata-se de uma responsabilidade tanto de quem recebe os recursos da FA quanto a FA deve responder pelo uso dos recursos públicos ao Tribunal de Contas do Estado, órgão legalmente incumbido de analisar e exigir a prestação de contas.

O estudo apresentou como fator limitador a escassez de trabalhos na área das Ciências Contábeis, e menos ainda sobre organizações como as FAPs envolvidas no processo de CTI. Observou-se que há um campo de estudo pouco explorado pela contabilidade que, como ciência social aplicada, deveria protagonizar o tema da RSC nas organizações, visto que são os instrumentos contábeis que auxiliam o gestor na tomada de decisão de investir na busca de soluções sustentáveis por meio dos processos de CTI.



Os estudos futuros poderão abranger outras entidades do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação e investigar suas atividades advindas dos investimentos em CTI. Poderão contribuir com propostas para a elaboração de um Balanço Social específico para essas organizações evidenciando, principalmente, seus resultados em termos de benefícios à sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. *et al.* Aplicação de um modelo para a análise de stakeholders: o caso da Secretaria de Turismo do Paraná. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, abr. 2019, p. 195-214. ISSN 2175-5787. doi:<https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5427>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5427>. Acesso em: 02 set. 2019.
- APPIO, J.; MADRIGA, B. P.; FRIZON, N. N. Responsabilidade Social Empresarial: um estudo de caso à luz da concepção piramidal de Archie Carroll. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 3, 2018, p. 394-401. DOI: 10.20985/1980-5160.2018. v.13 n. 3.1422. Disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1422>. Acesso em: 12 set. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000:2010**. Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- BARBOSA, E. S.; NIYAMA, J. K.; GONÇALVES, A. O. **Accountability: uma reflexão para a teoria da contabilidade**. In: Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, 6, 2017, Aveiro. Anais... Aveiro: CICA, 2017. Disponível em: [https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais\\_site/88.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/88.pdf). Acesso em: 12 de dezembro de 2019.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**, 254 p. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/ptbr.php> Acesso em: 03/11/2019.
- BOVENS, M., GOODIN, R. E., & SCHILLEMANS, T. (2014). The Oxford Handbook of Public Accountability - **Google Play (First)**. New York: Oxford University.
- CARMO, L. O. Evolução da responsabilidade social empresarial e a introdução ao caso brasileiro. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 118-137, 2016.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-46, 1991.
- CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**, Londres, v. 12, n. 1, 2010.
- CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The academy of management review**, v.20, n.1, p. 92 – 117, 1995.
- COMISSÃO EUROPEIA. **Livro verde** – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas: Comissão Europeia, COM 366 Final, 2001.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation. **The academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 65 - 91, 1995.

- FREEDMAN, R. E.; REED, D. L. Stakeholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, Spring, 1983.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Sage, 1984.
- FREEMAN, E.; HARRISON, J.; WICKS, A. Managing for stakeholders: survival, reputation, and success. New Haven and London: Yale University Press, 2007.
- FROOMAN, J. Stakeholders influence strategies. **Academy of Management Review**, 1999, v. 24, n. 2, p. 191-205.
- FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DO ESTADO DO PARANÁ – FA. Disponível em: <http://www.fappr.pr.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- HENDRIKSEN, E. S. Breda, V. Michael F. **Accounting Theory**, NY: Irwin, 1992 pp.111.
- IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E., & CARVALHO, L. N. (2005). Contabilidade: Aspectos Relevantes Da Epopeia De Sua Evolução. **Revista de Contabilidade E Finanças**, 16(38), 7–19. Recuperado em 04 de dezembro de 2019, de: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000200002>.
- LEANDRO, A.; REBELO, T. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Exedra Revista Científica**, número especial, p.11-39, 2011.
- LYRA, F. R. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do Parque Beto Carrero World**. 2012. 177 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão do Turismo e da Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2012. Disponível em: <https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1257> Acesso em: 09 set. 2019.
- LYRA, F. R & SOUZA, M. J. B. **Percepção das práticas de Responsabilidade Social Corporativa pelos stakeholders do Parque Beto Carrero World**. Anais. XXXVII Encontro da Anpad.2013 Acesso em: 09 set. 2019.
- LOPES, M. M. C. **A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica**. Tese (Doutoramento em Marketing) ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10038>. Acesso em: 09 set. 2019.
- MACÊDO, N. M. M. N.; GADELHA, M. A.; CÂNDIDO, G. A. Apresentação da construção dos parâmetros à aplicação do modelo conceitual tridimensional de performance social de Carroll. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 2, p. 230-248, 2014.
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (MMA). **Compreendendo a Responsabilidade Social: ISO 26000 E ABNT NBR 16001**. Brasília, 2019.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principles of who and what really counts. **The academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- NAKAGAWA, M.; RELVAS, T. R. S; DIAS FILHO, J. M. Accountably: a razão de ser da Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 1, n .3, set/dez, 2007. Disponível em: <http://www.repec.org.br/repec/article/view/17/19>. Acesso em: Acesso em: 28 set. 2019.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, 2007.



STADLER, A. **Responsabilidade social e imagem corporativa de uma instituição de ensino superior na percepção do corpo docente.** 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007. Disponível em: <https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1591>. Acesso em: 28 set. 2019.

STADLER, A. *et al.* Estudo sobre a percepção dos docentes no âmbito das iniciativas socialmente responsáveis das Instituições de Ensino Superior. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 592-608, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47275/estudo-sobre-a-percepcao-dos-docentes-noambito-das-iniciativas-socialmente-responsaveis-das-instituicoes-de-ensino-superior-/i/pt-br>. Acesso em: 28 set. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



# CAPÍTULO 3

## **ASPECTOS CAMBIAIS QUE INFLUENCIAM AS IMPORTAÇÕES DE VINHOS E SUAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO**

**Douglas Nascimento dos Santos**

# ASPECTOS CAMBIAIS QUE INFLUENCIAM AS IMPORTAÇÕES DE VINHOS E SUAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Douglas Nascimento dos Santos <sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo tem o propósito de abordar os aspectos do câmbio e a importação de vinhos voltados ao comércio exterior no Brasil, através dos mecanismos da importação e exportação. A importação do vinho, encontra-se em ascensão, embora o câmbio e suas diversas políticas, pouco creditam essa interferência no produto. O objetivo do artigo é mostrar os aspectos relevantes da importação de vinhos, dando a importância do produto para o crescimento econômico e social, com foco no comércio exterior. O estudo teve como base, métodos bibliográficos de caráter descritivo qualitativo, através de informações secundárias, sem revisões bibliográficas para o estudo, usando dados mais recentes, pois o estudo é pouco aperfeiçoado em métodos acadêmicos. Os resultados permitiram mostrar que o consumidor, embora não importe com o preço e tributos, dita as regras e o consumo de vinhos importados, que são mais baratos e possuem qualidade superior em relação ao vinho nacional.

**Palavras-chave:** Câmbio. Exportação. Importação. Vinho.

## 1 INTRODUÇÃO

Entre 2010 e 2020 o câmbio brasileiro tem se comportado de forma flexível e com rigor na composição de preços da economia em toda a cadeia produtiva, refletindo por sinal, no comércio exterior. A balança comercial brasileira é dependente do câmbio para formação de preços, atrelada aos índices de inflação, impacta nas relações e acordos comerciais, sendo eles vantajosos ou não, na compra e venda de mercadorias, ficando as negociações a cargo das importadoras, instituições financeiras e outros operadores, que exercem o poder de decisão para definir o preço do produto para comercialização com os mercados exportadores e importadores.

Apesar dessa influência que vigora nos acordos comerciais, tendo por referência a cotação da moeda vigente no momento da transação, as vantagens e desvantagens competitivas para a aquisição do produto refletem no seu preço final, apesar da forte concorrência, o consumidor exige cada vez mais novos produtos e tendências que correspondam aos seus anseios, gostos e paladares sugestivos, no caso, o consumo de vinhos importados.

A importação e exportação, dispondo do papel importante que insere a entrada e a saída de mercadorias, compreende nos diversos serviços de troca e aquisição de produtos, tendo por vocação a porta de entrada para vários mercados e segmentos, sendo a importação de vinhos um desses segmentos, que forma um elo de importância para diversificação e conhecimento da bebida, para o consumo interno e movimentação da economia entre países.

Dessa forma, temos o seguinte questionamento: em que aspectos o câmbio ascende a importação de vinhos no Brasil, que tornam o produto atrativo para o consumidor, independente da importação e do seu preço final? A pergunta torna-se pertinente pois, em virtude do câmbio elevado, impostos incidentes que tornam a burocracia infinda para viabilização do produto em território

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração – Comércio Exterior. Assistente de Logística da TVZ- GMZ Confecções Ltda. E-mail: rdsantos2504@gmail.com

nacional, e outros fatores de âmbito governamental, o consumidor tem o papel de decisão na escolha do produto, mesmo com vinhos e uvas dantes intangíveis para o consumo, mas, facilitados através de mecanismos introduzidos na importação e exportação para o comércio em geral.

O tema justifica-se a sua importância, pela a importação de vinhos ser mais abrangente e segmentada do que exportar o produto, pois o mesmo conquistara mercados e rumos que só eram acessíveis por importadoras de alto nível, mas os novos consumidores e distribuidores, através das informações e fontes do mercado cambial e outros negócios, puderam observar e adquirir esses produtos pela disposição e alcance do mesmo, através dos mercados importadores e pela sua viabilidade com acordos comerciais e seus parceiros.

O desenvolvimento da pesquisa teve por aplicação conceitos bibliográficos, de forma descritiva e informativa no âmbito explicativo, através de fontes secundárias de publicações cotidianas e recorrentes do mercado cambial, e da importação vinhos, que possibilitaram a compreensão e atualização do mesmo para o estudo.

A realização da pesquisa contou com a utilização do método não probabilístico de amostragem intencional, visto que não houve a possibilidade de fazer a coleta dos dados em padrões probabilísticos, por não haver informações na sua totalidade, apurando que o assunto é pouco citado em meios acadêmicos e as informações completas são restritas as importadoras.

O artigo está estruturado da seguinte forma: prefácio inicial, seguido do capítulo 2 que retrata o mercado de câmbio e algumas de suas características, tendo o capítulo fatos relacionados a importação e exportação, como também no capítulo 3 a abordagem da importação de vinhos mais aproximada da atualidade, onde no capítulo 4 menciona a metodologia e análise dos resultados usados na confecção do artigo, com o capítulo 5 trazendo os resultados da pesquisa de campo, e finalizando a apresentação do presente estudo.

## **2 CONCEITOS DE CÂMBIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO**

O mercado de câmbio é um mercado dinâmico que envolve a negociação de moedas estrangeiras, muito dependente das políticas financeiras, fiscais, monetárias, cambiais e de comércio exterior. Neste mercado, realizam-se as operações de câmbio entre os intervenientes autorizados pelo Banco Central do Brasil e seus clientes (VIEIRA, 2015).

O mercado cambial está compreendido, além dos exportadores e importadores, como também, bolsas de valores, bancos, corretores e outros elementos que por qualquer motivo, tenham transações com o exterior. Em um certo momento, abrange as chamadas autoridades monetárias, como o Tesouro Nacional e Bancos Centrais (RATTI, 2001).

As operações realizadas no mercado, englobam a compra e venda de moedas estrangeiras. As operações em moeda nacional entre os domiciliados residentes com sede no país, como também, os domiciliados com sede no exterior, de acordo com a legislação vigente, englobam toda a operação de câmbio que deve ser realizada por meio de contratos cambiais, tendo sempre uma das partes integrantes, uma instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, que comprará ou venderá moedas em suas operações financeiras (VIEIRA, 2015).

As taxas de câmbio de compra e venda divulgadas pelas instituições financeiras credenciadas têm como referência as operações realizadas no estabelecimento bancário, uma vez que de acordo com as normas cambiais em vigor, a taxa de câmbio é de livre negociação entre o comprador e o vendedor da moeda estrangeira (VIEIRA, 2015).

As operações comerciais são aquelas ligadas ao comércio de mercadorias e serviços, como exportação e importação, e as operações financeiras são referentes a remessa de donativos, manutenção, viagens internacionais, transferência de patrimônio, pagamento de juros, *royalties* pelo uso de marcas e patentes, amortização de empréstimos externos dentre outros. Dessa forma, os bancos pagam e recebem moeda nacional em troca do pagamento ou recebimento de moeda estrangeira em um banco predeterminado no exterior, e devem agilizar o processo em manter conta corrente em moedas estrangeiras, com seus bancos correspondentes, afim de acolher os débitos e créditos comuns, mediante a análise de risco das demonstrações contábeis, junto aos bancos brasileiros, com linhas de crédito e limites operacionais (VIEIRA, 2015).

Os principais mediadores do mercado cambial, que são aqueles que fazem a troca da moeda nacional, pela moeda estrangeira, através das transferências bancárias, de acordo com (VIEIRA, 2015) são:

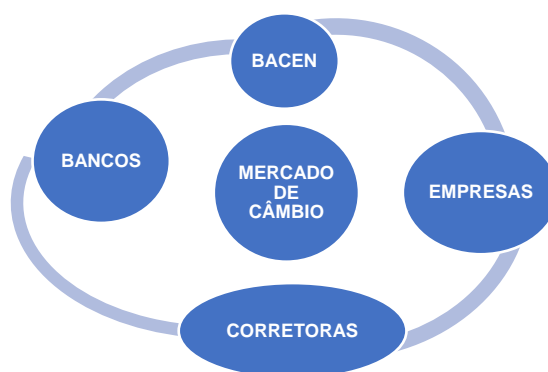
**QUADRO 1 – Mediadores do mercado cambial**

|  |   |
|--|---|
| <b>Banco Central do Brasil</b>                     | O Banco Central do Brasil, BACEN, controla a entrada e saída de divisas (dinheiro), e organiza as instituições bancárias;   |
| <b>Bancos autorizados a operar em câmbio</b>       | Os bancos são autorizados conforme as regras do BACEN, que são bancos de desenvolvimento, agências de fomento como o BNDES, sociedades corretoras, bancos comerciais, sociedades imobiliárias de títulos e valores, dentre outros;  |
| <b>Empresas que atuam no mercado internacional</b> | As empresas que atuam no mercado internacional de câmbio, desde que vinculadas a regras do BACEN, podem fazer transferência de divisas de forma livre, através de compra e venda de moeda, e das atividades de importação e exportação, estabelecidas conforme as regras internacionais;  |
| <b>Corretores de câmbio (opcional)</b>             | Os corretores de câmbio, que fazem a intermediação das operações entre clientes e bancos, comprando e vendendo moedas estrangeiras, de forma direta através de correspondentes cambiais, que são empresas contratadas por instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central como UNILETRA, CREFISA dentre outras. |

Fonte: Elaborado a partir de Vieira (2015).

O Fluxograma abaixo, detalha o relacionamento desses intervenientes:

**FIGURA 1 - Fluxograma do Mercado de Câmbio feito no Excel.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

Como se observa no fluxograma do mercado de câmbio, há uma interligação da organizações, onde as mesmas possuem as informações disponíveis vinculadas ao BACEN, para que haja o contato do fluxo monetário que passa no território nacional.

Assim, os desvios e rombos financeiros são captados e repassados aos órgãos competentes que possam averiguar e confrontar as informações que são passadas, de divisas que são injetadas no mercado, e as transações internacionais correspondentes.

A importação conceitua a entrada de mercadorias em um país, provenientes do exterior. A mesma, poderá compreender os serviços ligados à aquisição desses produtos no exterior (fretes, seguros, serviços bancários entre outros). A importação poderá ser feita com cobertura cambial ou sem cobertura cambial, conforme implique ou não um pagamento a ser efetuado pelo importador nacional, conforme (RATTI, 2001). Para fins cambiais, pode-se dizer que a importação representa uma saída de divisas, contabilizada em campo próprio no balanço de pagamentos, segundo (LOPEZ e GAMA, 2010).

Não é possível que um país possa se desenvolver de forma única, por mais que se esforce e consiga ser autossuficiente, é necessário a formação de blocos econômicos, para que possam adequar suas economias em escala compatível com o desenvolvimento internacional, conforme Bortoto *et al.* (2012). Existem três tipos de importação que são usados, segundo Bortoto *et al.* (2012):

#### QUADRO 2 – Tipos de importação

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>DEFINITIVAS:</b>          | A mercadoria estrangeira importada é nacionalizada independentemente da existência de cobertura cambial, significando a possibilidade de integrá-la à massa de riquezas do país com transferência de propriedade do bem para qualquer pessoa aqui estabelecida.   |
| <b>NÃO DEFINITIVAS</b>       | Ao contrário das importações definitivas, elas não ocorrem nacionalização da mercadoria. São casos, por exemplo, de mercadorias importados sob o regime aduaneiro especial de admissão temporária: (participar de feiras e exposições, de prêmios de Fórmula 1 e outros), no qual, após a sua permanência no país, elas são reexportadas. |
| <b>DESPACHO PARA CONSUMO</b> | É o conjunto de atos que objetivam a satisfazer todas as exigências legais, e colocar a mercadoria nacionalizada, transferida da economia estrangeira para a economia nacional, à disposição do adquirente estabelecido no país, para uso ou consumo.   |

Fonte: Elaborado a partir de Bortoto *et al.* (2012).

Abaixo, segundo dados da SECEX/MDIC de (2019), alguns dos produtos de maior destaque, importados pelo o Brasil, referente aos anos de 2017, 2018 e 2019 em dólares U\$ FOB (*Livre a Bordo*):

**FIGURA 2** - Tabela de produtos importados nos anos de 2017, 2018 e 2019, de maior destaque.

| (Em dólares U\$ - FOB - Free on Board)               | 2017                 | 2018                 | 2019                 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 - Equipamentos Mecânicos                           | 752 milhões          | 752 milhões          | 795 milhões          |
| 2 - Combustíveis e Derivados                         | 11,8 bilhões         | 12,9 bilhões         | 13 bilhões           |
| 4 - Automóveis de Passageiros                        | 3 bilhões            | 4,2 bilhões          | 3,3 bilhões          |
| 5 - Químicos orgânicos e inorgânicos                 | 49,2 milhões         | 51,4 milhões         | 44,3 milhões         |
| 6 - Ferro, Aço (Obras)                               | 1,36 bilhões         | 2,5 bilhões          | 4,9 bilhões          |
| 7 – Farmacêutico                                     | 4 bilhões            | 4,5 bilhões          | 4,3 bilhões          |
| 8 - Fertilizantes                                    | 166 milhões          | 159 milhões          | 200 milhões          |
| 9 - Fios de fibras têxteis, artificiais e sintéticas | 1,1 bilhões          | 1,2 bilhões          | 1,2 bilhões          |
| 10 - Vinhos e outras bebidas                         | 370 milhões          | 375 milhões          | 371 milhões          |
| <b>TOTAL GERAL*</b>                                  | <b>22,5 bilhões*</b> | <b>26,6 bilhões*</b> | <b>28,1 bilhões*</b> |

\*Valores Aproximados, referente aos três anos de Importação somados à 77,2 bilhões de dólares aproximadamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da exportação (RATTI, 2001), tem por conceito a remessa de bens de um país para o outro país. No sentido amplo, compreende além da busca de bens propriamente ditos, serviços ligados a exportação (fretes, seguros, serviços bancários, dentre outros).

Lopez e Gama (2010) conceituam que a exportação de mercadoria, configura quando ela é disponibilizada ao comprador estrangeiro em local e prazo estipulados em contrato de compra e venda internacional. Sendo que esse local de entrega é chamado de fronteira comercial, e no determinado tempo, ocorre a transferência de riscos e perdas, danos do vendedor para o comprador (*traditio* ou transferência de responsabilidade), assim como o comprador assume todas as despesas posteriores.

A exportação, segundo Lopes e Gama (2010) ocorre com a saída da mercadoria do território aduaneiro, que compreende todo o território nacional. A constatação de saída da mercadoria, varia em função do modal de transporte como por exemplo as vias aérea e marítima, no momento do ingresso no veículo de transporte internacional, e para via terrestre (rodoviária e ferroviária), quando há cruzamentos de fronteira. Bortoto *et al.* (2012), faz menção de dois tipos de exportação:

### QUADRO 3 – Tipos de exportação

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>EXPORTAÇÃO DIRETA</b>   | A exportação direta é compreendida nas operações de mercadorias exportadas, e é faturada pelo próprio produtor ou comerciante, ao importador. Esse tipo de operação exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão, cabendo a utilização de um agente comercial pela empresa produtora ou exportadora. Na respectiva modalidade, a mercadoria exportada é isenta de impostos sobre produtos industrializados (IPI), e é beneficiada pelos créditos fiscais que incidem sobre os insumos utilizados no processo produtivo. |
| <b>EXPORTAÇÃO INDIRETA</b> | A exportação indireta é aquela realizada por intermédio de empresas estabelecidas no Brasil, que adquirem produtos para exportá-los, sendo elas: 1) <i>Trading Companies</i> ; 2) Empresas Comerciais Exclusivamente Exportadoras; 3) Empresa Comercial que Opera no Mercado Interno e Externo; 4) Outro estabelecimento da empresa produtora, que nesse caso, a venda a este tipo de empresa é considerada equivalente a uma exportação direta, assegurando os mesmos benefícios fiscais como IPI e ICMS.  |

Fonte: Elaborado a partir de Bortoto *et al.* (2012).

Assim, observa-se que a exportação consiste na saída de mercadorias, envio de bens e doações para outro país, consistindo na ampliação dos negócios das empresas, a fim de expandir os seus mercados. Como também, a importação procura fomentar as relações comerciais e amistosas entre os países, através da compra de produtos, bens e serviços importados, sendo a porta de entrada dos produtos e mercadorias desses países, abastecendo alguns setores industriais com matérias-primas.

## 2.1 IMPORTAÇÃO DE VINHOS E AS SUAS OPORTUNIDADES

Segundo a página MEU VINHO (2019), a IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), observou que o mercado de vinhos no Brasil, com seus mais de 207 milhões de habitantes, 66 milhões de habitantes beberam vinhos nos últimos meses do ano de 2019, visto que os números são observados como uma oportunidade de negócios diante dos consumidores que buscam produtos para degustação própria e que gostam de experimentar novos produtos.

De acordo com Interseas (2019), a importação de vinhos no Brasil esteve em alta no ano de 2018, de janeiro a novembro, e as operações somaram o equivalente a US\$ 346,23 milhões de dólares, sendo o montante, o mais alto já registrado para a época, representando uma alta de 2,4%, quando se comparado com mesmo período do ano de 2017.

Conforme o levantamento feito pela IBRAVIN, mencionado na página MEU VINHO (2019), 7% dos brasileiros disseram consumir vinho praticamente todos os dias, o que aponta que há bastante mercado a ser conquistado. Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), o consumo per capita de vinhos no Brasil é de dois litros por ano em média. No total, foram comercializados 411.529.292 litros de vinhos em 2019, de espumantes à sucos e outros derivados da uva. No período, houve uma ligeira queda nas importações, de cerca de 7%, mas, a média registrada nos últimos cinco anos mostra um crescimento de quase 30% do consumo de importados no período.

Segundo Copello (2019), o consumo per capita no Brasil ainda é baixo, cerca de 2 litros por habitante como média nacional, sendo o consumo bastante regionalizado, onde as regiões Sul e Sudeste respondem por cerca de 80% do volume total, apesar disso, os volumes brutos nos estados de maior consumo estão em São Paulo com 32%, Rio de Janeiro em 17%, e Rio Grande do Sul em 12%, onde está 90% da produção doméstica.

Ainda Copello (2019), reforça que para o brasileiro, o vinho não é uma bebida alimentar do dia a dia, mas uma bebida social, ligada ao convívio e à celebração, pois o consumidor compra seu vinho em geral no mesmo dia em que será consumido, sendo essas compras feitas às sextas-feiras ou sábados. Conforme o autor, datas festivas são campeãs de vendas para vinhos importados, estando em primeiro lugar o dia dos pais, em segundo o dia dos namorados e em terceiro a *Black Friday*, e o vinho nacional, brasileiro, são direcionados para as festas de fim de ano, natal e *réveillon*, quando se vende boa parte da produção nacional de espumantes.

Já a Barelli (2020), enfatiza que o Brasil ultrapassara a barreira dos 2 litros de consumo de vinhos, para 2,13 litros de consumo de vinhos em média por habitante em 2019, sendo que o aumento foi proporcionado pela procura de novas tendências pelo o consumidor, de novos vinhos e vinícolas, mas com preços na faixa de R\$ 25 à R\$ 60 reais, os mais baratos no mercado de vinhos importados, tendo a maior procura entre estes, o tipo chileno (<sup>1</sup>*Cabernet Sauvignon* – conhecido por ser “A Rainha das Uvas”).

Segue abaixo os tipos vinhos (Uvas), conforme é citado pelo website Famiglia Valduga, de SIMÕES (2019), de importados na faixa de R\$ 25 à R\$ 60 reais em média para degustação, no ano de 2019, segundo as novas tendências do consumidor:

**FIGURA 3** - Tabela dos Principais Vinhos (UVAS), importados, segundo as novas tendências do consumidor no ano de 2019

| TIPOS DE VINHOS (UVAS)    | PAÍS   |
|---------------------------|--|
| <i>Cabernet Sauvignon</i> | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO EM DIVERSAS ÁREAS NO MUNDO INCLUSIVE CHILE |
| <i>Cabernet Franc</i>     | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO EM DIVERSAS ÁREAS NO MUNDO INCLUSIVE CHILE |
| <i>Tannat</i>             | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO NA AMÉRICA DO SUL, INCLUSIVE URUGUAI.      |
| <i>Merlot</i>             | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO NO CHILE E ITÁLIA, EM REGIÕES FRIAS.       |
| <i>Malbec</i>             | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO NA AMÉRICA DO SUL, INCLUSIVE ARGENTINA.    |
| <i>Pinot Noir</i>         | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO FRANÇA, BULGÁRIA, EUA, CHILE e ARGENTINA.  |

<sup>1</sup> Originária de *Bordeaux*, França, *Cabernet Sauvignon*, conhecida como “Rainha das Uvas”, é uma das mais variadas uvas difundidas no mundo, como rainha da uva tinta, sendo cultivada em vários países, em especial, o Chile.

Fonte: [https://www.wine.com.br/winepedia/sommelier-wine/serie-uvras-cabernet-sauvignon/?doing\\_wp\\_cron=1586523267.0950870513916015625000](https://www.wine.com.br/winepedia/sommelier-wine/serie-uvras-cabernet-sauvignon/?doing_wp_cron=1586523267.0950870513916015625000)



|                        |   |
|------------------------|---|
| <i>Chardonnay</i>      | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO NA AUSTRÁLIA, EUA, CHILE, NOVA ZELÂNDIA, ÁFRICA DO SUL e ARGENTINA. |
| <i>Semillón</i>        | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO EUA, AUSTRÁLIA e NOVA ZELÂNDIA.                                     |
| <i>Sauvignon Blanc</i> | FRANÇA (ORIGEM). PRODUÇÃO NA AUSTRÁLIA, EUA, CHILE, NOVA ZELÂNDIA e ÁFRICA DO SUL.            |

Fonte: Dados do Pesquisa.

A importadora de vinhos moderna é uma verdadeira “universidade do vinho”. E quando se considera a importância da exportação de vinhos para países como Portugal, Espanha, Chile e Argentina, por exemplo, fica nítido imaginar quanto o Brasil tem a perder embarcando na “canoa protecionista”. Os vinhos baratos, importados em grande volume, não são afetados pela burocracia, uma vez que para exportar milhares de caixas, compensa atender a qualquer exigência, em todo o caso, a burocracia não faz outra coisa senão empurrar o importador para os vinhos mais baratos e de maior volume, conforme (LILLA, 2013).

De acordo com o Interseas (2019), o processo legislativo brasileiro no que concerne a importação de vinhos, possui normas específicas para a obtenção das licenças de importação, como a obrigatoriedade do exame laboratorial do produto importado, a rotulagem e o certificado de origem de análise dos vinhos como as principais.

Também, no ano de 2015, a exigência de possuir selo específico de IPI, havia sido suspensa para os produtos classificados pela NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM 2204, diferente da importação de destilados, que ainda dependem da obrigação do selo. Quando o vinho é proveniente de países não integrantes do Mercosul, a tributação é superior, sendo os custos de importação como Cofins, ICMS e PIS, ultrapassando a 80% do valor da mercadoria.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada na pesquisa foi a do método explicativo, de caráter bibliográfico com enfoque qualitativo, que teve como base as informações adquiridas em fontes secundárias de órgãos federais e publicações recorrentes do assunto pesquisado, entre o período base (12/2019 a 04/2020), e nela foram utilizados dados recentes que possibilitasse alcançar os objetivos almejados no estudo.

O universo e amostra da pesquisa, ficou limitado a meios analíticos, sínteses de informações e outros embasamentos aos conceitos de vinhos e importação, câmbio, importação e exportação, visto que o assunto é pouco abordado em meios acadêmicos.

Os dados coletados, foram tratados de forma qualitativa e explicativa, utilizando-se informações secundárias de propagação, com base na disposição de notícias referentes ao setor cambial e vinícola, na ótica das atualizações dos mercados atuais mais recentes. O tratamento dos dados, teve como base, aplicações ao uso tabulado do Excel, através da confecção de gráficos de análise, de sites e outros meios bibliográficos, retirando as partes relevantes para a pesquisa, relacionando a teoria já existente, expostos no referencial teórico, com intenção de informar os avanços mais recentes.

A análise dos dados, teve como critérios os últimos 10 anos de incidência dos eventos para a balança comercial, mas com o enfoque para os anos de 2017, 2018 e 2019, para observação do crescimento dela, e para importação de vinhos. A limitação do método da pesquisa foi considerada restrita a informações secundárias de caráter descritivo, obtidas por bibliografia explicativa e pesquisa em meio eletrônico.

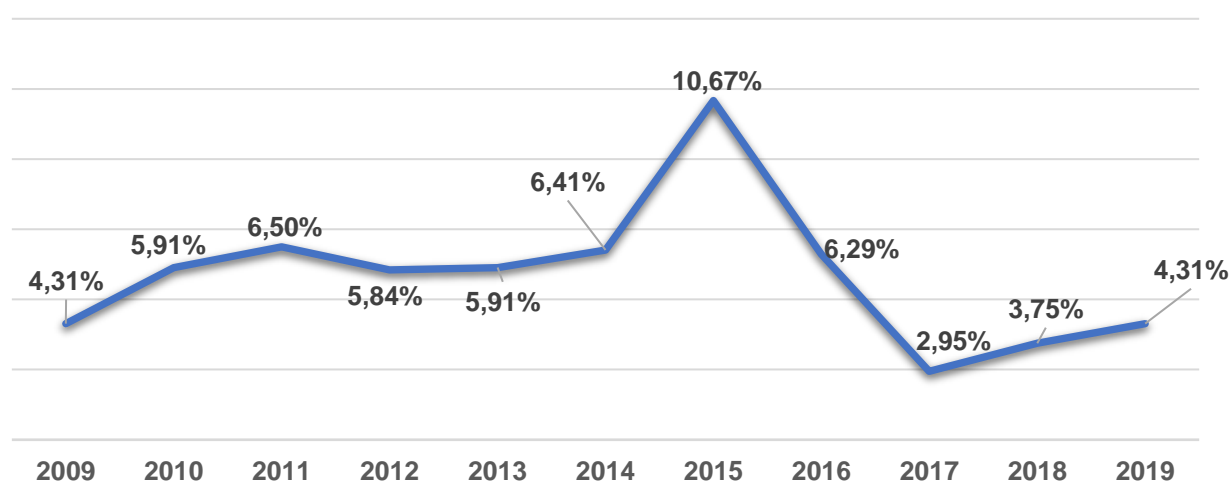
## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada por meios eletrônicos, através de informações recorrentes de dados secundários e publicações periódicas que demonstram as últimas atualizações do meio estudado.

O objetivo principal desse estudo é demonstrar os aspectos relevantes do câmbio e da importação de vinhos, e a relevância da importação de vinhos e o aspecto cambial, chegando à ideia mais aproximada do mercado atual, visto que passados por períodos recessivos, as informações julgam as mais próximas da realidade do comércio exterior. Eis os fatos:

### GRÁFICO 1 – Taxa anual de inflação no Brasil

Taxa Anual de Inflação no Brasil - 2009 à 2019



Fonte: Dados da Pesquisa.

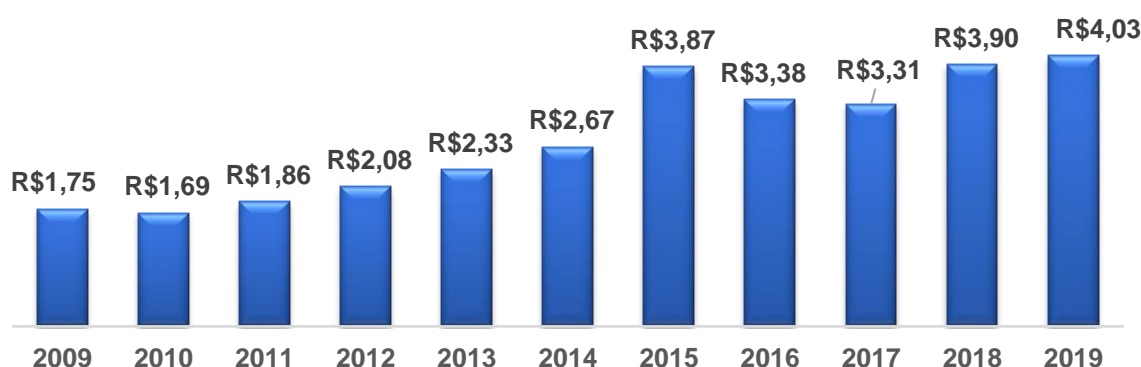
O gráfico 1 (um), mostra os últimos 10 anos da taxa anual de inflação, e como ela têm influência no câmbio e no poder de compra. Nota-se que em 2015, tivemos uma das recessões mais profundas dos últimos 20 anos com a queda na cadeia produtiva, com 14% de aumento da taxa Selic no decorrer do período e outros fatores políticos, que permearam o agravamento do desemprego e a contração econômica ao longo de 2015 a 2018, tendo no período, os ajustes necessários para elevação do consumo interno.

Observa-se que depois de 2015, os ajustes necessários na economia, equalizaram e frearam o consumo de produtos e reduziram o poder de compra do brasileiro, aumentando o desemprego no período, mas, elevando o grau especulativo no país devido os juros no período, estarem elevados.

Assim, o Brasil passou por altos e baixos no período e os indicadores não foram promissores ao longo da década, onde a inflação impactou diretamente no bolso do consumidor, e a renda das pessoas não acompanhou à inflação, sendo isto, as pessoas perderam o poder de compra no período, onde não houve alguma compensação nos salários, mas, fora considerado as altas e baixas da moeda e o seu índice ao longo desse período, não podendo dizer que houve um aumento generalizado nos preços para o consumidor.

## GRÁFICO 2 - Taxa cambial de 2009 a 2019

Taxa Cambial de 2009 À 2019:  
Dólar (U\$) em relação ao Real (R\$).



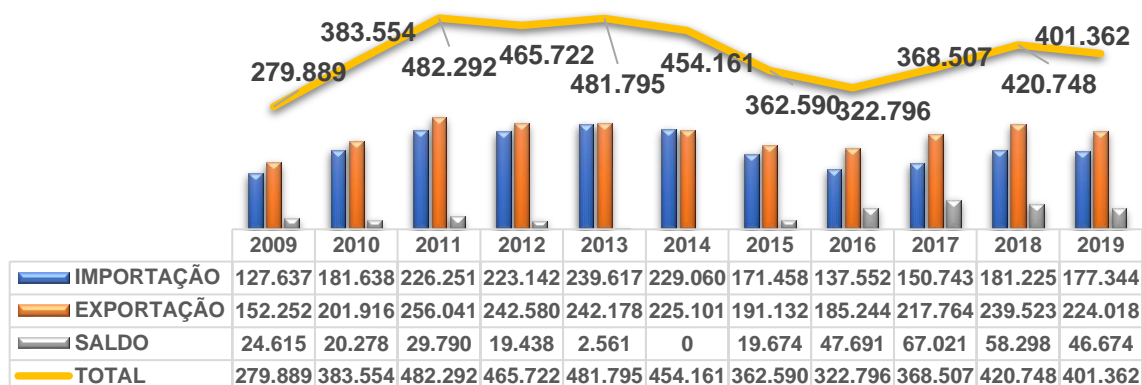
Fonte: Dados da Pesquisa.

Partindo da mesma análise, o gráfico 2 (dois), mostra a taxa cambial nestes últimos 10 anos com a evolução do dólar em relação ao real, visto que a desvalorização da moeda, impulsionou o aumento das exportações. Embora a recessão de 2015, tenha reduzido o nível do poder de compra da população internamente, o preço das *commodities* elevou a competitividade dos produtos brasileiros no comércio exterior, empurrados pela desvalorização da moeda.

Contudo, as condições a curto prazo de financiamento, e a disponibilidade de títulos públicos e privados na economia brasileira ao longo da década, deterioraram os resultados do pagamento da dívida externa e pública, que reduziram as reservas cambiais em virtude das crises políticas, atrelada ao período recessivo de 2015 em diante, impulsionando a escalada da moeda, afetando o mercado de câmbio, dando assim, um *timing* principal de desconfiança aos investidores internos e externos.

## GRÁFICO 3 – Balança Comercial do Brasil - Importação e Exportação de 2009 a 2019 – Em bilhões de dólares U\$ FOB (Livre a Bordo)

Balança Comercial do Brasil - Importação e Exportação de 2009 a 2019 -  
Em bilhões de dólares U\$ FOB (Livre a Bordo).

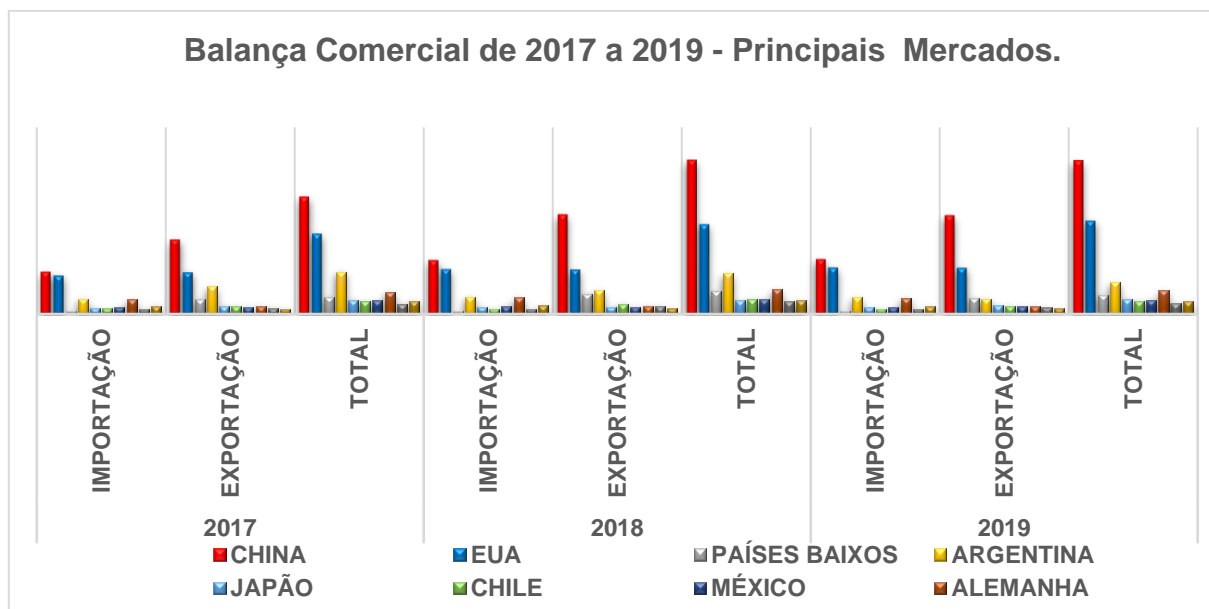


Fonte: Dados da Pesquisa.

No gráfico 3 (três), mostra a balança comercial nos últimos 10 anos, onde os índices de exportação elevados, em relação as importações, fomentaram a competitividade dos produtos nacionais, para com os importados. As importações e exportações mantiveram-se equilibradas em 10 anos, apesar das crises econômicas e políticas da década.

Observa-se que no ano de 2014, em meio ao período eleitoral, o saldo fora negativo, zerado, em virtude das crises políticas do período, e no mesmo período, tivemos a recessão de 2015 a 2018, onde foram mantidos os índices de importação, devido à desvalorização da moeda, embalados pelos acordos comerciais no período. A atratividade da moeda teve influência no período de 2009 a 2014, com o dólar abaixo dos 3 reais (observar o gráfico 2), com as exportações tendo o volume expressivo de negócios no período, continuando em alta no país devido as *commodities*.

**GRÁFICO 4 – Balança Comercial de 2017 à 2019 - Principais Mercados**



Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 4 (quatro), relaciona os principais mercados que o Brasil importa e exporta, entre os anos de 2017 a 2019. Percebe-se nestes 3 anos, que a China continua sendo o nosso maior parceiro comercial de produtos importados e exportados, seguido dos EUA que permanece na segunda posição.

Apesar do período recessivo, as boas relações comerciais com a China, e sua sede de expandir sua economia para o mundo, o país, tornou-se um mercado atrativo para o produto brasileiro.

Não foram levados em conta, à análise dos países entre 2009 a 2016, pois dados assim pesquisados, focaram apenas os anos de 2017 a 2019, em virtude que os anos anteriores, tivemos uma leve “oscilação” dos principais mercados de importação e exportação da balança comercial brasileira, permanecendo com os principais países, China e EUA na liderança, e devido aos períodos de recuperação econômica até 2013, visto que nos anos posteriores, entrávamos em recessão, com leve recuperação em 2017 para frente.

**GRÁFICO 5** – Importação e Exportação de Vinhos – Em milhões de dólares U\$ FOB (Livre a Bordo) – 2017 a 2019



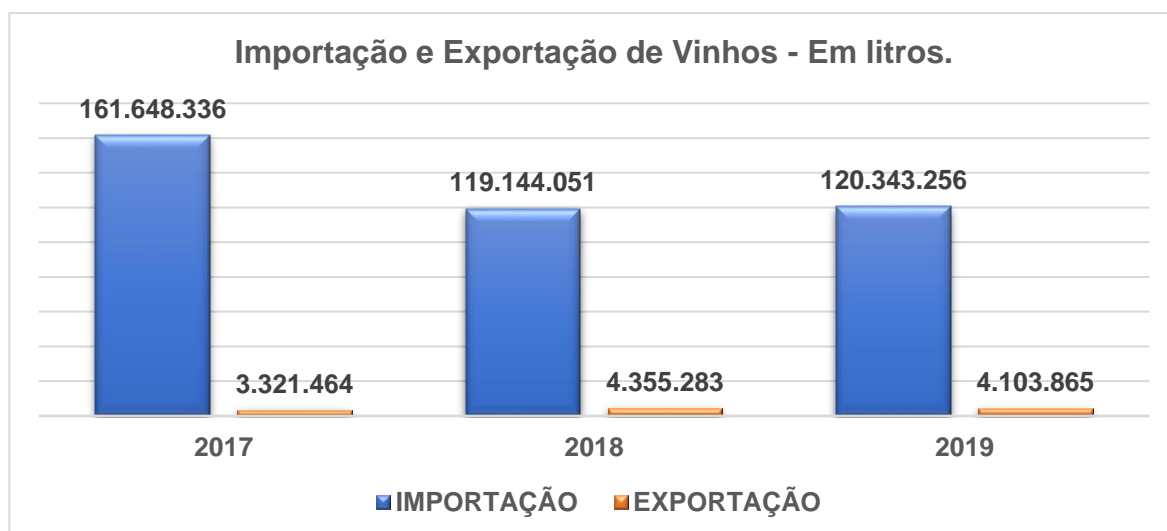
Fonte: Dados da Pesquisa.

Logo, o gráfico 5 (cinco) mostra a importação de vinhos entre os anos de 2017 a 2019. O Brasil importa mais vinhos do que exporta, visto que o consumo de novas safras de uvas, conforme o paladar do consumidor, e as novas tendências, geram um conhecimento maior pelo produto, com os preços mais acessíveis que variam entre R\$ 25 a R\$ 60 reais a garrafa do vinho, pelas distribuidoras.

A quantidade de litros no período compreendido (observar o gráfico 6), leva em conta também os mostos de uvas (macerados e prensados), vinhos espumantes e champagne, em quantidade de litros que entram no Brasil.

Também, não foram levados em conta, os dados 2009 a 2016, pois o foco da pesquisa, foi baseado nos anos de 2017 a 2019, visto que a acessibilidade para pesquisa e o agrupamento dos dados, foram os mais recentes em relação aos anos de 2009 a 2016, e o mercado em questão é restrito para disponibilização dos dados para uso acadêmico.

**GRÁFICO 6** – Importação e Exportação de Vinhos - Em litros – 2017 a 2019

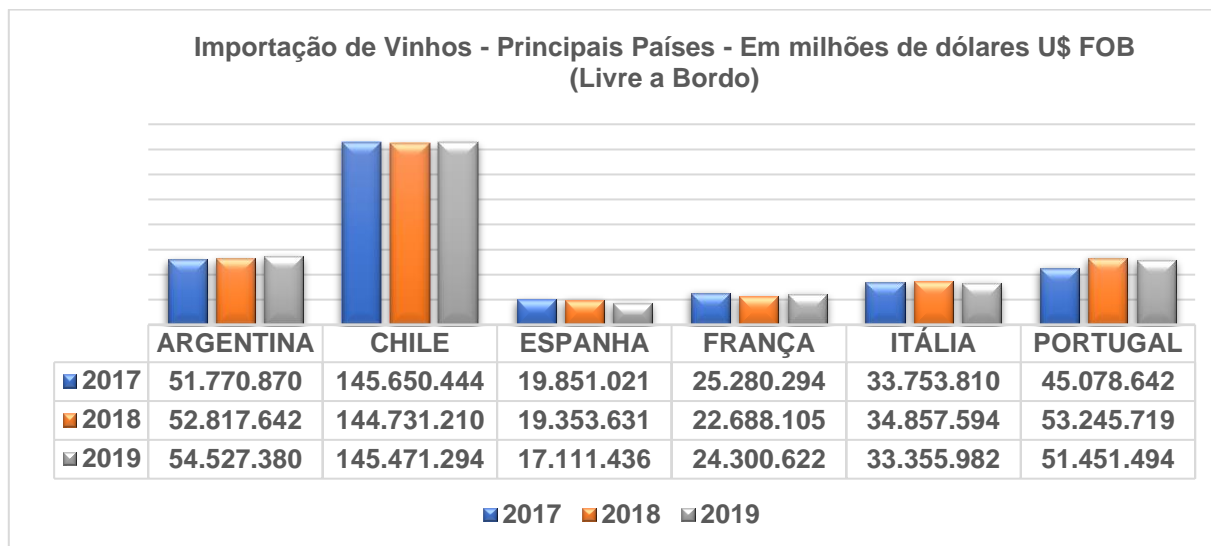


Fonte: Dados da Pesquisa.

Também, reforçando a ideia já explicada no gráfico 5 (cinco), o gráfico 6 (seis), mostra a quantidade de litros no período compreendido, levando em conta os mostos de uvas (macerados e prensados), vinhos espumantes e *champagne*, e observando que no ano de 2017, obteve-se um recorde na importação para o Brasil, permanecendo estável nos anos posteriores.

Observa-se que importamos mais litros do que exportamos, visto que o Brasil não possui, segundo a pesquisa, a visibilidade vinícola para exportação do produto para o exterior e corroborando a ideia do gráfico 5 (cinco), não foram levados em conta, os dados 2009 a 2016, pois o foco da pesquisa, foi baseado nos anos de 2017 a 2019, visto que a acessibilidade para a pesquisa e o agrupamento dos dados, foram os mais recentes em relação aos anos de 2009 a 2016, e a restrição desse mercado para pesquisas acadêmicas.

**GRÁFICO 7 – Importação de Vinhos – Principais Países – Em milhões de dólares U\$ FOB (Livre a Bordo) – 2017 a 2019**



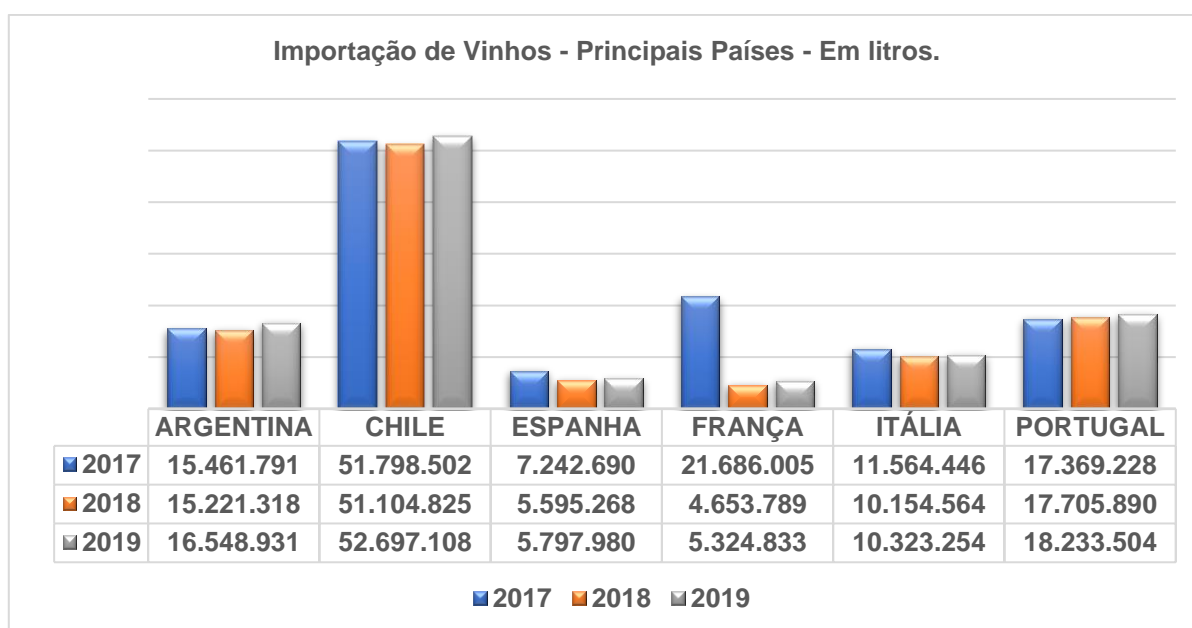
Fonte: Dados da Pesquisa.

Já o gráfico 7 (sete), inclui os principais países onde importamos vinhos de diversas variedades, desde o mosto de vinhos (uvas prensadas e macerados), como o próprio vinho engarrafado.

Observa-se que o Chile é o nosso maior mercado de importação, seguido da Argentina em segundo, sendo que os preços do vinho chileno, estão mais acessíveis ao mercado brasileiro, visto que por ser vinhos baratos, e de fácil acesso ao consumidor, devido as novas tendências e aos acordos comerciais que beneficiam o consumo do vinho chileno. Esses dados não levaram em conta os espumantes/*champagne*.

Reforçando que os dados não foram levados em conta, os anos 2009 a 2016, pois o foco da pesquisa, foi baseado nos anos de 2017 à 2019, visto que a acessibilidade para a pesquisa e o agrupamento dos dados, foram os mais recentes em relação aos anos de 2009 a 2016, apesar de que o quantitativo de países no período compreendido de 2017 à 2019, foca nos principais mercados de importação.

**GRÁFICO 8 – Importação de Vinhos – Principais Países – Em litros - 2017 a 2019**



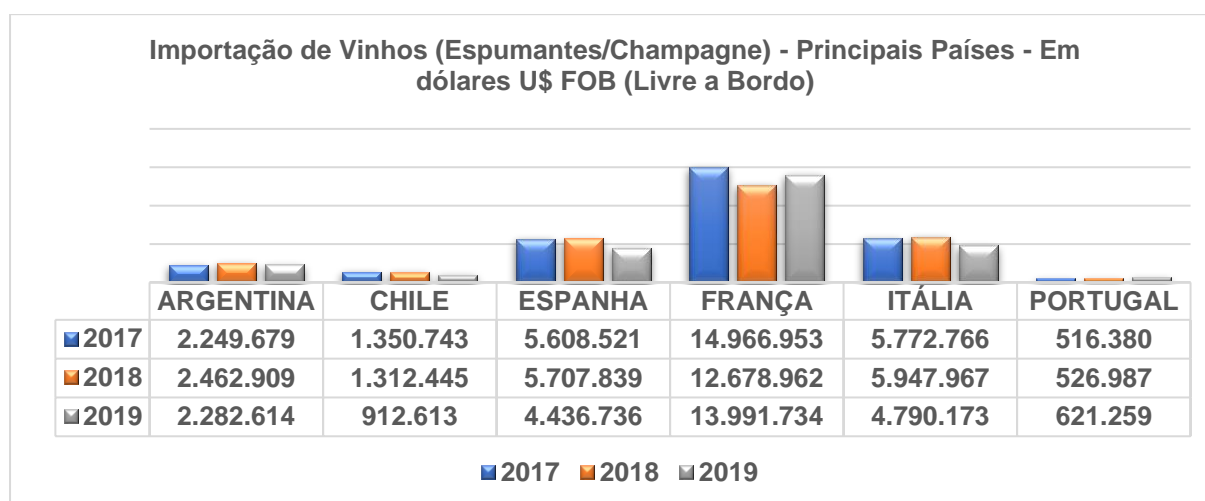
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 8 (oito), corroborando com a ideia do gráfico acima (gráfico 7), mostra a quantidade de litros importados de vinhos para o Brasil. Visto que a importação de vinhos do Chile, é superior aos demais países que são importados.

Os custos do vinho chileno são menores em relação aos demais países, embora os acordos do Mercosul, facilitem a entrada do produto em território nacional e a aceitação do produto, é superior aos demais países, pois possuem preços acessíveis e atrativos.

Não foram levados em conta os dados de 2009 a 2016, sendo o foco principal os dados de 2017 a 2019, por serem os mais recentes.

**GRÁFICO 9 – Importação de Vinhos (Espumantes/Champagne) – 2017 a 2019**



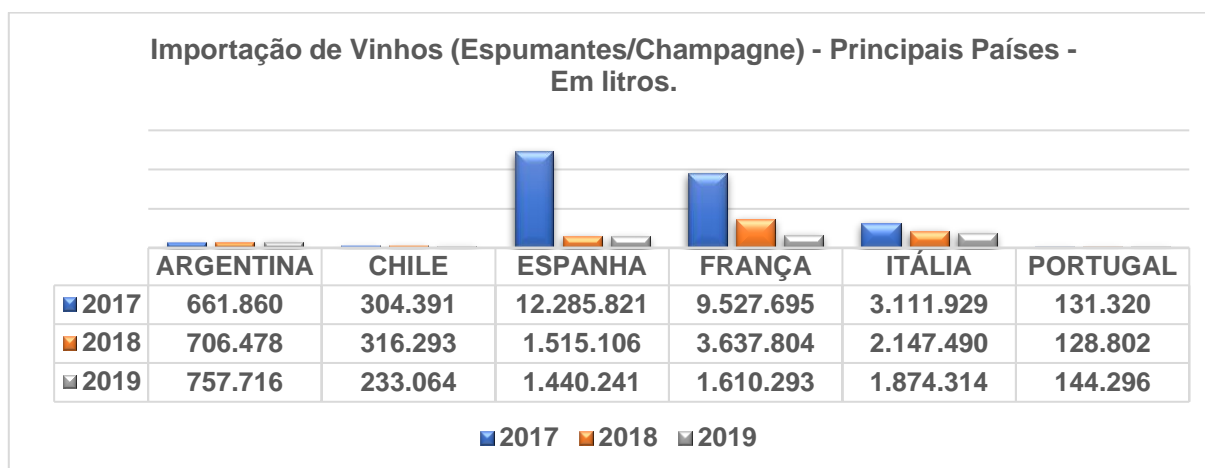
Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 9 (nove), define quantitativo de uvas (vinhos espumantes/*champagne*), que importamos entre 2017 e 2019. Nota-se que o *champagne*, espumante chileno, não é atrativo para o consumidor, tendo o espumante francês, como o mais cobiçado no mercado brasileiro, devido ao

paladar e a tradição do consumidor, e a sua variedade para compra do produto daquele país, seguido de Itália e Espanha, como mercados de importação da bebida.

Também, observa que Portugal, entra como um atrativo para o mercado brasileiro, visto que a sua acessibilidade, se assemelha aos demais países que são importados o produto, sendo uma quantidade inferior aos demais países, mas suas tradições e variedades no mercado brasileiro ainda perduram, devido ao paladar do consumidor.

**GRÁFICO 10** – Importação de Vinhos (Espumantes/Champagne) Principais Países – Em litros - 2017 a 2019



Fonte: Dados da Pesquisa.

Também, nota-se no gráfico 10 (dez), no ano de 2017, a quantidade de litros que foram importados teve uma crescente demanda, dando ênfase ao mercado espanhol que, pela sua ascensão econômica, atrelado à crise política - econômica no país, onde a oferta para o respectivo vinho/espumante, tornara-se atrativa no período, para a importação.

Entretanto, observa-se que de 2017 a 2019, os valores de importação, tiveram quedas nos países para o Brasil, visto que a ascensão do produto nacional entre os consumidores, teve um desempenho significativo no mercado interno brasileiro, onde a popularização do mesmo, atrelado a desvalorização do câmbio, qualidade do espumante nacional e os investimentos, propagaram o crescimento do produto, reduzindo a dependência de importação no período.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo teve por intuito mostrar os processos multifacetados das relações câmbio, balança comercial e importação de vinhos no Brasil, de forma atualizada, mencionando ocorrências e ideias de como funciona o mercado brasileiro, permitindo mostrar que o câmbio, embora todo o retrospecto de altas e baixas, influencia e dita os valores a serem comercializados na cadeia de comércio exterior, para repassar os preços ao consumidor final.

O estudo permitiu mostrar que na fase de importação e exportação dos produtos comercializados, podem sofrer alterações de valores, pois o câmbio acompanha os mercados interno e externo e a inflação do período, alterando as balanças comerciais no mundo, tendo a inflação atrelada diretamente.

Os resultados mostraram que a importação de vinhos está em ascensão, embora os tributos inerentes não correspondam aos anseios do consumidor, mas, a carência e o ensejo de novidades por parte dele, impulsionando esse mercado atrativo com tendências relevantes para o consumo, ainda que



as importadoras, não demonstrem o interesse de partilhar as informações do crescimento desse mercado de forma pública e verídica.

Assim, essa pesquisa mostrou que o câmbio tem um aspecto importante na formação de preços para a importação do vinho, mesmo sendo barato o consumo, o consumidor almeja qualidade, e demonstra dar mais importância ao produto de fora do que o nacional que tem pouca visibilidade, não se importando com os tributos inerentes, onde o mesmo, dita as regras dos preços para o consumo final.

É louvável antecipar-se ao leitor, as críticas que ele poderá fazer ao artigo, e esclarecendo sobre as limitações da pesquisa, pois, fundamenta-se como a mais adequada aos propósitos do estudo obtido, restringindo-se somente a informações secundárias de caráter descritivo, obtidas por bibliografia explicativa e pesquisa em meio eletrônico com enfoque aos dados recentes de importação de vinhos, e ao câmbio, com seus aspectos relevantes, dentro do território nacional, no comércio exterior.

Como também, pela pesquisa ser limitada aos meios eletrônicos de informação, a grande maioria das importadoras de vinhos, não divulga os dados em meios locais e midiáticos, pois o assunto é tratado de forma restrita, a um seleto grupo de pessoas, não sendo disponibilizado dados para as pesquisas acadêmicas, ficando assim, disponível a parte em meios secundários.

Considerando que o estudo para a composição do artigo é pouco mencionado em meios acadêmicos, e as fontes de pesquisa do assunto são restritas, devido aos dados de importação estarem sujeitos a uma análise prévia das importadoras e a outros meios de distribuição para liberação de informações ao público no geral, pondero que as seguintes sugestões: O crescimento da exportação de vinhos e outros espumantes brasileiros para os mercados internacionais e os seus principais mercados consumidores e; Aspectos do consumidor de vinhos nacional: Um estudo sobre o perfil dos principais consumidores do produto e seus benefícios, possam a vir interessar em particular o leitor, o futuro acadêmico pesquisador, para disseminação e crescimento do tema em questão.

## REFERÊNCIAS

BARELLI, Suzana. **Brasil supera a barreira dos dois litros de vinho por habitante por ano.**

2020. Disponível em: <<https://paladar.estadao.com.br/noticias/bebida,enfim-superamos-a-barreira-dos-2-litros,70003195583>>. Acesso em: 08 de março de 2020.

BORTOTO, Artur; DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio exterior: Teoria e gestão.** São Paulo: 3º Ed. Atlas, 2012.

COPELLO, Marcelo. **O Mercado Brasileiro de Vinho 2019.** 2019. Disponível em: <<http://www.marcelocopello.com/post/o-mercado-brasileiro-de-vinho-2019>>. Acesso em: 20 de abril de 2021.

CORTIÑA, José M. L. e GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo.** São Paulo: 4º Ed. Aduaneiras, 2010.

FRAGA, Marcelo Loyola. **Metodologia para elaboração de trabalhos científicos.** Curitiba: Editora CRV, 2017.

INTERSEAS. **Saiba mais sobre importação de vinhos.** 2019. Disponível em: <<http://interseas.com.br/saiba-mais-sobre-a-importacao-de-vinhos/#.Xaw5QuhKjIU>>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

LILLA, Ciro. **Introdução ao mundo do vinho.** São Paulo: 4ª Ed. Martins Fontes, 2013.

MEU VINHO. **Mercado de vinhos no Brasil apresenta crescimento**. 2019. Disponível em: <<https://www.meuvinho.com.br/news/783/mercado-de-vinhos-no-brasil-apresenta-crescimento>>. Acesso em: 09 de março de 2020.

MIRANDA, Bia. **Quais são as regras de importação para vinhos?** 2016. Disponível em: <<https://www.wine.com.br/winepedia/curiosidades/regras-de-importacao/https://www.wine.com.br/winepedia/curiosidades/regras-de-importacao/>>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: 10ª Ed. Aduaneiras, 2001.

SECEX/MDIC. **Balança comercial e importação de vinhos**. 2020. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>>. Acesso em: 18 de abril de 2020.

SIMÕES, Lucas. **Conheça quais são as 13 uvas mais tradicionais na produção de vinhos**. 2018. Disponível em: <<https://blog.famigliavalduga.com.br/uvas-mais-tradicionais-na-producao-de-vinho/>>. Acesso em: 06 de março de 2020.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e prática cambial – exportação e importação**. São Paulo: 6º Ed. Aduaneiras, 2015.

WINE. **Série uvas - Cabernet Sauvignon**. 2017. Disponível em: <[https://www.wine.com.br/winepedia/sommelier-wine/serie-uvas-cabernet-sauvignon/?doing\\_wp\\_cron=1586523267.0950870513916015625000](https://www.wine.com.br/winepedia/sommelier-wine/serie-uvas-cabernet-sauvignon/?doing_wp_cron=1586523267.0950870513916015625000)>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

# CAPÍTULO 4

## **TIMES ÁGEIS EM AMBIENTE DE TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

**Daniela Gomes dos Santos**

# TIMES ÁGEIS EM AMBIENTE DE TRABALHO REMOTO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Daniela Gomes dos Santos<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo trata da relação entre as abordagens e times ágeis com o trabalho remoto, visto que muitos autores e profissionais consideram não ser possível aplicar essas abordagens em um ambiente de trabalho distribuído. O presente trabalho tem por objetivo analisar os desafios que os times ágeis têm enfrentado e os resultados que têm obtido, especialmente com esta mudança repentina para o modelo de trabalho remoto e virtual. Para isso, foi realizada revisão da bibliografia referente à agilidade, times ágeis e trabalho remoto, além de pesquisa quantitativa com profissionais que trabalham nesse formato. Como principal resultado, o presente trabalho confirmou que, embora a literatura discorde, a adaptação, em especial de time ágeis ao ambiente remoto, tem sido positiva, tanto na aplicação das abordagens ágeis e quanto na realização do trabalho em si, não havendo grandes prejuízos em trabalhar em um formato de equipes virtuais.

**Palavras-chave:** Times ágeis. Trabalho remoto. Equipes virtuais.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 trouxe uma série de desafios para as empresas e profissionais de uma forma geral. Um deles, sem dúvidas, foi a transição, forçada e abrupta, para o trabalho remoto. Para os que já se utilizavam deste modelo (antes da pandemia) a adaptação não teve grandes impactos. No entanto, quando falamos de empresas inteiras que não trabalhavam no formato remoto e, especialmente, de times ágeis, para os quais existe (ou existia) uma premissa de que os membros dos times deveriam estar alocados no mesmo espaço físico (KNIBERG, 2007), alguns desafios e barreiras precisaram ser transpostos.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar os desafios que os times ágeis têm enfrentado e os resultados que têm obtido, especialmente com esta mudança repentina para o modelo de equipes virtuais, bem como analisar se este é um modelo sustentável para times ágeis ou se a premissa de que esses times devem estar fisicamente alocados no mesmo espaço físico é verdadeira.

Espera-se que o presente trabalho contribua com a discussão empírica e acadêmica sobre times ágeis trabalhando em ambiente remoto, visto que este é um dos grandes paradigmas do formato ágil de trabalho, embora já venha sendo discutido e aplicado há algum tempo, mesmo que de forma comedida e experimental (KNIBERG, 2007).

Para cumprir seu objetivo, o trabalho é dividido em cinco seções. A primeira seção corresponde à presente introdução; a segunda seção abordará a revisão teórica e acadêmica; a terceira seção abordará o método de pesquisa utilizado; a quarta seção abordará os resultados obtidos com a pesquisa realizada; e, por fim, a quinta seção apresentará as principais conclusões obtidas com o presente trabalho.

---

<sup>1</sup> Pós-graduada em Gestão de Projetos pela POLI/USP. Agilista na Whirlpool e fundadora da Associação Projeto Social Desenvolve. *E-mail:* dani.gomes.santos@hotmail.com

## 2 TIMES ÁGEIS

Em um contexto cada vez mais complexo é comum que as organizações adotem métodos e abordagens ágeis, que lhes permitam reagir de forma adaptativa às constantes mudanças, validar hipóteses de forma rápida e terem eficiência e efetividade na implementação de mudanças e correção do curso de atuação, caso necessário (RODRIGUES e LABRIOLA, 2020; AMARAL, 2019).

Por sua vez, é comum a formação de times (ou equipes) ágeis, para que a agilidade se torne escalável nas organizações. Times ágeis são compostos por um grupo de pessoas com diferentes habilidades e formações, de modo que os membros do time se complementem. O *Project Management Institute* - PMI (2017) atribui as seguintes características aos times ágeis:

- Possuem de 3 (três) a 9 (nove) membros;
- São agrupados em um espaço (físico) comum aos membros do time;
- Os membros são 100% dedicados ao time;
- Liderança servidora, autogerenciamento e colaboração são competências essenciais; e
- O time é composto por generalistas e especialistas.

Schwaber e Sutherland (2017) mencionam características semelhantes em seu *Guia do Scrum*, além de ressaltar os benefícios da auto-organização (ou autogerenciamento) e da multifuncionalidade. A auto-organização permite que os times escolham a melhor forma de realizar seu trabalho, em vez de serem coordenados por outros; já a multifuncionalidade confere ao time as competências necessárias para completar o trabalho, sem que haja dependência com terceiros (não-membros do time). Essas duas características permitem, aos membros do time, aperfeiçoar sua flexibilidade, criatividade e produtividade.

O pensamento crítico e a melhoria contínua também são características comuns em times ágeis. Os membros do time devem ser capazes de fazer reflexões em conjunto, em cadências definidas, sobre como podem se tornar mais eficazes e, a partir disso, desenvolver ações para refinar e ajustar seus comportamentos para tal (BECK *et al*, 2001).

### 2.1 EQUIPES VIRTUAIS

A *International Project Management Association* - IPMA (2015) define equipes virtuais como um conjunto de indivíduos que, embora façam parte do mesmo time, trabalham geograficamente distantes, podendo, inclusive, estar em países e em fusos horários diferentes. Esses times precisam de espaços virtuais de trabalho, onde possam se “encontrar” e colaborar uns com os outros (PMI, 2017).

A comunicação é um grande desafio neste formato de trabalho, justamente porque as pessoas não estão fisicamente próximas e muitas vezes, a comunicação acaba por ser assíncrona (*e-mails*, compartilhamento de arquivos, mensagens por *chat*) e não *face-to-face* (IPMA, 2015). Para reduzir esse desafio, o PMI (2017) sugere que sejam usadas técnicas de *pair coding* (desenvolvimento em pares) e *fishbowl window* (videoconferências de longa duração, na qual as pessoas ficam conectadas em um *link* específico durante todo o dia de trabalho e colaboram, a qualquer momento do dia, entre si), de modo que seja possível aproximar os membros do time. Videoconferências, compartilhamento de documentos e outras ferramentas que tornem a colaboração mais efetiva entre os membros do time

também devem ser utilizadas, assim como ações recorrentes de *team bulding* (IPMA, 2015; PMI, 2017).

Além da comunicação e do relacionamento entre membros dos times, outros desafios podem surgir, incluindo, mas não se limitando a: distância física (que pode prejudicar o relacionamento entre membros do time), diferenças pessoais e culturais, diferenças temporais – seja por fuso horário diferente ou por horário de trabalho diverso (CUNHA, 2016).

## 2.2 TIMES ÁGEIS EM TRABALHO REMOTO

Com a crescente tendência do trabalho remoto e de times geograficamente distribuídos (RADIGAN, 2020; PMI, 2017), devido à redução de custos com infraestrutura e à possibilidade de conseguir os melhores profissionais, independente de onde estejam fisicamente alocados (PATINI, 2011), é cada vez mais comum encontrarmos times ágeis em regime de trabalho remoto.

Embora as abordagens ágeis tenham sido inicialmente pensadas para times compostos por pessoas alocadas fisicamente no mesmo espaço, permitindo forte colaboração entre elas, (KNIBERG, 2007; BECK *et al*, 2001), é possível utilizar essas abordagens também em times geograficamente distribuídos, desde que seja possível construir um ambiente de colaboração em que todos os membros do time entendam seu papel, participem de decisões e contribuam na criação de metas aceitáveis, desafiadoras, específicas, quantificáveis e mensuráveis (SILVA, 2018).

Para que a comunicação e o trabalho do time não sejam prejudicados pela distância física, no entanto, é preciso que os membros do time utilizem ferramentas e técnicas que os permitam colaborar, inclusive em tempo real. Para times ágeis, o uso do quadro *kanban*, como forma de gerenciar o trabalho em progresso é comum (SILVA, 2018). O quadro *kanban* consiste em uma representação visual do trabalho em andamento em um determinado fluxo de trabalho, isto é, o processo de trabalho é dividido em etapas (representado pelas colunas do quadro) e os *post-its* (cartões ou, do japonês, *kanban*) representam as atividades, conforme demonstra a Figura 1.

**FIGURA 1** – Exemplo de quadro *kanban* físico

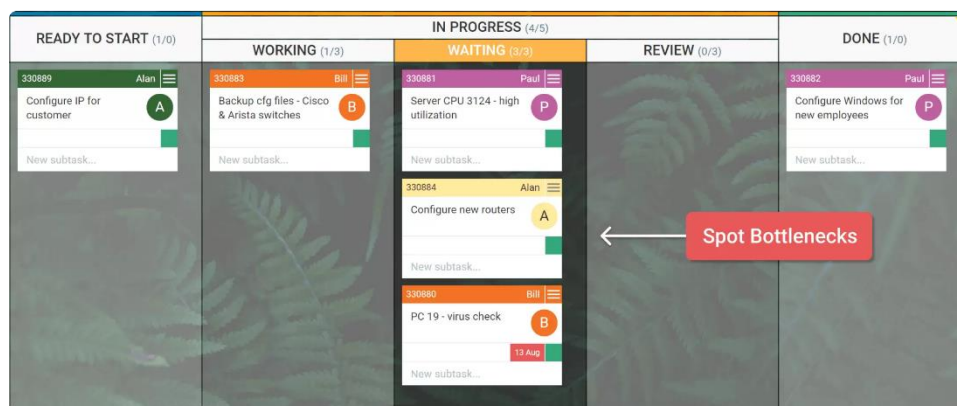


Fonte: A autora.

No ambiente virtual, não deve ser diferente. Existem diversas ferramentas de *kanban* virtual, que permitem e conferem ao time as mesmas informações (algumas vezes até mais) do que o quadro físico permitiria, conforme exemplifica a Figura 2. Na experiência realizada por Brandão, Cortés,

Gonçalves e Moura (2012) foram identificadas limitações do quadro físico facilmente resolvidas pelo quadro virtual, conforme descrito na Tabela 1.

**FIGURA 2** – Exemplo de quadro *kanban* virtual



Fonte: A autora.

**TABELA 1** – Comparativo entre o quadro físico e o virtual

| Itens avaliados                              | Quadro físico    | Quadro virtual   |
|--|------------------|------------------|
| Esforço para atualização do quadro           | Muito            | Pouco            |
| Leitura do quadro                            | Difícil          | Fácil            |
| Acompanhamento do quadro pelo cliente        | Sem visibilidade | Com visibilidade |
| Geração de gráficos (p.ex. <i>Burndown</i> ) | Demorada         | Rápida           |

Fonte: Elaborado a partir de Brandão *et al*, (2012).

Embora o trabalho remoto para os times ágeis seja desafiador, tanto pelas dificuldades de comunicação entre membros do time quanto pelo distanciamento gerado entre eles (CUNHA, 2016), pode trazer muitos benefícios, não só para o gerenciamento do trabalho e para a redução de custos da empresa, mas também para as pessoas, os membros do time, que têm a flexibilidade de trabalhar de qualquer lugar, melhorando, inclusive, sua qualidade de vida (PATINI, 2011).

O grande desafio dos gestores e líderes dos times ágeis é, portanto, manter o time unido e colaborativo ao mesmo tempo em que estão geograficamente distribuídos. Para isso, ser capaz de comunicar efetivamente (usando a tecnologia adequada), construir um ambiente de confiança e respeito mútuos, estabelecer objetivos comuns, claros e inspiradores e liderar pelo exemplo são competências essenciais dos líderes ágeis em times virtuais (CUNHA, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Intentando cumprir com os objetivos definidos para esta pesquisa, adotou-se o modelo de pesquisa quantitativa, por meio de *survey*, visto que se caracteriza por um tipo de pesquisa realizada em grande escala, que apresenta a opinião das pessoas por meio de questionários ou entrevistas (MACEDO e FRANCO, 2013).

Para este trabalho em específico, o foco foi na realização de *survey* através da aplicação de questionário. O tipo de pesquisa, neste caso é exploratória, pois tem por objetivo levantar a percepção de uma determinada população-alvo (profissionais que trabalham com abordagens ágeis em ambiente de trabalho remoto) sobre um tópico em específico (impacto do trabalho remoto na aplicação de abordagens ágeis)



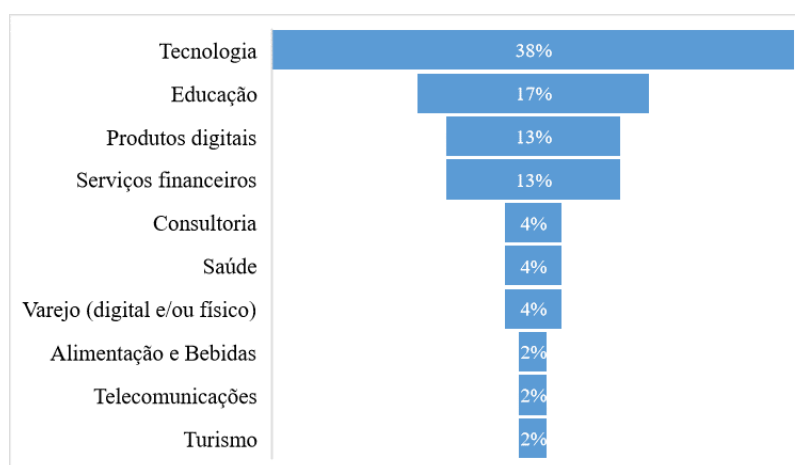
O questionário, instrumento de coleta utilizado neste trabalho acadêmico, foi autoaplicável, pela internet, através da ferramenta *Microsoft Forms*, sendo composto por 9 (nove) questões, divididas em 3 (três) seções: a primeira, focada em levantar o perfil dos respondentes; a segunda, focada na percepção dos respondentes sobre a adaptação ao trabalho remoto; e a terceira focada em levantar o impacto do trabalho remoto nos resultados dos times ágeis. As perguntas eram fechadas, divididas da seguinte forma: 5 (cinco) perguntas de múltipla escolha com apenas 1 (uma) opção de resposta, 3 (três) perguntas de múltipla escolha com mais de uma opção de resposta e 1 (uma) pergunta utilizando a escala Likert de 4 (quatro) itens (LLAURADÓ, 2015). A utilização de questões de múltipla escolha se deve, principalmente, aos benefícios identificados quando comparados com outros tipos de questões (dicotômicas ou abertas), incluindo: facilidade de aplicação, do processo, da análise, da rapidez para responder; e baixa possibilidade de erros, visto que trabalham com diversas alternativas (CARMO, 2013).

O pré-teste foi realizado com 3 (três) profissionais que trabalham com abordagens ágeis em times e empresas diferentes. O universo de pesquisa incluía todos os profissionais que trabalham com abordagens ágeis em ambiente remoto. No entanto, por não conseguir identificar, de fonte segura, a quantidade de profissionais que fazem parte deste universo, a amostragem foi selecionada de forma não-probabilística, considerando a conveniência e disponibilidade dos participantes (OCHOA, 2015; MACEDO; FRANCO, 2013). A coleta dos dados aconteceu entre 05 de julho de 2020 e 18 de julho de 2020.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa contou com 47 profissionais-respondentes, sendo a maioria com idade entre 30 e 47 anos (74%), oriundos de grandes empresas (81%), distribuídos, principalmente entre os segmentos de tecnologia (38%), educação (17%), produtos digitais (13%) e serviços financeiros (13%). Na Figura 3 consta o percentual de respondentes por segmento de mercado.

**FIGURA 3** - Segmento em que os respondentes trabalham



Fonte: A autora.

A maioria dos respondentes tinha papel de *Scrum Master* ou *Agile Master* (34%) e *Product Owner* ou *Product Manager* (26%). Na Tabela 2 consta o percentual de respondentes por papel no time em que trabalham e as responsabilidades principais de cada papel.

**TABELA 2** – Papéis dos respondentes nos times em que atuam

| Papel no time | Responsabilidade | % respondentes |
|---------------|------------------|----------------|
|---------------|------------------|----------------|



|                                       |  |     |
|---------------------------------------|--|-----|
| <i>Scrum Master/ Agile Master</i>     | Líder facilitador que garante a correta execução dos processos (eficiência)  | 34% |
| <i>Product Owner/ Product Manager</i> | Garante que o time está focando no que gera valor para o cliente (eficácia)  | 26% |
| Desenvolvedor                         | Profissional de tecnologia que executa o trabalho de desenvolvimento de <i>software</i>  | 19% |
| <i>Agile Coach</i>                    | Líder facilitador que atua no nível da organização, junto à liderança da empresa   | 9%  |
| Gerente de Tecnologia                 | Profissional com nível gerencial na área de tecnologia da informação   | 4%  |
| <i>Agile Leader</i>                   | Similar ao papel do <i>Agile Coach</i> ou <i>Agile Master</i>  | 2%  |
| <i>Agile Product Coach</i>            | Similar ao papel do <i>Agile Coach</i> , mas com um foco em apoiar o desenvolvimento de <i>Product Owners</i> ou <i>Product Managers</i> | 2%  |
| Analista de <i>Quality Assurance</i>  | Profissional de tecnologia que executa os testes e garante a qualidade das entregas realizadas pelos desenvolvedores                     | 2%  |
| <i>Business Owner</i>                 | Profissional de nível gerencial ou estratégico que garante que os times ágeis estão atingindo os resultados esperados pela empresa       | 2%  |

Fonte: A autora.

Algumas informações interessantes, sobre o perfil dos respondentes, em relação às abordagens ágeis que utilizam, incluem, mas não se limitam, a:

- A única menção ao *Disciplined Agile* foi feita por respondente oriundo de uma empresa de pequeno porte.
- A maioria dos respondentes oriundos de empresas de médio porte informou usar o método *Kanban* ou *Scrum*, ou ainda uma combinação entre eles.
- 11% do total de respondentes utiliza 3 (três) ou mais abordagens ágeis em ambiente de trabalho remoto, sendo, além dos já mencionados *Scrum* e *Kanban*, o *eXtreme Programming* e/ou *SAFe*.
- 27% do total de respondentes utiliza uma combinação de *Scrum* e *Kanban*, dado este, que foi mencionado na pesquisa global “*Scrum Master Trends*” (Scrum.org, 2019), na qual a maioria dos respondentes (81%) informou utilizar essas abordagens em conjunto.

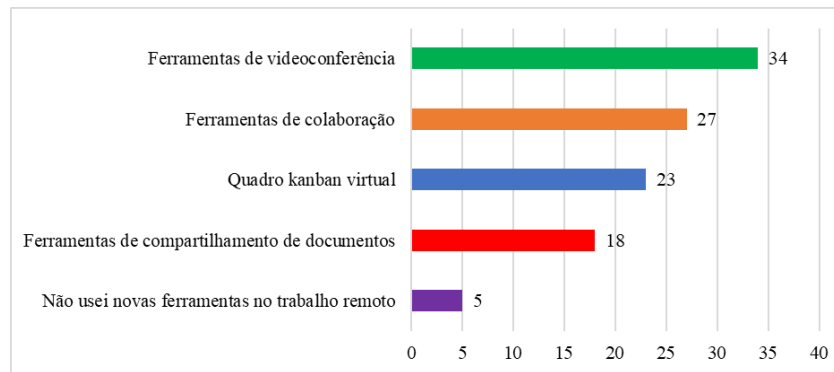
#### 4.1 ADAPTAÇÃO AO TRABALHO REMOTO

Nesta seção da pesquisa, o objetivo era identificar quais ferramentas, métodos e técnicas passaram a ser utilizadas, pelos profissionais que trabalham com agilidade, para adaptarem-se ao ambiente remoto, bem como se essa adaptação prejudicou a motivação dos membros dos times ágeis.

Quanto às ferramentas, foi identificado que os profissionais passaram a utilizar, principalmente ferramentas de vídeoconferência (34 respondentes), ferramentas de colaboração, a exemplo do Miro, Mural e FunRetro (27 respondentes) e quadro *kanban* virtual (23 respondentes).

Na Figura 4 constam as ferramentas que passaram a ser mais utilizadas pelos respondentes no trabalho remoto.

**FIGURA 4 - Ferramentas para adaptação ao trabalho remoto**



Fonte: A autora.

Dentre as práticas que não eram realizadas em ambiente presencial, mas que tornaram-se essenciais em ambiente remoto, destacam-se:

- Reuniões diárias (22 respondentes);
- *Happy hours* virtuais, com o objetivo de melhorar o entrosamento entre membros dos times (20 respondentes);
- Atividades de *team building*, para melhorar o relacionamento entre os membros do time (14 respondentes); e
- Outras ações, incluindo: mais de uma reunião diária, treinamentos e contato mais frequente com o time (5 respondentes)

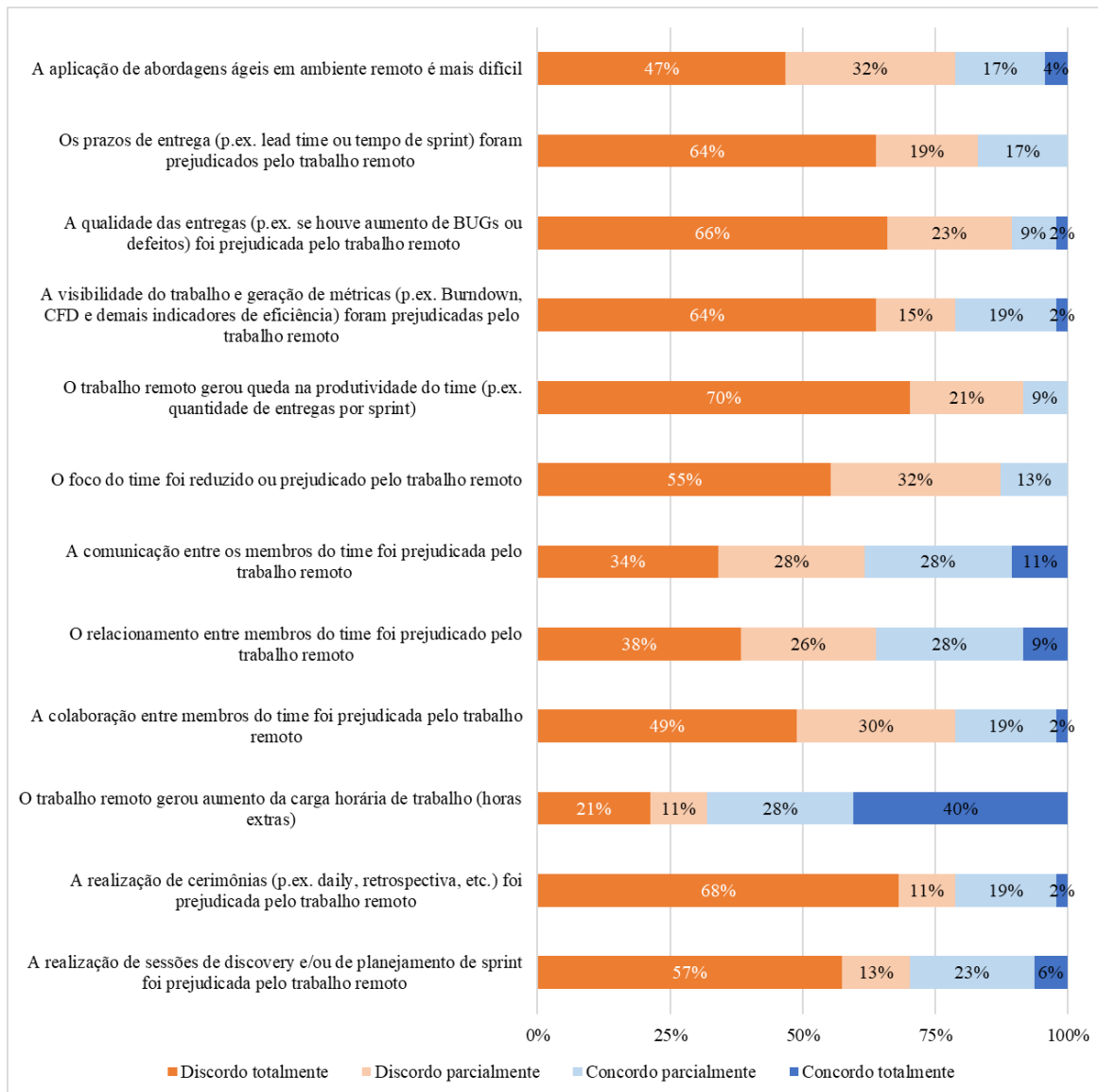
O *pair coding* foi a prática menos citada (apenas 1 respondente a citou), diferente do que é sugerido pelo PMI (2017) para times ágeis que trabalham em ambiente remoto. No entanto, considerando que apenas 19% dos respondentes possuíam o papel de desenvolvedor nos times em que se atuam, pode ser uma das hipóteses para a baixa menção à esta prática.

Por fim, sobre a motivação dos membros do time, 83% dos respondentes informaram que o trabalho remoto aumentou ou não teve efeito (nem positivo, nem negativo) sobre a motivação do time, enquanto apenas 17% informou que o trabalho remoto prejudicou a motivação dos membros do time. Esse dado evidencia que, conforme mencionado por Patini (2011), o trabalho remoto gera benefícios, não só para a organização, mas também para os profissionais, que tem, entre outros “ganhos”, a melhoria da qualidade de vida.

## 4.2 IMPACTO DO TRABALHO REMOTO NOS RESULTADOS

Na última seção da pesquisa foi aplicada a escala Likert contendo 12 (doze) afirmações, com o objetivo de validar o impacto do trabalho remoto em cada um dos aspectos de times ágeis. A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, de modo que, ao responder um questionário baseado nesta escala, os respondentes especificam seu nível de concordância com uma afirmação (Escala Likert, 2018). O objetivo de utilizar esta escala foi entender, de forma simples, como os respondentes percebem cada uma das situações descritas (práticas ágeis) em ambiente virtual ou remoto. Nesta pesquisa optou-se por uma escala Likert de 4 (quatro) itens, de modo que os respondentes não apresentassem o viés de tendência central, no qual tendem a evitar as duas opções extremas, gerando pouca variação (LLAURADÓ, 2015) e resultados menos assertivos. Os resultados são apresentados na Figura 5, conforme abaixo.

**FIGURA 5 - Impactos do trabalho remoto nos times ágeis**



Fonte: A autora.

De uma forma geral, é possível observar que o trabalho remoto não prejudicou o desempenho de times ágeis (79% responderam que discordam parcial ou totalmente). Aspectos como tempo de entrega (lead time no método *Kanban* ou *timebox* do sprint no *Scrum*), qualidade, visibilidade do trabalho, produtividade, foco, colaboração e alinhamento (realização de cerimônias e de sessões de *Discovery* ou *Planning*) foram considerados, pela maioria dos respondentes, como não prejudicados pelo ambiente de trabalho remoto (discordo total ou parcialmente).

Todavia, aspectos como comunicação, relacionamento e carga horária foram considerados os mais prejudicados por este novo formato de trabalho (concordo total ou parcialmente), sendo que o aumento da carga horária foi o principal ofensor gerado pelo trabalho remoto, segundo os dados obtidos. Importante salientar, no entanto, que o aumento da carga horária não é exclusivo de profissionais que trabalham com abordagens ágeis, mas um fenômeno que tem acontecido com todos os profissionais que foram “forçados” a migrar para o trabalho remoto devido à pandemia do COVID-19, conforme aponta estudo realizado pelo *LinkedIn* em abril de 2020 (SUTTO, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado foi possível confirmar que as abordagens ágeis podem ser aplicadas a times remotos ou virtuais. A pandemia do COVID-19 obrigou muitos profissionais, inclusive os que não trabalhavam de forma remota a migrar para este formato, fazendo com que, tanto profissionais quanto empresas, tivessem que se adaptar quase que de forma instantânea. Com a pesquisa realizada nota-se que a adaptação, em especial de time ágeis, tem sido positiva e que, no que tange à aplicação das abordagens ágeis e na realização do trabalho em si, não houve grandes prejuízos do formato de equipes virtuais.

No entanto, assim como menciona a literatura estudada, e que foi comprovado pela pesquisa realizada, o trabalho remoto exige um esforço maior no que tange à comunicação e ao relacionamento entre os membros do time, mas que pode ser trabalhado através de práticas como *team building* e outras, que auxiliem a construção de confiança e de um ambiente (mesmo que virtual) de colaboração entre membros dos times.

É importante salientar, apesar disso, que os resultados encontrados possuem limitações: o prazo para coleta de dados foi relativamente curto (apenas 2 semanas) e a amostra foi pequena (47 respondentes). Além disso, a pesquisa traz dados muito focados em profissionais que migraram para ambiente remoto devido a uma “força maior” (pandemia do COVID-19) e não em condições “normais”.

Em trabalhos futuros poderia ser feita uma pesquisa mais extensa, com uma amostra maior de respondentes, incluindo, por exemplo, mais pessoas com o papel de desenvolvedor nos times, para identificar práticas que esses profissionais, especificamente, têm usado para colaborar com seus pares, de modo que esses dados auxiliem a corroborar os achados neste trabalho ou mesmo ampliem a percepção científica sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, B. Ágil, **Agilidade...** afinal de onde surgiu o termo? - TI Especialistas. 2020. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://www.tiespecialistas.com.br/agil-agilidade-afinal-de-onde-surgiu-o-termo/>.

BECK, K., BEEDLE, M., BENNEKUM, A., COCKBURN, A., CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. 2001. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>.

BRANDÃO, M., CORTÉS, M., GONÇALVES, E.; MOURA, H. Monitoramento e Controle de Projetos com e-Kanban e Burndown: Um Relato de Experiência. In **WORKSHOP DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SOFTWARE**. Fortaleza, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260058777\\_Monitoramento\\_e\\_Controlde\\_de\\_Projetos\\_com\\_e-Kanban\\_e\\_Burndown\\_Um\\_Relato\\_de\\_Experiencia](https://www.researchgate.net/publication/260058777_Monitoramento_e_Controlde_de_Projetos_com_e-Kanban_e_Burndown_Um_Relato_de_Experiencia)

CARMO, V. **O Uso De Questionários Em Trabalhos Científicos**. N/I. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível em: [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/O\\_uso\\_de\\_questionarios\\_em\\_trabalhos\\_cient%edficos.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cient%edficos.pdf)

CUNHA, L. **Proposta de gestão de comunicação em equipes virtuais utilizando métodos ágeis do Scrum (Pós-graduação)**. Universidade Federal de Mato Grosso, 2016. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/423>).

IPMA. **Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management**. 4 ed. Zurique, 2015.

KANBANIZE, B. **O Quadro Kanban Explicado em 5 Passos Simples**. 2021. Acesso em 19/05/2021, Disponível em: <https://kanbanize.com/pt/recursos-kanban/primeiros-passos/o-que-e-quadro-kanban>.

KNIBERG, H. **Scrum e XP direto das trincheiras** (pp. 130-133). C4Media Inc, 2007.

LLAURADÓ, O. **Escala de Likert: O que é e como utilizá-la**. 2015. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/escala-likert>.

MACEDO, J.; FRANCO, K. **A pesquisa do tipo Survey**. 2013. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://pt.slideshare.net/JeffersonBaptistaMac/a-pesquisa-do-tipo-survey>.

OCHOA, C. Amostragem Não Probabilística: Amostra Por Conveniência. **Netquest**. 2015. Acesso em 18/07/2020, Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>.

PATINI, A. **O trabalho remoto e os desafios dos gestores** (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://leto.pucsp.br/bitstream/handle/984/1/Aline%20de%20Campos%20Goncalves%20Patini.pdf>.

PMI. **Guia Ágil** (1st ed., pp. 39-40;46). Newtown Square, 2017.

RADIGAN, D. **O segredo para equipes ágeis remotas**. Atlassian. 2020. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/agile/teams/remote-teams>

RODRIGUES, J.; LABRIOLA, L. **Tomada de decisão utilizando o framework Cynefin**. Presentation, Online (webinar). 2020.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum** (p. 6). Scrum.org. 2017.

SCRUM.ORG, 2019. **Scrum Master Trends**. p. 20. Acesso em 18/07/2020, Disponível em: <https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2019-01/2019%20Scrum%20Master%20Trends%20%282019-01-31%29.pdf>.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília, p.17. 2013. Acesso em 19/07/2020, Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf).

Silva, E. **Scrum virtual**. 2018. Acesso em 11/07/2020, Disponível em: <https://www.infoq.com/br/articles/scrum-virtual/>

SUTTO, G. 62% dos brasileiros ficaram mais estressados com o trabalho no home office, diz estudo do LinkedIn. **InfoMoney**. 2020. Acesso em 18/07/2020, Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/62-dos-brasileiros-ficaram-mais-estressados-com-o-trabalho-no-home-office-diz-estudo-do-linkedin/>



# CAPÍTULO 5

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO DEPARTAMENTO DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ: CAPACITAÇÃO E PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

**Paulo Henrique Carneiro**

**Rúbia Carla Santi**

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO DEPARTAMENTO DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ: CAPACITAÇÃO E PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Paulo Henrique Carneiro <sup>1</sup>

Rúbia Carla Santi <sup>2</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema a Gestão Estratégica de Pessoas no Departamento da Polícia Civil do Paraná, na capacitação em parceria com instituições de ensino superior. A questão de pesquisa busca saber, se a eficácia da parceria será eficiente para o avanço do Departamento da Polícia Civil na Gestão estratégica de pessoas. A pesquisa utiliza o método quantitativo, utilizando-se de coleta de dados e informações através de questionário, entre os dias 17/02/2020 a 27/02/2020 com 21 Policiais Civis da 13ª Subdivisão Policial de Ponta Grossa de diferentes setores. Justifica-se essa pesquisa, por trazer ao Departamento da Polícia Civil uma visão sobre inovações que oportunizam o crescimento institucional na gestão de pessoas, aproveitamento da competência de cada profissional em dar melhor atendimento e qualidade no serviço prestado. Objetivo geral da pesquisa é: conhecer a gestão estratégica de pessoas por meio da capacitação e aproveitamento das habilidades profissionais, aliadas à parceria entre Instituição de Ensino Superior e Polícia Civil. As conclusões em destaque da pesquisa se resumem que, haverá aprendizado da Policial Civil por meio da parceria com Instituição de Ensino Superior, alavancando a gestão interna e dando à população resultados eficientes em seus anseios, somada na melhor Gestão de Pessoas dentro do processo de evolução de uma política pública desburocratizada.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas. Capacitação. Parceria. Instituições de Ensino Superior.

## 1 INTRODUÇÃO

O Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná, através do novo Delegado Geral, a partir do ano de 2019, está voltado a elaboração de um Planejamento Estratégico para os 4 anos seguintes, onde todo policial civil participará deste planejamento, visando uma política pública moderna, onde, com a quebra de paradigmas, tornará os trabalhos da Polícia Civil do Estado do Paraná uma referência em sua área de atuação.

O fluxo de casos a serem investigados recebidos diariamente em uma Delegacia de Polícia Civil, vem tornando o trabalho dos profissionais de segurança árduo, devido à complexidade de cada caso. O cidadão, buscando uma solução efetiva para seus piores problemas, vê nesses profissionais o reflexo da justiça pelo serviço prestado.

O quadro de funcionários da Polícia Civil do Estado do Paraná é provido de profissionais

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração Pública – UEPG. *E-mail:* phencarneiro@gmail.com

<sup>2</sup> Professora de Administração – UNISECAL. *E-mail:* rubia.santi@unisecal.edu.br

concursados. Para o cargo de Delegado de Polícia o profissional deve possuir curso de graduação em Direito. Já para os cargos de Escrivão, Investigador e Papiloscopista, graduação em qualquer curso superior, conforme legislação em vigor.

A administração pública afim de atingir seus objetivos institucionais diante da demanda junto à população, deve buscar recursos inovadores que deem sustentação e tornem de maneira prática e desburocratizada os trabalhos por ela realizados.

A inovação acresce ao serviço público recursos nos mais variados segmentos, como na Saúde, Tecnologia de Informação, Educação, Segurança Pública entre outros. Inovação traz para o Gestor Público um leque de ferramentas, que quando bem administradas, formam um sistema de Competências tendo seu resultado a ser replicado a outros setores públicos do Estado.

A Polícia Civil, não longe, conforme citado, sendo uma instituição pública na busca de desburocratizar, modernizar e inovar o desempenho de suas funções, não deve ficar alheia aos recursos que as parcerias (sinergia) com outras instituições podem oferecer, assim sendo, para que todo este planejamento estratégico tenha o resultado esperado, o Departamento conta com seus servidores, sugere então, essa pesquisa, através do tema “Gestão Estratégica de Pessoas no Departamento da Polícia Civil do Paraná: Capacitação e Parceria com Instituições de Ensino Superior”, o aproveitamento técnico de cada policial formando um sistema de competência e aprendizagem organizacional.

Assim, questiona-se: Será eficaz para a organização estudada a gestão estratégica de pessoas? O clamor da sociedade para que as Instituições Públicas exerçam seus compromissos norteados pelos princípios da Administração Pública, chama a atenção dos Gestores Públicos, em buscar novas estratégias que correspondam com efetividade a demanda dos direitos assegurados constitucionalmente.

A falta de planejamento para a modernização da instituição, o não aproveitamento da competência de seus funcionários e não sinergia com outras instituições, mantém a Polícia Civil uma instituição burocrática e ao mesmo tempo estática. Conforme Schmidt (2012, p. 19):

Na gestão pública podemos observar que alguns gestores ainda enfrentam dificuldades para implantar ações administrativas, com focos estratégicos em decorrência de ainda se defrontarem com equipes de servidores que não vislumbram possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho. Percebe-se também que ainda estão acomodados, que não apresentam foco em resultados e buscam apenas estabilidade.

Com esse cenário, a pesquisa observa que a falta de uma Administração Estratégica sustenta a ineficiência para o avanço de uma instituição onde o conjunto de competências que possui fica acorrentada sob paradigmas arcaicos. O presente estudo busca trazer ao Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná uma visão sobre inovação, que oportunize a o crescimento institucional na gestão de pessoas e no aproveitamento da competência de cada profissional, onde visa dar melhor atendimento e qualidade no serviço prestado ao cidadão.

Conforme Olivo (2015 *apud* MEIRELES, 1990, p. 354), “Os convênios administrativos são “[...] acordos firmados por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, para realização de interesse comum dos partícipes”. As instituições de ensino superior, por sua vez, contarão com temas mais abrangentes em suas áreas de pesquisa, dando aos profissionais de ensino oportunidades de inovação acadêmica em estudo criminologia e investigação policial.

Durante o processo de investigação criminal, essa aliança entre as instituições, os resultados investigativos sobre os objetos e outros elementos que fazem parte do crime, sob análise técnica dos



profissionais de ambas instituições trarão maior credibilidade dos relatórios que fundamentarão as decisões judiciais futuras, pois de acordo com Schmidt (2012, p. 36) sustenta que:

Para que haja um alto nível de qualidade na entrega de serviços, é necessário que a instituição pública tenha pessoas com alto nível de qualidade pessoal, que produzam com alto nível de exigência e qualidade. Estes fatores estão ligados ao perfil do indivíduo e suas características pessoais, indivíduos com alto nível de exigência e cuidado com suas atividades tendem a entregar um trabalho de melhor qualidade.

A gestão estratégica de pessoas na instituição policial, terá um importante avanço em gestão pública, se tornando uma organização de competência. Uma boa Gestão Pública transforma um obstáculo em elemento propulsor, na busca de uma solução plausível, e estabelece parcerias com outras instituições, como as de ensino superior, que podem dar suporte técnico-profissional, qualificando o desenvolvimento do serviço prestado, com vistas ao bem-estar do cidadão.

O objetivo geral dessa pesquisa é conhecer a gestão estratégica de pessoas com capacitação e aproveitamento de suas habilidades profissionais aliada em parcerias entre Instituição de Ensino Superior e Polícia Civil, visando o fortalecimento do Conhecimento Organizacional como resultado dessa parceria. Especificamente, busca-se promover a Gestão por Competência e aproveitar a experiência técnica do indivíduo em determinadas tarefas; Instituir a Gestão do Conhecimento, explorar as informações adquiridas pelo indivíduo em cursos de capacitação; Acompanhar estrategicamente, pelo setor de Gestão de Pessoas, o desempenho de cada servidor e avaliação de resultados.

O presente estudo está fundamentado nas legislações específicas ao Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná, que desde 1974 a Lei Complementar nº 03 estabeleceu em seu primeiro estatuto a Organização da Polícia Civil do Estado do Paraná. No ano de 1978, com o decreto nº 4884, foi regulamentada a Estrutura da Polícia Civil do Paraná, por fim, publicado pelo Diário Oficial do Estado nº 1299 de 27 de maio de 1982, pela Lei Complementar nº 14, o atual Estatuto da Polícia Civil do Paraná. No ano de 1998 a Lei Complementar nº 84, causou um impacto positivo quando para o ingresso de candidatos às carreiras da Polícia Civil, exceto Delegado, necessitariam de formação em nível superior em qualquer área de conhecimento.

Novos profissionais ingressaram na carreira Policial Civil, graduados conforme os ditames da lei, porém, a expectativa de que a instituição havia dado um salto rumo a Gestão por Competência, a fim de dar melhor atendimento às necessidades da sociedade com a desburocratização dos trabalhos operacionais e administrativos, foi tomada pelos paradigmas do antigo, porém, atual Estatuto da Polícia Civil.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Estratégia organizacional consiste num conjunto de mudanças competitivas e abordagens, que precisam ser executadas para se atingir o melhor desempenho da organização. Diz respeito à utilização dos recursos existentes na organização, pessoas, tecnológicos e financeiros com intuito de alavancar os melhores resultados possíveis. Assim, uma gestão estratégica pela lógica, define Freitas e Oliveira (2014, p. 68) que:

A estratégia organizacional refere-se à forma como a instituição se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, o ambiente que a circunda. A estratégia procura potencializar as forças internas e as oportunidades externas e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas internas e ameaças externas.

A estratégia pode ser conceituada, como o caminho pré-definido a ser seguido, para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização no longo prazo. Assim, a falta de gestão estratégica de pessoas mantém uma instituição burocrática e ao mesmo tempo estática. Conforme Oliveira e Medeiros (2016, p. 27):

Para a gestão de pessoas no setor público, ao planejar todos esses componentes, é necessário evidenciar a integração das estratégias de recursos humanos às competências requeridas pelo negócio da organização, com vistas ao atingimento de resultados eficazes e mensuráveis.

A gestão estratégica de pessoas deve estar alinhada a estratégia da organização bem como gestão de pessoas define como as pessoas estão distribuídas dentro da organização. A gestão estratégica de pessoas no setor público evidencia às competências de recursos humanos que são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, lhe permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização.

Para Stadler (2011) citado por Nikel; Penkal e Ramos (2013, p. 44):

Propiciar uma cultura organizacional positiva significa reconhecer que todas as ações subjetivas do ambiente de trabalho têm interferência na produtividade das pessoas. Assim os gestores devem estimular culturas positivas, de modo especial disseminar sua missão, visão e valores aos servidores e agentes públicos.

A instituição pública com base em seus princípios norteadores possui uma ferramenta básica, porém, essencial ao desempenho de suas funções, o planejamento estratégico. De acordo com Misoczky e Guedes (2016, p. 12) “planejamento se refere ao processo de conceber ações e operações para atingir um objetivo; acompanhar a realização das ações; introduzir modificações que se façam necessárias nas decisões tomadas anteriormente; e aprender com os erros e acertos para decidir sobre outras ações”.

O planejamento é um enfoque e uma ferramenta que permite organizar a complexidade das relações na sociedade e nas ações; deve contribuir para a criatividade, ser um sistema eficaz de tomada de decisões. Dentro do planejamento há o acompanhamento das ações para se chegar a situação desejada. Haverá situações em que, sejam necessárias mudanças naquilo que foi planejado, mesmo assim, essas mudanças devem ocorrer para corrigir erros e melhorar os acertos objetivando a eficácia do planejamento. Segundo Pereira e Brunaldi (2014, p. 26) “o papel do GRH do setor público também é semelhante ao do privado. Porém a grande maioria das organizações públicas é ainda tradicional, enfatizando basicamente funções consideradas tecnicistas e mecanicistas, relacionadas às rotinas de processamento de tarefas administrativas”.

O trabalhador na era científica era considerado um ser incapaz de pensar, passível e controlável. A Teoria Comportamental, final da década de (1960), trouxe contribuições para a área de RH, permitindo uma melhor compreensão da motivação individual, do comportamento de grupos, das relações interpessoais no trabalho e da importância do trabalho para os seres humanos, (PEREIRA e BRUNALDI, 2014).

Dentro das organizações públicas o cenário continua, onde na maioria das vezes não há motivação para o servidor, remuneração desvinculada ao desempenho, pouca preocupação com monitoramento de resultados, sem preocupação com planejamento no cumprimento das tarefas. Com isso a percepção dessa área como estratégica para as organizações públicas têm sido tema de discussão na esfera pública.

A Polícia Judiciária é um órgão de execução programática vinculada a Secretaria de Estado de Segurança Pública. Por se tratar de um órgão caracterizado pela função policial de investigação, agrega funções de prevenção, repressão e apuração das infrações penais e atos antissociais, conforme artigo

2º da Lei Complementar número 14 de 26 de maio de 1982: “São incumbências da Polícia Civil, em todo território estadual, a preservação da ordem pública e o exercício da Polícia Judiciária, Administrativa e de Segurança, com a prevenção, repressão e apuração das infrações penais e atos antissociais, na forma estabelecida pela legislação em vigor”.

Sendo assim, os trabalhos realizados pela Polícia Civil durante todo processo penal são de cunho investigativo, com levantamento de dados, coleta de provas e informações, quase sempre utilizando exames laboratoriais em diversas áreas da ciência, com finalidade de apuração de atos infracionais. Conforme o artigo 1º do Decreto nº 5707/2006:

Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I – Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II – Desenvolvimento permanente do servidor público;
- III – Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- II – Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- III – Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Uma organização pública onde, baseada na capacidade de seus funcionários, que organiza seus setores baseados em talentos funcionais, figura como uma instituição crescente, desburocratizada e cumpridora de seus deveres constitucionais. De acordo com Gramms e Lotz (2013, p. 12 “A aprendizagem é que possibilita a criatividade para identificação de estratégias e obtenção de resultados de excelência, alinhados aos propósitos da organização pública e não simplesmente para sustentar as disfunções do excesso de burocracia.”

Para tanto, a Polícia Civil necessita da formulação de uma política pública inovadora e que se adequa às necessidades do cidadão e da instituição. Segundo Rua (2009, p. 17). “Política pública, consiste no conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder e que se destinam à resolução pacífica dos conflitos quanto a bens públicos”. Diante do cenário atual, uma gestão pública que busca melhorias para instituição através de uma análise que interprete estrategicamente os problemas, se conceitua em eficácia na Gestão Pública.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Se trata de uma pesquisa aplicada que tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. Segundo Zanella (2009, p. 72) “ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para certos setores do conhecimento”. Quanto aos objetivos se enquadra de acordo com o tipo de pesquisa descritiva, onde Birochi (2017; p. 50) diz que “o principal objetivo das pesquisas descritivas é retratar com precisão as características de indivíduos, eventos ou situações”.

A abordagem é de acordo com o método quantitativo, pois conforme Zanella (2009; p. 77): É aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. É apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. O procedimento é o Estudo de Caso, pois apresenta características de acordo com o referido procedimento. Conforme Zanella (2009, p. 86) diz:

É uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros.

A pesquisa foi realizada no Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná. O público-alvo da pesquisa foram os funcionários do Departamento da Polícia Civil do Paraná. Quanto ao instrumentos de pesquisa, utilizou-se a observação participante. “A principal característica da observação está associada ao fato de colocar o pesquisador diretamente em contato com o fenômeno empírico estudado (BIROCHI, 2017, p. 102). Também foi utilizado o questionário, que é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas chamadas descritivas, comportamentais e preferenciais.

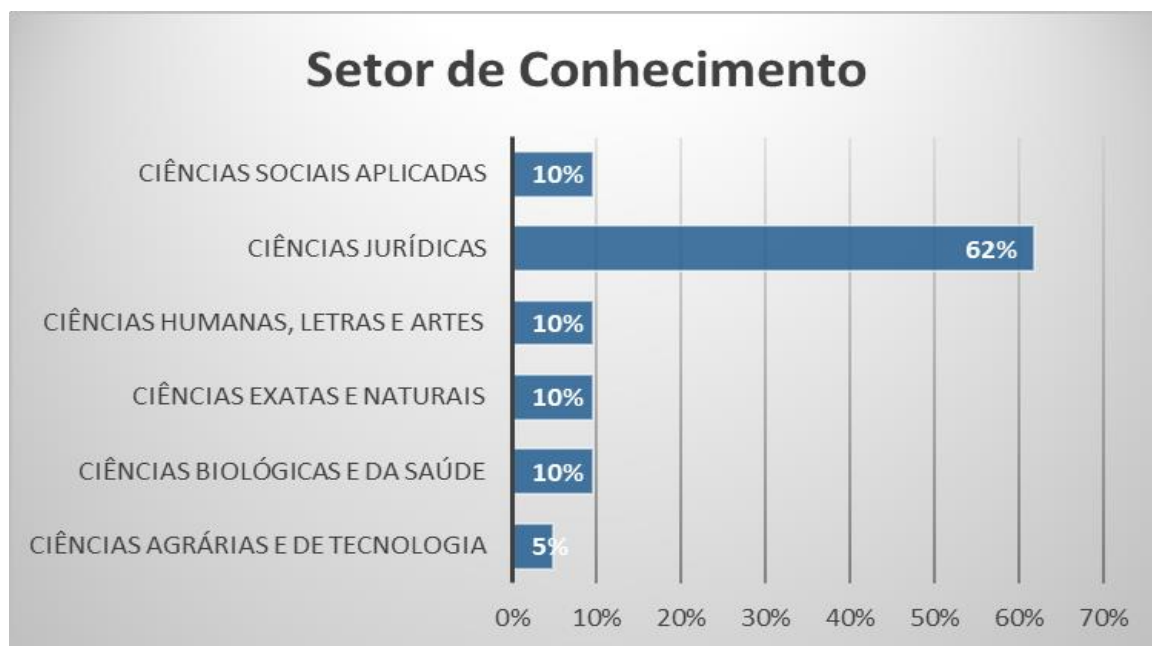
A visualização do ambiente nessa pesquisa trouxe um apanhado de, como os trabalhos são desenvolvidos dentro dos parâmetros da instituição em avaliação. Com o questionário pôde-se avaliar individualmente as demandas de cada servidor pesquisado com resultados.

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada no Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná, o público-alvo da pesquisa são os funcionários do Departamento da Polícia Civil do Paraná. O questionário foi aplicado entre os dias 17/02/2020 a 27/02/2020 com Policiais Cíveis da 13ª Subdivisão Policial de Ponta Grossa. Participaram da pesquisa 21 Policiais de diferentes setores como Administração, Investigação, Plantonistas e de outros municípios que fazem parte da mesma Subdivisão Policial.

Quanto ao nível de formação acadêmica, 95% dos respondentes possui ensino superior completo. Sendo que a maioria deles (62%) na área de ciências jurídicas (gráfico 1).

**GRÁFICO 1** - Formação Acadêmica dos Entrevistados



Fonte: Os Autores.

Dos vinte e um entrevistados, quatorze Policiais Civis, possuem pós-graduação, elevando o nível de conhecimento dos servidores. Também foi questionado se o entrevistado utiliza sua formação acadêmica em seu trabalho realizado no setor policial onde atua. Os resultados demonstram que 76% deles atua na área de formação universitária.

Ao serem questionados se acreditam que sua formação acadêmica pode contribuir para o avanço, tanto na gestão, bem como nos trabalhos atribuídos a Polícia Civil do Estado do Paraná. Observou-se que, dos 21 que responderam o questionário, 20 possuem formação acadêmica e esperam que a Polícia Civil utilize seus conhecimentos para alavancar a instituição. Foi questionado sobre a importância do planejamento estratégico de pessoas no avanço dos trabalhos da Polícia Civil. A resposta foi 100% concordando com a sua relevância.

O questionário ainda trazia a proposta de uma parceria entre Instituição de Ensino Superior e Polícia Civil, se esta traria melhores recursos na capacitação profissional ao policial civil. Da mesma forma, a resposta foi unânime, os 21 respondentes visualizam positivamente sobre a parceria, bem como traria conhecimento ao Departamento da Polícia Civil para seu avanço na área de Administração Pública e Gestão estratégica de pessoas.

Aqui a pesquisa apresenta as respostas fechadas nos gráficos acima com a totalidade dos entrevistados firmando a importância da gestão estratégica de pessoas em parceria com instituições de ensino superior onde trará conhecimento ao Departamento da Polícia Civil do Paraná.

- a) Você, Policial Civil, acredita que uma parceria entre Instituição de Ensino Superior e Departamento da Polícia Civil contribuirá no processo de investigações policiais?
- b) Da aprendizagem organizacional a pesquisa obteve como resposta que 100% acreditam na parceria entre Polícia Civil e Instituição de Ensino Superior que fruirá na competência organizacional e 86% acreditam que essa aliança contribuirá nos processos de investigação criminal.

Respostas abertas da pesquisa apresentam buscas inovadoras para o crescimento institucional por parte dos servidores, sob uma gestão estratégica de conhecimento no Quadro da Polícia Civil do Estado do Paraná, de acordo com os entrevistados.

Um dos respondentes ressalta que é benéfico em pelo menos dois aspectos. O primeiro em uma ótica mais interna, referente a uma forma melhor de administrar o pessoal e os espaços físicos, aprimorando a organização e métodos que permitirá uma melhor qualidade nas investigações. O segundo em uma visão mais externa, potencializar os métodos de abordagem e comunicação com os atores que se envolvem na administração de uma investigação de um caso, para qualificar o conteúdo do trabalho realizado e ampliar a eficiência e eficácia.

Outro respondente ressalta que, parceria entre Instituição de Ensino Superior e Departamento da Polícia Civil seria interessante no sentido de promover cursos (reciclagem) específicas na área de Investigações Policiais, principalmente nesta era digital, pois o setor tem pouco investimento, onde muitos crimes são cometidos utilizando essa ferramenta informatizada via *internet*.

Ao serem questionados em avaliar a Gestão Estratégica de Pessoas no Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná, observa-se que 38% dos entrevistados avaliaram a Gestão Estratégica de Pessoas como “Ruim”, 43% avaliaram como “Regular”, apenas 19% avaliaram como “Bom”, e nenhum dos respondentes avaliou como “Ótimo” ou “Excelente”, conforme podemos visualizar no gráfico 2.

**GRÁFICO 2 - Avaliação Institucional**



Fonte: Os Autores.

A nova gestão do Departamento da Polícia Civil do Paraná, através do atual Delegado Geral, possui vários desafios, conforme gráfico que apresenta a avaliação institucional. Não somente com a quebra de paradigmas, mas na transformação geral do Departamento em todos os setores. Para Flores (2016) citado por Matias- Pereira (2009, p. 50).

Um Estado com dimensões excessivas e que interfere em todas as áreas tende a não cumprir adequadamente suas funções. Nesse contexto, um Estado inteligente é aquele que tem a capacidade de distinguir as funções essenciais, que somente cabe ao Estado executar, das funções acessórias, que podem ser exercidas por outras entidades, sob a supervisão do Estado, bem como as funções inúteis que, como tais, não fazem sentido nem têm razão de ser executadas.

Para ser bem sucedida a nova gestão da Polícia Civil ela deve ser uma instituição inteligente, instituição que aprende, que valoriza, que executa sua função através do conhecimento de seus profissionais. As respostas abertas da pesquisa sobre a Gestão Estratégica de pessoas, traz ainda a visão dos entrevistados sobre o ideal para o avanço institucional.

- c) A eficácia da parceria será eficiente para o avanço do Departamento da Polícia Civil na Gestão estratégica de pessoas?

Um dos respondentes pontuou que o Departamento da Polícia Civil (DPC), por ser uma instituição de apuração de infrações penais se trata de um órgão multifacetado, o qual necessita de pessoal capacitado nas mais diversas áreas de conhecimento para desempenhar um trabalho de excelência. Infelizmente, em razão de desorganização institucional, muitas vezes temos profissionais de excelência subaproveitados por ausência de planejamento estratégico.

Outro respondente ressalta que uma Delegacia deveria ser comparada a uma empresa, onde os recursos humanos deveriam ser melhor aproveitados para que a “Empresa” obtenha melhores resultados em todos os sentidos. Outra resposta diz que acredito que uma parceria entre Instituição de Ensino e Polícia Civil seria um grande avanço, tendo em vista que a gestão de pessoas dentro da Polícia Civil é péssima.

O quadro dos profissionais da Polícia Civil do Paraná (PCPR) é composto por pessoas com formação em áreas diversas, sendo que a instituição não se utiliza de tal formação. Outro profissional de segurança pública acredita que, seria de extrema importância o contexto acadêmico com cursos

pertinentes, inclusive de Administração, pois um dos pontos nevrálgicos do trabalho Policial é a gestão. Sob todos os aspectos, fundamentalmente o humano, algo que nossa formação deixa a desejar, razão sob qual, requisito essencial o estreitamento do contato com as Universidades.

Avaliação Institucional em respostas subjetivas na pesquisa apresenta o cenário vivido hoje na esfera da Polícia Civil do Estado do Paraná. Problemas enfrentados hoje, mas que podem ser de forma estratégica solucionados com uma nova Gestão de Pessoas, dando oportunidades para que cada servidor contribua com seu conhecimento, habilidade e atitude (C.H.A).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Departamento da Polícia Civil do Estado do Paraná, possui, de acordo com a pesquisa acadêmica em seu quadro funcional, pessoas com vários níveis de formação acadêmica. Conforme pesquisa com 21 servidores da 13ª Subdivisão Policial de Ponta Grossa, somente 1 (um) policial não possui graduação acadêmica completa.

Sobre a Aprendizagem Organizacional, as respostas objetivas do questionário revelam que haverá uma sinergia (parceria) entre Instituição de Ensino Superior com Departamento da Polícia Civil do Paraná, podendo trazer para instituição Policial conhecimentos diversos, principalmente na Administração Pública. Com isso, o aprendizado da Instituição Policial Civil em parceria com Instituição de Ensino Superior, poderá trazer recursos diversos em toda área de conhecimento, alavancando a gestão interna e com isso dando à população, resultados eficientes em seus anseios.

Acerca da Avaliação Institucional é visível que as atividades desenvolvidas em uma empresa pública, nesse caso, Polícia Civil, se tornam mais lentas devido à burocracia e discordância funcional. A Polícia Civil deve dar a seus funcionários mais credibilidade, ou seja, meritocracia funcional, a fim de que não haja morosidade na prestação de serviço ao cidadão.

Sob a avaliação dos entrevistados, 21 (vinte e um) Policiais de diversos setores, o Departamento da Polícia Civil ainda não possui uma Gestão Estratégica de Pessoas eficiente. Após avaliar as repostas dadas pelos entrevistados, foi observado na pesquisa que há necessidade de formulação de uma política pública inovadora onde a Polícia Civil, através de uma Gestão Estratégica de Pessoas eficiente, poderá trabalhar com os policiais civis de acordo com a competência individual de cada um, observando o perfil de cada funcionário.

Para que essa Gestão Estratégica de Pessoas tenha seus primeiros resultados esperados em todos os setores da Polícia Civil, a parceria com instituição de Ensino Superior se torna essencial, pois, conforme avaliado pelos entrevistados. Tal inovação é de suma importância para o avanço dos trabalhos realizados pela Polícia Civil. Como já citado, as instituições de ensino, por sua vez, terão temas mais abrangentes em suas áreas de pesquisa, dando aos profissionais de ensino oportunidades de inovação acadêmica em estudo criminal forense.

A Gestão de Pessoas deve estar em constante busca de conhecimento, dando ao servidor Policial Civil essa ferramenta importante que irá contribuir para o melhoramento de seu conhecimento, onde, irá valorizar sua capacitação e habilidades profissionais. Essa busca de conhecimento trará para a instituição saberes diversos que a tornarão uma Organização que aprende, que faz e que desempenha suas funções instituídas com eficiência e resultados eficazes com o mínimo de custo para os cofres públicos, pois se trata de parceria entre instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004\\_2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004_2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 15 ago.2019.
- PARANÁ. **Lei Complementar nº 14, de 26 de maio de 1982**. Dispõe sobre o ESTATUTO DA POLICIA CIVIL DO PARANÁ. Diário Oficial do Estado, Curitiba, 27 mai. 1982. Disponível em: [www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7724&codItemAto=68674#68674](http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7724&codItemAto=68674#68674). Acesso em: 15 ago.2019.
- BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2015.
- CARVALHO, C. J. **Elaboração e gestão de projetos**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.118 p.
- CARNEIRO, P. H. Desburocratização: Sinergia e Meritocracia nos trabalhos da Polícia Civil. **Revista Inovação em Gestão Pública**, Paraná, v. 01, n. 1, p. 28 – 29, set. 2016. Disponível em: [https://issuu.com/escoladegestao/docs/eg\\_revista\\_inovacao\\_09-2016\\_web](https://issuu.com/escoladegestao/docs/eg_revista_inovacao_09-2016_web). Acesso em: 02 nov. 2020.
- FLORES, Antonio Joreci; **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.142 p.
- GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Aprendizagem organizacional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013. 144 p.
- MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na administração pública**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. 180 p.
- NIKEL, D. C.; PENKAL, I.A.P.; RAMOS, M. **Desenvolvimento de competências**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013. 104 p.
- OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M.P.M. **Gestão de pessoas no setor público**. 2 ed.reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016. 180 p.
- OLIVO, Carlos Cancellier de; **Direito Administrativo**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.164 p.
- PEREIRA, F. P. **Administração estratégica**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.168 p.
- PEREIRA, Janaína Aparecida, BRUNALDI, Karla Regina; **Gestão de pessoas**. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014. 105 p.
- RUA, Maria das Graças; **Políticas Públicas**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 130 p.
- SCHMIDT, M. C.; **Desenvolvimento pessoal e profissional**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. 130 p.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC; [BRASILIA]:CAPES: UAB, 2009.



# CAPÍTULO 6

## **ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DA INDÚSTRIA CRIATIVA EM CURITIBA/PR**

**Luan Cardoso França**

**Rosana Aparecida Nunes Felipim**

**Adriano Stadler**

# ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DA INDÚSTRIA CRIATIVA EM CURITIBA/PR

Luan Cardoso França <sup>1</sup>  
Rosana Aparecida Nunes Felipim <sup>2</sup>  
Adriano Stadler <sup>3</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como os Ecosistemas de Empreendedorismo apoiam as indústrias criativas em Curitiba-PR, para fortalecer os produtores criativos, e como se aplica essa interação entre os dois lados. O estudo trará uma pesquisa exploratória e descritiva que irá contemplar as etapas de análise de dados quantitativos. Será apresentado um estudo de caso dos produtores criativos que habitam na Casa 102, uma loja colaborativa localizada na Rua Júlia da Costa, 102, no bairro São Francisco, em Curitiba, que serve de refúgio e incubadora para as marcas que fomentam a Indústria Criativa, para explicar como é o funcionamento do local, como é feita a sua gestão, como os ocupantes interagem de modo colaborativo, que tipo de apoio recebem, mas, sobretudo, quais suas dificuldades, tais como: competir com a indústria de larga escala, precificar seu produto em relação ao tempo de produção, superar a falta de capacitação e de fundo investidor. A análise aborda as dificuldades produtores, observando que muitos dos criativos têm dificuldades para entender e desenvolver seus negócios. Este trabalho procura descobrir como melhor atender esses empreendedores, em harmonia com as habilidades que o produtor criativo precisa desempenhar para que seu projeto atinja os resultados desejados.

**Palavras-chave:** Ecosistemas. Empreendedorismo. Indústria criativa. Economia criativa.

## 1 INTRODUÇÃO

Os novos tempos trouxeram várias revoluções tecnológicas, que ainda se expandem e entregam novas perspectivas para o empreendedorismo. Essas revoluções criaram uma nova forma de economia, a chamada Economia Criativa, que tem desenhado um cenário favorável para a economia dos países, inclusive aqueles que possuem território geográfico reduzido e não se favorecem da agricultura, extração e beneficiamento de matérias-primas para sua subsistência.

Para compreender o contexto das indústrias criativas, é necessário apresentar inicialmente o conceito de economia criativa, mesmo que este não seja o tema do presente estudo. A Organização das Nações Unidas (ONU) (2020) define economia criativa como um conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico, e inclui produtos audiovisuais, design, moda, novas mídias, artes cênicas, editoras e artes visuais; não somente artesanato, mas toda a visão intangível intelectual entra nesse novo contexto. De forma que abrange também todas as

---

<sup>1</sup> Bacharel em Design, Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL). *E-mail:* luancarfran@gmail.com

<sup>2</sup> Tecnóloga em Secretariado, Instituto Federal do Paraná (IFPR). *E-mail:* rosana.felipim@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração e Turismo pela UNIVALI. Professor do Instituto Federal do Paraná. *E-mail:* adriano.stadler@ifpr.edu.br

atividades baseadas no conhecimento e produção de bens tangíveis, bens intangíveis, intelectuais e artísticos, com conteúdo criativo e valor econômico.

Para dar suporte a essa nova economia surgem ecossistemas que buscam apoiar e capacitar os novos empreendedores das indústrias criativas. Iniciativas como o Vale do Pinhão (criado para incentivar o ambiente de startups em Curitiba), a Hotmilk (aceleradora e incubadora de *startups* da PUCPR) e a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) dão suporte aos empreendedores que utilizam tecnologia na gestão de seus negócios, e surgem também espaços colaborativos, incubadoras e aceleradoras para pequenos negócios. Os chamados Ecossistemas de Empreendedorismo trazem estratégias que podem fortalecer o pensamento empresarial a fim de trazer inovação e manifestar uma nova visão sobre o mercado e políticas de competitividade.

Estudos e dados estatísticos sobre o setor da indústria criativa no Brasil, fornecidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), mostram que a área criativa trouxe valores significativos de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira em 2015. De acordo com o “Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”, fornecido pelo SEBRAE (2018), publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) em dezembro de 2016, a participação do PIB Criativo estimado no PIB brasileiro foi de 2,64% em 2015, quando a Indústria Criativa era composta por 851,2 mil profissionais formais.

Dados atualizados pela *United Nations Conference on Trade and Development* (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento - UNCTAD) de acordo com o seu último relatório, publicado no ano de 2019, informam que o mercado global de produtos da Economia Criativa (EC) subiu de US\$ 208 bilhões em 2002 para US\$ 509 bilhões em 2015. Em relatório, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) mostra que a Economia Criativa teve crescimento em 2019, mas em 2020 o primeiro trimestre foi afetado pela pandemia de Covid-19. Estima-se que cerca de 88,6% das micro e pequenas empresas e profissionais autônomos foram afetados pela pandemia.

Este estudo traz uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva contemplando etapas de análise de dados quantitativos sobre a Casa 102, uma loja colaborativa localizada na Rua Júlia da Costa, nº102, no bairro São Francisco, em Curitiba-PR. Atualmente a loja é composta por 27 produtores criativos e serve de “refúgio” para as marcas que fomentam a Indústria Criativa. A Casa 102 já recebeu mais de 50 marcas; entre elas, 47 contribuíram para esta análise, por meio de um estudo de caso para explicar como é o funcionamento do local, como é feita a sua gestão, como os ocupantes interagem de modo colaborativo, que tipo de apoio recebem, mas, sobretudo, quais suas dificuldades, tais como: competir com a indústria de larga escala, precificar seu produto em relação ao tempo de produção, superar a falta de capacitação e de fundo investidor.

A análise aborda as dificuldades, desejos e dores dos produtores. Observou-se que muitos dos criativos têm dificuldades para entender e desenvolver seus negócios. Inicialmente o termo Ecossistema Empreendedor foi usado para apresentar as condições em que as *personas*, as empresas, governos, a sociedade civil e outros parceiros se aglomeram para sustentar ações a fim de gerar abundância econômica, prosperidade e crescimento local.

O presente artigo está dividido da seguinte forma: a presente introdução; a seção 2, que apresenta as principais teorias que embasam este estudo; a seção 3, em que se apresentam os procedimentos metodológicos e a análise dos dados a partir da pesquisa de campo; e na seção 4 as considerações finais, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

Com os resultados deste estudo espera-se contribuir para melhoria dos negócios das indústrias criativas e novos tipos de empreendedores, com capacitações e consultorias especializadas baseadas em suas habilidades. Tratando-se de empreendedores criativos, existe uma demanda por suprir as

necessidades tanto na parte administrativa quanto na gestão da criatividade e talentos desempenhados por esse tipo de empresário.

Os Produtores Criativos, doravante denominados Empreendedores Criativos (EC), são aqueles atores sociais que buscam criar negócios e projetos usando recursos intangíveis e bens tangíveis para chegar em resultados, usando a criatividade como sua maior ferramenta para elaboração de projetos.

## 2 EMPREENDEDORISMO

Os primeiros registros sobre empreendedorismo e empreendedor datam do século XIX. No livro “Teoria do desenvolvimento econômico”, Joseph Alois Schumpeter faz a descrição da personalidade de um tipo de trabalhador, usando o termo empreendedor. Para Schumpeter (1982), o tipo de conduta não apenas o difere de outro profissional em seus objetivos, sendo-lhe peculiar a inovação.

Além de Schumpeter, outros dois nomes se destacam no conceito de empreendedorismo: Richard Cantillon e Jean Baptiste Say. Filion (1999) aponta Cantillon como um homem em busca de oportunidades de negócios e obtenção de rendimentos otimizados para o capital invertido, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios. Cantillon via os empreendedores como pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros. Ainda segundo Filion (1999), Jean Baptiste Say associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes de mudança.

Para Drucker (2005), um empreendedor é aquele que sempre busca mudanças e as explora como sendo oportunidades. Franco e Gouvêa (2016) entendem que o empreendedorismo “apresenta aspectos econômicos, psicossociais, gerenciais, históricos entre outros, todos inter-relacionados e complementares” e esse “processo empreendedor não pode ser visto de maneira unidimensional”.

Segundo Schumpeter (1982), empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, pela qual produtos e métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.

“O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento da produção e renda per capita, envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (HISRICH e PETERS, 2004, p. 33).

Em resumo, o que a literatura mostra é que o empreendedor é o indivíduo que produz novas ideias, criando algo diferente e com valor, utilizando criatividade, imaginação e inovação, com habilidades de produzir novos negócios, ou mudanças em negócios existentes, com a capacidade de assumir riscos, com características como espírito de liderança, responsabilidade, resiliência, domínio de técnicas de gestão, entre outras.

### 2.1 ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO

Para dar suporte a essa nova e recente forma de economia surgem os ecossistemas de apoio que visam à capacitação dos empreendedores. Isenberg (2011) acredita que as estratégias de um ecossistema de empreendedorismo podem substituir, ou pelo menos é um complemento necessário, ou mesmo uma pré-condição para agrupar estratégias, sistemas de inovação, economias baseadas no conhecimento e políticas de competitividade.

Para Spigel (2017, p. 50):

Ecosistemas empreendedores são combinações de aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais elementos dentro de uma região que apoiam o desenvolvimento e crescimento de *start-ups* inovadores e encorajar empreendedores nascentes e outros atores a assumir os riscos de começar, financiar, e de outra forma auxiliando empreendimentos de alto risco.

Um ecossistema na biologia é um sistema composto por seres vivos, que vivem em um determinado habitat onde desenvolvem relações com o meio e entre os autores que nele habita. Podemos dizer que o conceito de Ecosistemas de Empreendedorismo vem dessa analogia, onde esse ecossistema é alimentado por indivíduos que coabitam um determinado ambiente formado por empreendedores, no qual há interconexão, sem a necessidade de hierarquia e troca de conhecimento.

Em seu estudo sobre EEs, Malecki (2017) relata que entre os autores mais influentes em pesquisas geográficas recentes estão Isenberg (2011) e Spigel (2017) que estudam sobre a pluralidade das EEs e como elas podem transformar um ambiente empreendedor em um lugar potencialmente benéfico que gere benefícios a todos que estão ao redor.

O termo ecossistema empreendedor foi inicialmente utilizado por Prahalad (2005) e Cohen (2006), autores seminais, utilizaram o termo para descrever condições em que o indivíduo, as empresas, os governos, a sociedade civil e outros parceiros se reúnem regionalmente para apoiar atividades empresariais, com o objetivo de gerar riqueza econômica e prosperidade. Para Cohen (2006), EEs representam um conjunto diversificado de atores interdependentes em determinada região geográfica, que podem influenciar a formação e eventual trajetória de todo o grupo de atores e potencialmente da economia como um todo.

Para facilitar a compreensão, Isenberg (2011) elaborou um diagrama que mostra que um EE é composto por 6 domínios: política, finanças, cultura, suportes, capital humano e mercado, que se dividem em diversas outras categorias. O autor ressalta que o ecossistema é formado por: a) bancos e financeiras; b) agências reguladoras; c) órgãos de apoio e treinamento; d) sindicatos e associações; e) treinamento e assessoramento da prefeitura.

**FIGURA 1 - Domínios do Ecossistema Empreendedor, de Isenberg**



Fonte: Adaptado do modelo de Isenberg (2011) (ENTREPRENEURIAL [Diagrama do ecossistema empreendedor], 10 out. 2015).

Na visão de Cardoso (2015), o ecossistema é um conjunto de atores que vivem e interagem no segmento empreendedor e que ajudam e são ajudados mutuamente. O autor traz alguns atores que constituem esse ecossistema de empreendedorismo: sócios, universidades, investidores, incubadoras, aceleradoras, espaços de *coworking*, pesquisadores e apoiadores.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

A ONU (2020) categoriza a Economia Criativa (EC) como o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. Todas as atividades baseadas no conhecimento e produção de bens tangíveis, intelectuais e artísticos, com conteúdo criativo e valor econômico, integram a chamada Economia Criativa (SEBRAE, 2020). Em seu último relatório, disponibilizado em 2019, a UNCTAD fornece uma perspectiva sobre a economia criativa global.

Em 2002 a EC teve um crescimento significativo passando de para o período de 2002 a 2015. Em comparação, o setor agrícola, que emprega 15% dos brasileiros, responde por 5,6% do PIB nacional, enquanto as indústrias criativas geram 2,6%, exibindo cerca de 70% de aumento na última década. A moda é a indústria líder, seguida por música, cinema e mídia *online*, que são setores de crescimento no Brasil.

Existe diferença entre Indústrias Criativas e Economia Criativa. A primeira existe há muito tempo, determinada pelos valores consolidados pela EC, em seu entorno estão as indústrias produtoras de capital de bens intelectuais como cinema, arte, moda, design, turismo e arquitetura.

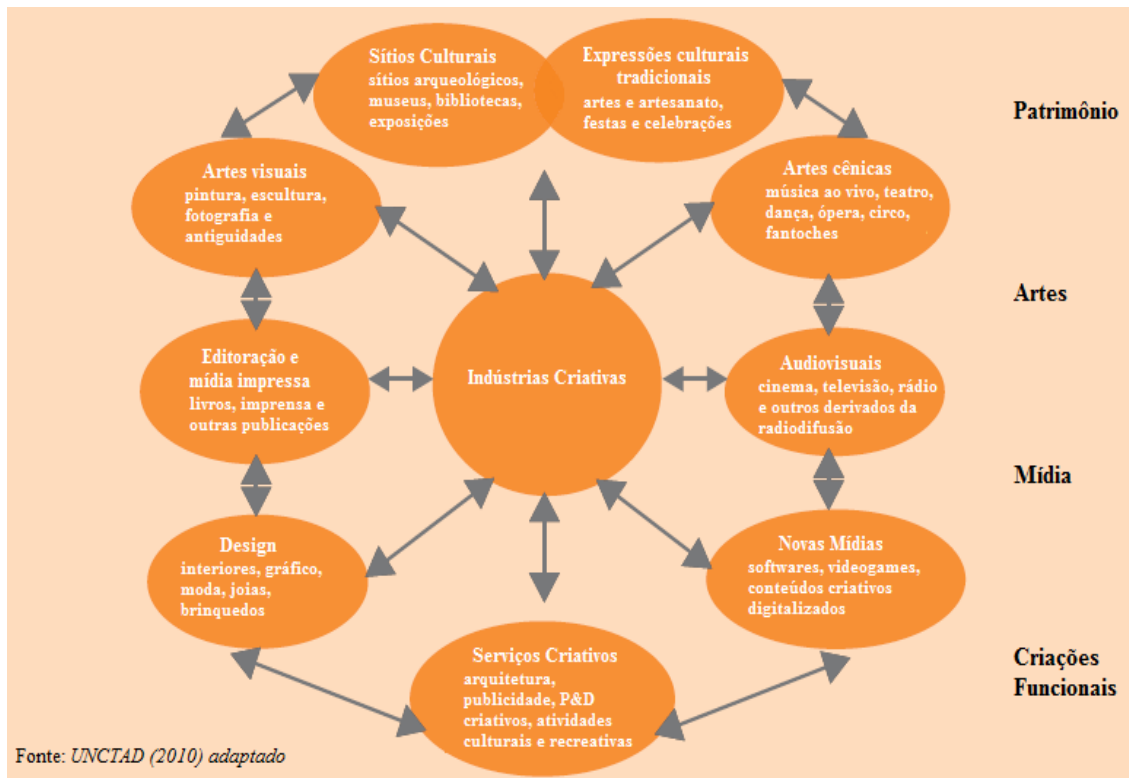
A Economia Criativa é um termo recente que teve sua primeira interação com a sociedade nos anos 1990, visando à inovação e à criatividade como forma de geração de renda e capital econômico. Embora economia não seja o tema do presente artigo, serão tratados brevemente os conceitos da Indústria Criativa.

O termo Economia Criativa, consoante a explicação das autoras Deheinzelin e Cardoso (2019), nasceu na Austrália, com o nome de Indústrias Criativas, na metade dos anos 1990, mas se expandiu ao se tornar política pública e propriedade do setor empresarial no Reino Unido. Segundo as autoras, existe uma variedade de definições e abordagens em relação ao termo, que pode também ser encontrado como: indústria criativa, economia da cultura, economia criativa, economia *naranja*. Há, ainda, outros autores dedicados a detalhar esses conceitos.

Para a ONU (2020), a economia criativa é um setor altamente transformador da economia mundial em termos de geração de renda, criação de empregos e receitas de exportação. Essa economia considera a cultura como componente principal para o desenvolvimento sustentável, pois traz identidade e inovação para todos os setores envolvidos e para seus indivíduos enquanto comunidade.



**FIGURA 2 - Classificação da UNCTAD para indústrias criativas**



Fonte: Observatório de indústrias criativas, (2017).

Para entender o significado de Economia Criativa (EC), é preciso compreender que alguns produtos podem ser tangíveis e outros, intangíveis:

Os ativos tangíveis são os ativos físicos que uma empresa possui como maquinário, matéria prima, local ou instrumentos que auxiliam o produtor na etapa de formulação e até mesmo os produtos finais. Já os bens intangíveis são considerados aqueles que não necessariamente estejam em um plano físico, geralmente estão no campo das ideias, como gestão financeira, modelagem, conceitualização de produtos, sites e um exemplo dentre os ativos intangíveis de relacionamento com públicos estratégicos, talvez o mais importante seja a marca (KAYO *et al*, 2006, p. 76).

Para a ONU (2020), a economia criativa é um setor altamente transformador da economia mundial em termos de geração de renda, criação de empregos e receitas de exportação. Essa economia considera a cultura como componente principal para o desenvolvimento sustentável, pois traz identidade e inovação para todos os setores envolvidos e para seus indivíduos enquanto comunidade.

Pela sua visibilidade e potencial crescimento, a EC ganhou um dia especial de celebração anual. O dia 21 de abril foi eleito como o Dia Mundial da Criatividade e Inovação para aumentar a consciência sobre o papel e desempenho dessa nova economia em todos os aspectos do desenvolvimento humano. Para a ONU (2020), a criatividade e a cultura têm um valor não monetário significativo, que contribui para o desenvolvimento social inclusivo, para o diálogo e a compreensão entre os povos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório e descritivo (GIL, 2002; MARCONI e LAKATOS, 2003). O método aplicado foi o estudo de caso (YIN, 2011), realizado com

produtores criativos que frequentaram ou ainda frequentam a Casa 102, um espaço compartilhado por artesãos de diversas áreas.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário fechado, utilizando a escala de Likert, com 34 questões, direcionadas para os empreendedores da Casa 102, via formulário eletrônico. As questões foram elaboradas a partir do modelo dos Domínios do Ecossistema Empreendedor, de Isenberg (2011). Aliado a isso, foi realizado um levantamento bibliográfico — livros e artigos — acerca dos temas tratados com a intenção de obter conhecimento sobre ecossistemas empreendedores, economia e indústria criativa.

A pesquisa de campo teve início com a aplicação de um pré-teste a 7 respondentes, entre os dias 15 e 20 de outubro de 2020, de forma que permitisse melhorias, ampliação e reestruturação de questões no formulário. O universo da pesquisa compreenderia 53 entrevistados, mas foram 47 os que responderam o questionário e concordaram com o termo de consentimento. As questões abertas foram analisadas com base em Bardin (2011), e os resultados da pesquisa de campo foram analisados por meio da estatística descritiva e das médias entre as variáveis, bem como foram realizados comparativos com a literatura recente sobre o tema.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A seguir, apresentam-se os principais resultados da pesquisa de campo, obtidos por análise estatística descritiva, a partir da análise feita após respostas dos empreendedores criativos. A coleta de dados objetivava conhecer o perfil do empreendedor criativo da Casa 102. Obteve-se que 78,7% são mulheres, o que reforça que o ambiente é propício para o empreendedorismo feminino. A maior parte dos respondentes tem entre 30 e 50 anos, com curso superior, e 72,3% têm empresas formalizadas; entre eles, 63,8% são enquadrados como Microempreendedor Individual (MEI).

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira contempla questões sobre o empreendedor e suas habilidades em relação à administração das respectivas empresas. Na segunda, as perguntas foram feitas pensando nas empresas, enfocando os sentimentos dos empreendedores em relação ao desenvolvimento delas. Essa separação existe para melhor entender o comportamento do empreendedor e, ao mesmo tempo, analisar como anda a “saúde” da empresa em decorrência da gestão.

O primeiro questionamento se refere ao conhecimento do entrevistado quanto às ferramentas de gestão de seu empreendimento. Obteve-se, a partir da escala de Likert, uma média de 2,04, considerada como baixa concordância. O Gráfico 1 mostra que 42% dos respondentes possuem médio conhecimento sobre o tópico, outros 20% afirmam possuir conhecimento suficiente. Assim, concluiu-se que 72% manejam de maneira razoável e boa as ferramentas de gestão.

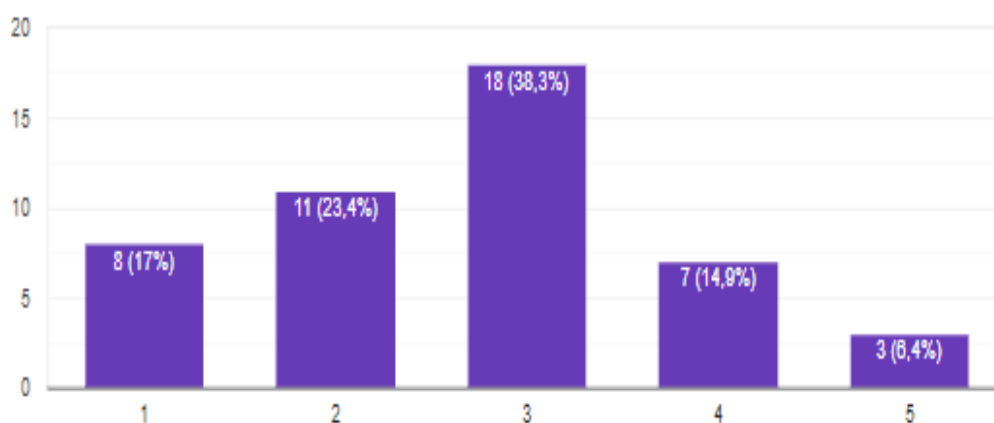
Para Dornelas (2012, p. 25), o empreendedor que utiliza ferramentas para gestão da sua empresa seria um administrador completo, que incorpora as várias abordagens sem se restringir a apenas uma área específica o que proporcionou condições favoráveis para melhores tomadas de decisões.

Referentes ao sucesso dos empreendedores, Dornelas (2012, p. 96), “[...] muito do sucesso das pequenas empresas em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática”.





**GRÁFICO 1** - Conhecimento e/ou familiaridade com administração da empresa

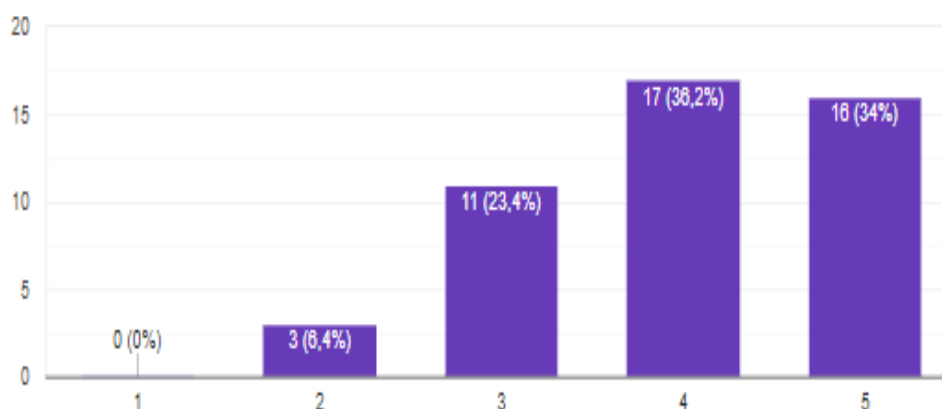


Fonte: Os autores (2021).

Sobre a busca de aprendizado constante, 78,7% dos respondentes, ou seja, uma média alta de 4,06, buscam aumentar conhecimentos em relação ao trabalho. Segundo Deheinzelin e Cardoso (2019), na Economia Criativa o valor não está no produto em si (o *hardware*), mas no processo (o *software*): as relações, o conceito e o propósito. Os empreendedores que buscam conhecimento constante têm consciência de que isso pode gerar mais valor aos seus produtos.

Quando inquiridos acerca da atualização dos seus conhecimentos a (média 3,97), os resultados demonstraram que 67% dos respondentes se mantêm constantemente informados sobre as inovações em seu ramo de trabalho, conforme mostra o Gráfico 2. Dessler (2003) afirma que cada vez mais se reconhece que pode ser obtida vantagem competitiva com uma força de trabalho de alta qualidade.

**GRÁFICO 2** - A atualização dos seus conhecimentos

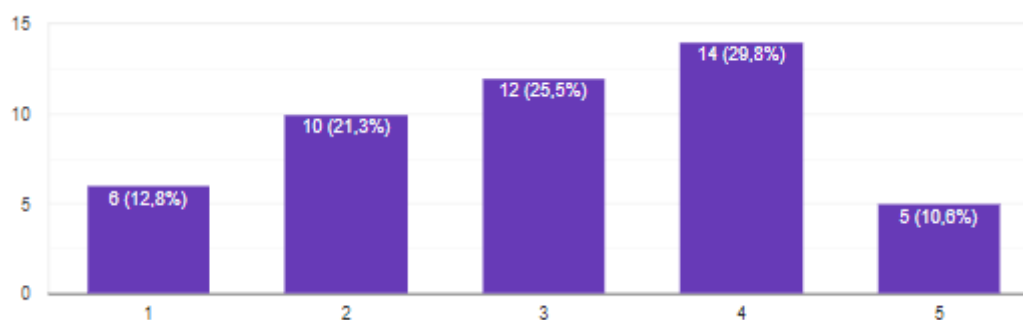


Fonte: Os autores (2021).

O Gráfico 3 mostra que um dos conteúdos mais complexos para os empreendedores é o controle dos gastos e a organização financeira. O estudo mostra que 59,6% têm pouca ou média familiaridade com o controle de gastos e a organização financeira, média 3,04.

Em relação ao índice de falência por falta de planejamento financeiro, Zdanowicz (2009) descreve que a ausência de planejamento financeiro com foco em longo prazo é uma das maiores razões para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

**GRÁFICO 3 - Gestão dos gastos empresariais**



Fonte: Os autores (2021).

Os resultados da questão referente ao uso de ferramentas para negócios digitais mostram equilíbrio, com média 3,1 entre os empreendedores criativos quando se refere ao uso das ferramentas de vendas propostas por redes sociais. Pela pesquisa, 36,1% dos entrevistados têm bom domínio das redes sociais para vendas; em contrapartida, 40,4% deles não se sentem aptos a utilizar essa plataforma de vendas e sentem dificuldades com as ferramentas.

Segundo Castells (2003), a internet está transformando a prática das empresas na relação com fornecedores em todos os seus processos. Isso mostra que os novos tempos trouxeram outras ferramentas para facilitação, mas o que pode limitar são as constantes mudanças que informações e avanços vêm apresentando nos últimos tempos.

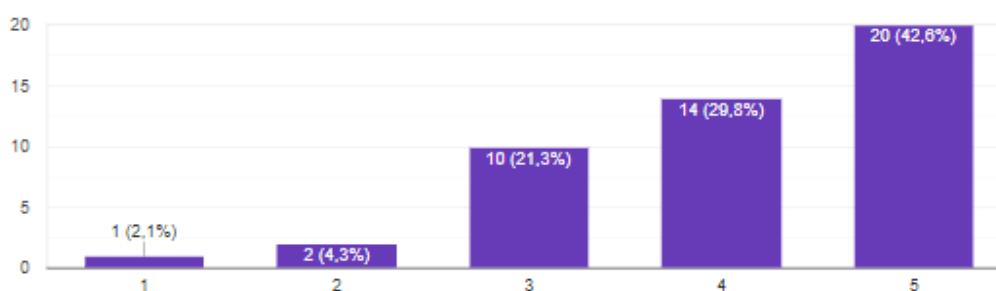
Sobre o tema comunicação e marketing da empresa, 44,7% afirmam ter facilidade em gerenciar o marketing e a comunicação da sua empresa; 25,6% deles têm dificuldades em trabalhar essa questão; e 29,8% são medianos quando o assunto é marketing estratégico para a empresa média 3,23. Isso demonstra que os empreendedores são multidisciplinares e acabam tendo de explorar outros conhecimentos para se manter atualizados perante a concorrência. Em resumo, o marketing “é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (Kotler, 2000, p. 30).

Na questão de precificação, a maior parte dos entrevistados sabe precificar seus produtos média 3,55, mesmo não sendo questionado o método, os empreendedores sabem o valor para precificar seus produtos. Entre eles existem 38,3% que demonstraram um pouco de insegurança ao precificar suas peças.

No Gráfico 4 observa-se que, quando questionados a respeito de se sentirem parte da Indústria Criativa, 72,4% dos participantes responderam que se consideram criativos, obtendo a alta média de 4,06. Isso demonstra que há um crescimento na procura de empreendimentos com o cunho criativo. De acordo com a ONU (2020), as indústrias culturais e criativas produzem cerca de US\$ 2,25 bilhões em receita, que gera mais de 29,5 milhões de empregos em todo o mundo.

Acredita-se que os empreendedores começam a despertar para a implementação de ferramentas criativas para a gestão das suas marcas. A Casa 102 está diretamente ligada a esse movimento de pertencimento dos empreendedores às ICs, ela fomenta a ideia de amparo para os criativos, que podem desenvolver empreendimentos em um local que consome arte, cultura e design. O local gera esse ambiente propício para os ECs. Deheinzelin (2018) afirma que a Economia Criativa não é só relacionada aos artistas, ela é ligada a todos que estão interessados em gerar coisas que tenham valor a partir de criatividade, conhecimento, relações e experiências.

#### GRÁFICO 4 - Sobre se enquadrar na Indústria Criativa



Fonte: Os autores (2021).

Quando questionados se consideram seu empreendimento bem-sucedido, 44,7% deles tiveram dúvidas e consideraram um meio termo para falar do sucesso de suas empresas média 3,06. Apenas 27,7% dos entrevistados acham que suas empresas são bem-sucedidas, e outros 27,7% consideram seus empreendimentos pouco bem-sucedidos. Politis (2005) sugere que se a experiência for concebida como fonte de aprendizado, ela se transforma em conhecimento empreendedor.

Verificou-se um certo grau de insatisfação, pois as questões anteriores não estão ligadas somente ao financeiro, mas à satisfação de estar exercendo um ofício. O acúmulo de funções para que o empreendimento sobreviva gera uma certa depressão na maior parte dos empreendedores.

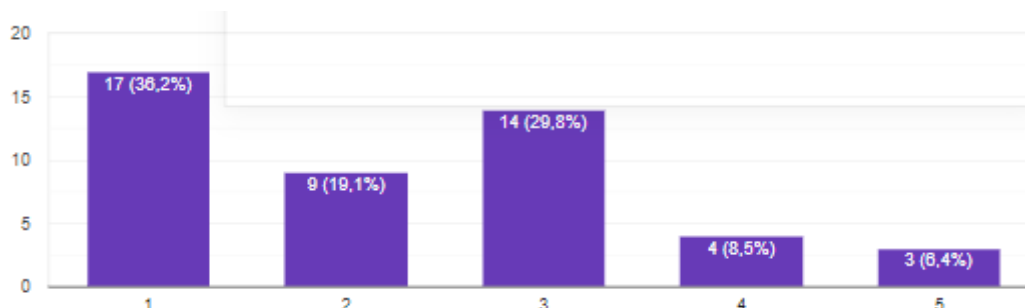
Na questão formulada para entender se a empresa apoia ações sociais ou ambientais, obteve-se que cerca de 48,9% dos empreendimentos têm ligação com alguma ação social, um valor médio de 3,23, de acordo com a média, buscam medidas sustentáveis e de pouco impacto ambiental. Para 31,9% dos empresários, os interesses não estão diretamente ligados a essas ações; enfatize-se que, embora não trabalhando diretamente, todos estão em um ambiente que proporciona essa imersão. Os criativos entendem que atualmente há a preocupação que o produto, o ambiente e a sociedade estejam sempre relacionados, “isto inicialmente pode ser alcançado com a formação de uma cultura de designers conscientes dos problemas sociais e dos impactos ambientais” (Pazmino, 2007, p. 2). Para que os criativos sejam considerados como empresa sustentável, todas as etapas devem contemplar o “tripé da sustentabilidade”, levando em consideração aspectos sociais, econômicos e ambientais (OENNING, 2012), desde a criação até o descarte das peças.

Em relação ao escalonamento da produção dos artigos, como roupas, calçados, acessórios, produtos que precisam de produção totalmente manual, observou-se que 53,2% dos entrevistados, média 3,59, têm dificuldade em escalar a produção. Por se tratar de produtos de origem criativa, existe certa complexidade em escalar a produção, pois a maior parte é de produtos pensados para serem peças únicas. Um dos maiores dilemas dos Empreendedores Criativos para escalar seus produtos é justamente ir na contramão da agressividade da grande indústria, e isso acaba ameaçando ideais como a conjugação do “[...] prazer em criar, inventar e inovar com prazer em consumir” (BERLIM, 2012, p. 54). Os empreendedores estão vivendo um dilema: a produção massiva pode descaracterizar a essência da marca e gerar mais resíduos, indo contra a ideia de sustentabilidade. A maioria das empresas pertence ao ramo da moda e têxtil, o que gera um grande impacto ambiental, e vai na contramão de seus princípios.

Sobre o conhecimento de órgãos não governamentais que dão apoio aos empreendedores, o Gráfico 5 mostra que 55,3% dos perguntados demonstrou total desconhecimento; 85,1% afirmaram pouco e médio conhecimento de empresas de apoio aos empreendedores criativos, o que indica uma carência e uma grande oportunidade. Existem muitos órgãos de apoio a empreendedores comuns, mas a grande maioria dos entrevistados afirmou não conhecer órgãos de apoio para empreendedores criativos. Esse é um dos motivos pelos quais os empreendedores não conseguem desenvolver suas empresas, pois existe somente acesso a órgãos responsáveis por ensinar a gerir uma empresa quando

se trata da parte administrativa e financeira, mas muitos dos criativos precisam entender como gerenciar suas aptidões e talentos. Essa carência vem da ideia equivocada das instituições de considerar a ala criativa e artística como ambientes que não precisam ou não querem gerar renda ou lucro, e então não conseguem atingir esse público por não saberem lidar com essa diversidade.

**GRÁFICO 5** - Conhecimento de órgãos não governamentais de apoio



Fonte: Os autores (2021).

A investigação mostrou equilíbrio quando se trata da dependência financeira dos empreendedores. Os criativos (média 2,85) usam suas empresas para somar renda, ou como única fonte de renda. Enquanto 40,4% dependem majoritariamente da renda de suas empresas, 46,8% não dependem de suas empresas para renda fixa, pois têm outras formas de se manter financeiramente. Isso levanta um questionamento sobre as possíveis causas desse fenômeno.

Quando questionados sobre a possibilidade de procurar por auxílio de instituições financeiras, a grande maioria, cerca de 72,3%, mostrou desinteresse pela procura deste tipo de apoio, a baixa média de 2,06 demonstra interesse. Não se sabe ao certo o que faz com que os Empreendedores Criativos não busquem por esse tipo de ajuda; entretanto, se comparado com o desconhecimento de órgãos de apoio, conforme o Gráfico 12 é possível presumir como possível causa. A falta de identificação com os órgãos de apoio também pode gerar essa falta de interesse, fazendo com que o empreendedor criativo não procure redes de apoio.

No questionário foram incluídas perguntas sobre a pandemia de Covid-19 que vem assolando a sociedade. Uma das questões perguntava se a pandemia havia afetado a empresa e 87,2% dos entrevistados disseram que afetou negativamente. As áreas mais afetadas foram a logística de produção, vendas e financeira. Aconteceu uma movimentação massiva para as redes digitais, os empreendedores fortaleceram suas redes e lojas *online*, e começaram a transacionar toda a sua cadeia de vendas para plataformas de *e-commerce*, *sites* e feiras *online*. O resultado é compatível com os dados levantados pela Fundação Getúlio Vargas (2020), que fez uma análise de como a Covid-19 afetou os empreendimentos.

A casa é um local de troca, onde não existem funcionários, o que fortaleceu os empreendedores nessa pandemia, foi a disponibilidade em atender e fazer a logística dos produtos comercializados na casa. Houve a criação de grupos estratégicos, onde cada habitante ficou responsável por uma das funções da casa como limpeza do local, atendimento, recebimento de mercadorias, entrega, gestão de contas, acordos de fornecedores, marketing digital, manutenção do site e logística de distribuição. O espaço forneceu ajuda de custo e diminuição nas mensalidades dos colaboradores ativos, para minimizar o impacto da pandemia, foram feitas ações de arrecadamento para distribuir enfrente os mais afetados.

Os resultados da pesquisa quantitativa permitiram identificar as principais dificuldades e anseios do empreendedor do ramo estudado. Faz-se necessário também avaliar e compreender os questionamentos abertos que constavam no formulário, que serão analisados a seguir.

Muitos dos empreendedores gostam da liberdade que o empreendimento traz, onde não existe horário definido, suas ideias são aceitas nas maiorias das vezes, satisfação fazer tarefas com liberdade criativa e paixão pelo que faz. Os criativos acreditam que os benefícios da liberdade são maiores que as dificuldades encontradas pelos desafios de gerenciar uma empresa, entretanto essa visão romantizada também pode ser prejudicial pois se não for equilibrado pode trazer malefícios aos criativos. Que podem optar por somente fazer o que os satisfazem e deixar de lado o que seria considerado um incômodo e podendo afetar as tomadas de decisões.

**QUADRO 1** - Análise da média das respostas dos empreendedores

| Questões   | 1. discordo totalmente | 2. discordo parcialmente | 3. neutro ou mediano | 4. concordo parcialmente | 5. concordo plenamente | Média |
|--|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|-------|
| 1 Tenho conhecimento em administração e gerenciamento de empresas.   | -                      | 47                       | -                    | -                        | -                      | 2,04  |
| 2 Procuo estar constantemente informado a respeito das inovações do meu ramo de trabalho.  | -                      | 3                        | 11                   | 17                       | 16                     | 3,97  |
| 3 Busco aprender sempre novas técnicas que facilitem ou agreguem valor ao meu trabalho.  | -                      | 1                        | 9                    | 23                       | 14                     | 4,06  |
| 4 Utilizo métodos como kanban, pomodoro, Getting Things Done (GTD ou "Fazendo as coisas"), planilhas do Excel e ferramentas de Design Thinking para gerenciar meu tempo ou organizar as tarefas. | 12                     | 8                        | 10                   | 9                        | 8                      | 2,85  |
| 5 Tenho facilidade no controle de gastos e organização financeira.   | 6                      | 10                       | 12                   | 14                       | 5                      | 3,04  |
| 6 Tenho dificuldade em utilizar as ferramentas do Facebook para negócios.  | 8                      | 9                        | 9                    | 9                        | 12                     | 3,1   |
| 7 Tenho dificuldade em utilizar plataformas de vendas online como: Site e Marketplace.   | 14                     | 9                        | 10                   | 10                       | 4                      | 2,59  |
| 8 Sei comunicar e fazer o Marketing da minha empresa.  | 2                      | 10                       | 14                   | 17                       | 4                      | 3,23  |
| 9 Tenho acesso a planilhas, ferramentas ou Apps para gerenciar minhas finanças.  | 6                      | 10                       | 8                    | 14                       | 9                      | 3,21  |
| 10 Sei fazer a precificação dos meus produtos sem dificuldades.  | -                      | 5                        | 18                   | 17                       | 7                      | 3,55  |
| 11 Procuo fazer cursos de capacitação profissionalizante para atuar na área e segmento do meu negócio.   | 3                      | 11                       | 12                   | 11                       | 10                     | 3,29  |
| 12 Me enquadro na categoria de Indústria Criativa?   | 1                      | 2                        | 10                   | 14                       | 20                     | 4,06  |
| 13 Considero meu empreendimento um negócio bem-sucedido.   | -                      | 13                       | 21                   | 10                       | 3                      | 3,06  |
| 14 Meu negócio possui ou apoia algum tipo de ação social ou ecológica.   | 9                      | 6                        | 9                    | 11                       | 12                     | 3,23  |
| 15 Tenho dificuldade em escalar minha produção.  | 2                      | 7                        | 13                   | 11                       | 14                     | 3,59  |
| 16 As entidades de apoio (Exemplo: Sebrae) têm dificuldade em ajudar minha empresa.  | 7                      | 8                        | 16                   | 9                        | 7                      | 3,02  |
| 17 Tenho conhecimento de empresas não-governamentais que possam dar consultoria e apoio ao meu negócio.  | 17                     | 9                        | 14                   | 4                        | 3                      | 2,29  |
| 18 A maior parte da minha renda vem do meu empreendimento.   | 12                     | 10                       | 6                    | 11                       | 8                      | 2,85  |
| 19 Busco por incentivos financeiros como: microcrédito, empréstimos, investidores anjos, apoio de familiares e amigos.   | 23                     | 11                       | 4                    | 5                        | 4                      | 2,06  |
| 20 Tenho dificuldade em conseguir crédito em bancos ou empresas de fomento.  | 17                     | 4                        | 16                   | 4                        | 6                      | 2,53  |

Fonte: Os autores (2021).

No Quadro 1, as médias expressam de forma estatística a visão dos respondentes. Os principais índices foram alcançados na busca constante por informação e aprendizado, no sentir-se parte da Indústria Criativa e na dificuldade de escalar a produção, conforme apontam as questões 2, 3, 12 e 15, por ser alta a concordância das respostas. A falta de conhecimento de gestão, de ferramentas de apoio ou falta conhecimento ou interesse de apoio financeiro, de acordo com as questões 1, 4, 7, 17, 19 e 20 tiveram baixa concordância.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como os Ecossistemas de Empreendedorismo apoiam as indústrias criativas em Curitiba, para fortalecer os produtores criativos. O estudo realizou-se por pesquisa exploratória e descritiva, utilizando etapas de análise de dados quali-quantitativos, com produtores criativos que habitam na Casa 102, loja localizada no bairro São Francisco, na capital paranaense. Buscou entender um pouco mais sobre as dificuldades comumente encontradas pelos produtores criativos, tais como: competir com a indústria de larga escala, precificar seu produto em relação ao tempo de produção, superar a falta de capacitação e de fundo investidor.

Os resultados apontaram que a maior parte dos produtores da Casa 102 é formada por mulheres, com idade entre 30 a 50 anos, com curso superior, e mais de 70% têm suas empresas formalizadas, o

que indica o crescimento do empreendedorismo feminino na cidade. Menos da metade dos respondentes afirmou ter conhecimento de ferramentas necessárias para a gestão do seu negócio, o que demonstra claramente a falta de preparo deste tipo de empreendedor, por alguns motivos como: julgar que o tempo que precisam dedicar para aprender coisas novas ou para utilizar novas ferramentas é tempo perdido de produção, visto que muitos trabalham sozinhos, ou seja, precisam cuidar da gestão, da divulgação, da produção e das vendas. Detectou-se que os empreendedores estão cansados e sobrecarregados pelo acúmulo de funções decorrentes de falta de capital para investir na parte operacional da empresa.

Outro aspecto importante é o medo que este produtor tem de descaracterizar seu produto, surgindo assim a dificuldade de precificação e escalonamento dos produtos por acharem que o aumento da produção possa transformá-los em agentes corrompidos pelo sistema de produção em massa. De forma geral, os produtores criativos têm pensamentos muito parecidos em relação a alguns aspectos, como, por exemplo, não ver o seu empreendimento apenas como um negócio para gerar renda, mas como um trabalho que muitas vezes é a realização de um sonho, é fazer o que ama, é contribuir para a beleza da vida, e principalmente com a natureza e o meio ambiente, já que muitos utilizam materiais reciclados ou reaproveitados para a elaboração das suas peças.

Portanto, não veem sua função como só de trabalho, eles têm uma filosofia de vida, uma cultura envolvida. Isso demonstra uma visão romantizada de seus ofícios, o que os impede de ver a empresa pelo olhar administrativo. Os criativos entendem que algo fora dos padrões criativos estaria sempre colocando-os “em caixas”, não os deixando livres para criar ou expressar o que de fato sentem.

No entanto, embora tenham essa “romantização” do trabalho, eles precisam também de recursos e renda suficientes para manter seus negócios, para se sentirem realizados financeiramente e como profissionais. O estudo da Casa 102 foi apenas um vértice da necessidade de estudos do que pode ser feito para ajudar no crescimento deste tipo de profissional, que inúmeras vezes se sente desvalorizado e despreparado, mas é apaixonado e acredita que a liberdade criativa e de horários tragam benefícios e qualidade de vida.

Com as respostas e relatos dos empreendedores da Casa 102, conclui-se que falta apoio por conta do governo, especialmente no que diz respeito a crédito facilitado, faltam cursos de formação específicos para a área, especialmente porque no Brasil são mais de 8 milhões de artesãos, que movimentam bilhões de reais anualmente para a economia do país, além de profissionais da área de design, moda, beleza, entre outros produtores criativos.

Acredita-se ainda que esse estudo abre um leque de muitas outras oportunidades de estudo acerca deste vasto tema, como, por exemplo, a implantação de mais Ecossistemas de Empreendedorismo voltados especialmente para esse público, que conta com a incrível capacidade humana de se reinventar e ser criativo e inovador, como se pôde constatar nesta triste fase da pandemia Corona vírus, que trouxe consigo o aumento do desemprego e falência de empresas. o que se

Com as dificuldades decorrentes, muitas pessoas tiveram que utilizar toda a sua criatividade para criar novos produtos e serviços para suportar a crise que se estendeu por um tempo demasiado longo. Para sobreviver os empreendedores tiveram de migrar para plataformas digitais e desenvolver estratégias de comunicação digital.

Defende-se como necessário o aprendizado constante, com disciplinas de introdução ao empreendedorismo ainda no ensino fundamental, para um melhor desenvolvimento da economia, levando em consideração que o Brasil é um país de empreendedores, entretanto, muitos empreendem sem o devido conhecimento. Recomenda-se ampliar estudos a fim de descobrir novos órgãos de apoio que tenham a mesma intenção do SEBRAE, mas que sejam voltados para o público artístico e criativo.

Para desenvolver novos talentos seria preciso investir em novas fontes de crédito facilitado e apoio aos empresários dessa indústria. Muitas dessas empresas não são formalizadas por motivos

financeiros, já que para formalizar uma empresa pequena são necessários recursos para se manter que estão muito além de dinheiro. A criação de um crédito facilitado, com menores taxas e com auxílio de um gestor financeiro, traria muitos benefícios e geraria mais empregos. Seria interessante a criação de uma lei similar à Lei Rouanet, que incentiva a cultura, mas voltada para o amparo de criativos que gostariam de desenvolver seus projetos sem ter que apelar para bancos e agências de fomento.

A criatividade não pode ser considerada apenas um dom, é também uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida. Sugere-se, por fim, que nos cursos de Especialização em Gestão e Negócios seja incluída uma disciplina de Gestão da Criatividade, habilidade essa cada vez mais requisitada e valorizada dentro das organizações empresariais.

## REFERÊNCIAS

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

Berlim, L. **Moda e sustentabilidade uma reflexão necessária**. São Paulo: Estação das letras e cores, 2012.

Cardoso, G. **Mude, você, o mundo!** Manual do empreendedorismo social. 1. ed. São Caetano do Sul, SP, 2015.

Castells, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.

Cohen, B. Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems. **Business Strategy and the Environment**, 2006.

Deheinzelin, L. & Cardoso, D. **Novas economias viabilizando futuros desejáveis: introdução a fluxonomia 4D**. 1. ed. São Paulo, 2019.

Dehenizelin, L. **Economia criativa é um processo**. Panorama Mercantil. Disponível em: <https://www.panoramamercantil.com.br/a-economia-criativa-e-um-processo-lala-deheinzelin-futurista-e-criadora-da-fluxonomia-4d/>. Acesso em: 31 ago. 2020.

Dessler, G. (2003). **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Dornelas, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Drucker, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Disponível em: [https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2\\_](https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2_). Acesso em: 31 ago. 2020.

Filion, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

Franco, J. O. B. & Gouvêa, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2016, 5(3), p. 144-166.

Fundação Getúlio Vargas. **Pesquisa faz diagnóstico dos efeitos da crise da covid-19 no setor da economia criativa**. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/pesquisa-faz-diagnostico-efeitos-crise-covid-19-setor-economia-criativa>. Acesso em: 29 set. 2020.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Hisrich, R. D. & Peters, M. P. **Empreendedorismo**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Isenberg, D. **The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship**, invited presentation at the Institute of International and European Affairs. Dublin, Ireland, 2011a.

\_\_\_\_\_ (2011b). What an entrepreneurship ecosystem actually is? **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is/>. Acesso em: 28 ago. 2020.

Kayo, E. K.; Kimura, H.; Martin, D. M. L. & Nakamura, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(3), 73-90, 2006.

Kotler, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Malecki, J. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. **Department of Geography**, The Ohio State University, 2017.

Observatório das Indústrias Criativas, 2017. **Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Unesp**. Disponível em: <https://www.faac.unesp.br/#!/d epartamentos/comunicacao-social/lecotec/projetos/observatorio-de-industrias-criativas1 007/inicio/>. Acesso em: 21 set. 2020.

Oenning, J. **Slow Fashion: um caminho possível para o Design de Moda Sustentável**. Universidade do Minho, Portugal, 2012

Organização das Nações Unidas – ONU. **Dia mundial da criatividade e inovação destaca potencial para desenvolvimento**. ONU News, 21 abr. 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/04/1711042>. Acesso em: 21 ago. 2020.

Pazmino, A. Uma reflexão sobre design social, eco design e design sustentável. **I Simpósio Brasileiro de Design Sustentável**, 2007.

Politis, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 399-424, 2005.

Prahalad, C. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. **Saddle River**, Wharton School Publishing. 2005.

Schumpeter, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no segmento da economia criativa**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia\\_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM10 000 04c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM10 000 04c00210aRCRD). Acesso em: 31 ago. 2020.

SPIGEL, B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. 41(1), p. 49-72, 2017.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). Disponível em: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>. Acesso em: 21 abr. 2020.

YIN, R. K. Applications of Case Study Research. **SAGE Publications**, Inc.; 3 Edition, 2011.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2009.





# CAPÍTULO 7

## **MEDIAÇÃO DE CONFLITO NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR MILITAR**

Larissa Colombo

# MEDIAÇÃO DE CONFLITO NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR MILITAR

Larissa Colombo <sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho pretende demonstrar como se dá a aplicação de meios alternativos de solução de conflitos no âmbito das forças armadas, posto que conciliação tenha se mostrado para todas as áreas do direito de grande valia uma vez que reestabelece o equilíbrio entre as partes envolvidas. Neste contexto, pretende-se abordar aqui a unilateralidade da transgressão disciplinar no exército brasileiro sendo essa uma infração culpável, que fere a disciplina e a hierarquia militar, principalmente os fundamentos das instituições militares, que sua configuração se dá somente com a existência de indícios de autoria e materialidade, elementos sem os quais o fato imputado ao militar será atípico. Dessa forma, esse estudo teve por objetivo refletir sobre a estrutura atual de apuração de transgressões, a importância dos métodos autocompositivos e se tais métodos são eficientes, estudo realizado por meio de uma pesquisa exploratório-descritiva, de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Além de abordar sobre a alteração da estrutura atual do exército brasileiro para a implantação da mediação de conflitos, uma vez que baseia seu sistema disciplinar na decisão da autoridade competente. Conclui-se que da mesma forma como ocorre com as atribuições impostas ao Subcomandante, apesar de ser uma função com base em atender as necessidades e anseios das praças, a mediação não é regulamentada.

**Palavras-chave:** Transgressão Disciplinar. Hierarquia. Mediação e Conflito.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido através de um estudo bibliográfico e pesquisas científicas da situação de mediação e conflito no processo administrativo disciplinar militar. O objetivo é de fomentar a discussão da matéria, através da análise de leis, dados disponíveis em sistemas governamentais, publicações oficiais e trabalhos técnicos, conforme disposto no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE – Decreto Federal nº 4.346, de 26 de agosto de 2002), que elenca e tipifica as transgressões militares, bem como regula o Processo Administrativo Disciplinar do Exército.

Inicialmente, no capítulo 2.1 foram abordados como a unilateralidade da transgressão disciplinar atua no exército brasileiro, e de que forma a doutrina diferencia a transgressão militar do crime militar, que, segundo determina o artigo 124 da Constituição da República, à Justiça Militar compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei. No capítulo 2.2, abordou-se o conceito de superior e inferior hierárquico, ramificando-se no conceito como as ordens são transmitidas de um superior hierárquico para o seu subalterno, hierarquia e disciplina, como princípios primordiais na vida militar, que em hipótese alguma, deve questionar ou deixar de executar as ordens recebidas.

No capítulo 2.3 foi trabalhado como a estrutura atual na apuração de transgressões, atua no processo administrativo disciplinar, conhecido como FATD - Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar, que como principal objetivo é o de apurar o cometimento de transgressões disciplinares praticadas por militares e aplicar uma sanção disciplinar. No capítulo 2.4, buscou-se entender como a importância dos métodos autocompositivos atuam na mediação dos conflitos como

---

<sup>1</sup> Administradora. *E-mail:* larissacolombo88@gmail.com

meio de soluções controversas e principalmente no âmbito da administração pública. Segundo a Lei 13.140/15, se faz obrigatória à audiência de conciliação antes de o caso chegar à Justiça, para que dessa forma evite a abertura de processos.

Por último, no capítulo 2.5, foi abordado o estudo sobre a alteração da estrutura atual do exército brasileiro para a implantação da mediação de conflitos, mais especificamente a rígida estrutura hierárquica do Exército, sedimentada através da cultura organizacional de séculos de tradição.

## **2 A UNILATERALIDADE DA TRANSGRESSÃO DISCIPLINAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

O Regulamento Disciplinar do Exército (RDE – Decreto Federal nº 4.346, de 26 de agosto de 2002) é ato normativo que elenca e tipifica as transgressões militares, bem como regula o Processo Administrativo Disciplinar do Exército.

O Regulamento Disciplinar do Exército conceitua a transgressão militar como sendo “toda ação praticada pelo militar contrária aos preceitos estatuídos no ordenamento jurídico pátrio, ofensiva à ética, aos deveres e às obrigações militares, mesmo na sua manifestação elementar e simples, ou, ainda, que afete a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe.”

Já a doutrina diferencia a transgressão militar do crime militar, que, segundo Porto (2014, p. 24) "o Direito brasileiro adotou o critério legal ou *ratione legis* para determinar o que seriam crimes militares, submetendo estes à Justiça Militar. É o que determina o artigo 124 da Constituição da República: À Justiça Militar compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei" - o Código Penal Militar (CPM).

De forma análoga, o crime e a contravenção penal, no meio militar, há o crime militar e a transgressão militar. Materialmente, ambos tutelam os mesmos bens jurídico – as obrigações e os deveres, bem como a hierarquia e a disciplina – a diferença entre um e outro é, essencialmente, quantitativa, ou seja, o crime militar é punido mais severamente do que a transgressão militar. A diferença entre ambos é meramente axiológica, ou seja, o grau de violação de interesses do Estado (gravidade de lesão). A transgressão militar constitui, verdadeiramente, uma infração de pequena monta.

Extraímos do seu artigo 1º que o Regulamento “tem por finalidade especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento militar das praças, recursos e recompensas”. Respeitando o princípio da Reserva legal, o decreto 4346/02 em seu artigo 15 preconiza que, “são transgressões disciplinares todas as ações especificadas no Anexo I” do regulamento supracitado.

O julgamento da transgressão enseja punições na ordem de advertência; impedimento disciplinar; repreensão; detenção disciplinar; prisão disciplinar; e o licenciamento e a exclusão a bem da disciplina. A autoridade, para aplicar uma punição disciplinar definida no Artigo 10 do RDE, é conduzida pelo cargo e não pelo grau hierárquico, conforme o §2º, limitando-se às ocorrências relacionadas com as atividades inerentes ao serviço de suas repartições. A Constituição da República, com o intuito de preservar a autoridade e a disciplina no meio militar veda, no § 2º do art. 142, a concessão de habeas corpus em relação à punição disciplinar de militares. Nesse aspeto, o promotor da Justiça Militar e professor Jorge Cesar de Assis explica que:

A punição disciplinar, mesmo sendo de natureza militar, continua a ser um ato administrativo, da Administração Militar, sendo certo que ao Poder Judiciário descabe analisar seu mérito, salvo quando aplicado por autoridade incompetente ou contra dispositivo legal. Da mesma forma, a vida militar é uma vida cheia de sacrifícios, deveres e obrigações. Peculiaridades que,

muitas vezes, ao cidadão comum pareceriam bobagem, são deveras importantes para a manutenção da hierarquia, disciplina e eficiência da tropa (ASSIS, 2012).

## 2.1 SUPERIOR E INFERIOR HIERÁRQUICO

Em que pese todas as organizações, de uma maneira ou de outra, prescindam da hierarquia e disciplina, no meio militar ela tem fundamental importância. É a base institucional e existencial das Forças Armadas. Dentro do mundo militar, as ordens são transmitidas de um superior hierárquico para o seu subalterno, e esse, não pode, em hipótese alguma, ponderar, questionar ou deixar de executar.

Da Silva (2000, p.738) entende que hierarquia "é o vínculo de subordinação escalonada e graduada de inferior a superior"; enquanto, disciplina "é o poder que tem os superiores hierárquicos de impor condutas e dar ordens aos inferiores". Para Soares (1920, p.65) "a subordinação pela obediência é a base da disciplina militar." À luz do Estatuto dos Militares no seu §1º e §2º, art. 14, a hierarquia é a:

Ordenação da autoridade, em níveis diferente, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia e consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Entretanto, deve-se ter atenção para não confundir um instituto com o outro. E, nesse sentido usamos novamente os ensinamentos de José Afonso da Silva:

Não se confundem, como se vê hierarquia e disciplina, mas são termos correlatos, no sentido de que a disciplina pressupõe relação hierárquica. Somente se é obrigado a obedecer, juridicamente falando, a quem tem o poder hierárquico. 'Onde há hierarquia, com superposição de vontades, há, correlativamente, uma relação de sujeição objetiva, que se traduz na disciplina, isto é, no rigoroso acatamento pelos elementos dos graus inferiores da pirâmide hierárquica, as ordens, normativas ou individuais, emanadas dos órgãos superiores.' A disciplina é, assim, um corolário de toda organização hierárquica (DA SILVA. 2000, p. 738).

## 2.2 A ESTRUTURA ATUAL DE APURAÇÃO DE TRANSGRESSÕES

O termo FATD, como é conhecido no meio militar, trata-se de uma espécie de processo administrativo disciplinar, denominado de Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar, que tem por objetivo apurar o cometimento de transgressões disciplinares praticadas por militares e aplicar uma sanção disciplinar. "Por ser uma espécie de processo administrativo, para ter seus atos válidos, ele deve ser regido por preceitos constitucionais do devido processo legal, contraditório e ampla defesa, para ter seus atos válidos" (SILVA, 2011 p. 15).

O julgamento dos subordinados compete aos respectivos comandantes. Com isso é possível ter celeridade na apuração das transgressões disciplinares. Em regra, o bem jurídico lesado é pequeno. Cunha (2008 p. 51), cuidadosamente atribui que "a parte por si só não é prova absoluta de transgressão disciplinar, a qual deve ser clara, precisa e concisa, sem denegrir a pessoa do acusado ou promover a culpa sem o devido processo legal".

Reforça Cunha, em sua obra que:

A parte é o documento por meio do qual o militar se comunica com um de seus pares ou superior hierárquico, em objeto de serviço, no âmbito da mesma OM. Para o processo disciplinar sumário, a parte noticia um fato e não faz prova *iureat de iure*, mas sim, *iure tantum*. Iato quer dizer que não é prova absoluta, inconteste. As partes, quando relatarem ocorrências, quer disciplinar, quer administrativas devem ser escritas com sobriedade, registrando-se todos os dados capazes de identificar pessoas ou coisas envolvidas, caracterizando as circunstâncias de tempo e de lugar sem comentários e sem apreciações estranhas ao caso, com a finalidade de fornecer à autoridade destinatária bases precisas para uma decisão (CUNHA, 2008, p. 52).

## 2.3 A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS

O conflito é uma forma de interação, dinâmica, humana, que possibilita uma transformação nas relações. Nesse processo, invariavelmente, uma parte influencia e qualifica o movimento da outra. Por isso devemos entender que o conflito é inevitável e salutar e não um fenômeno patológico.

Dentre as várias correntes filosóficas que têm ampla inserção no sistema social atualmente, uma das mais proeminentes é a utilitarista. Ela foi fundamentada por Jeremy Bentham desprezando os direitos naturais. Segundo preconiza Bentham, a questão moral a ser perseguida é a maximização da felicidade, instrumentalizada pelo conceito mais pragmático de utilidade, que é justamente a deontologia.

Segundo Sandel (2014, p. 48), utilidade é “qualquer coisa que produza prazer ou felicidade e que evite a dor ou o sofrimento”. Ainda de acordo com Sandel, Bentham identificou que todos os seres humanos são, em essência, governados pela dor e pelo prazer, e a base da vida social, política e moral está assentada nesse princípio.

Como dor e prazer são sentimentos individuais e não transferíveis, cada agente visa maximizar o seu próprio prazer e minimizar a sua dor, a despeito dos sentimentos dos demais agentes. Com isso, tem-se a base para o individualismo e a competição. Nesse mesmo sentido, Adam Smith, considerado o pai da economia, diz que quando cada indivíduo maximiza o seu próprio bem-estar, o bem-estar coletivo também estará sendo maximizado. Portanto, a competição favorece resultados ótimos. Esse argumento foi utilizado ao longo de quase dois séculos para justificar a supremacia de ações competitivas sobre as ações cooperativas.

No entanto, em meados do século passado, o matemático John Nash, por meio da teoria dos jogos, demonstrou que a tese de Smith é equivocada. O equilíbrio de Nash evidencia justamente que é a cooperação entre agentes que maximiza o bem-estar coletivo. Como exemplo, há o famoso dilema dos prisioneiros, que é uma aplicação a situações práticas do equilíbrio de Nash (PRATES, 2012).

No dilema dos prisioneiros, há a situação em que dois suspeitos de terem cometido um crime, a exemplo dos agentes A e B, são capturados pela polícia, a qual não tem nenhuma outra evidência sobre a autoria de tal crime. Portanto, a solução do crime depende das confissões dos dois agentes capturados, que são colocados em celas individuais para não haver qualquer tipo de acordo tácito.

Nesse sentido, é ofertado a cada suspeito a possibilidade de delação premiada. Segundo a proposta de delação, se um dos agentes confessar o crime e o outro não confessar, aquele que confessou, por conta de sua delação, será colocado em liberdade imediata, enquanto o outro ficará preso por dez anos. Se ambos confessarem, ambos ficarão encarcerados por cinco anos. E se ambos não confessarem, a polícia não terá nenhuma outra evidência ou prova de que eles são realmente autores do crime, e, portanto, encerrará o caso. Até o período de encerramento, os suspeitos continuarão encarcerados. Dessa forma, se ambos não confessarem ficarão reclusos por um ano.

O equilíbrio de Nash afirma que quando os agentes agem pensando no melhor para si próprios, que é justamente o equilíbrio competitivo, o resultado alcançado ocorre quando cada um confessa o crime. Nesse cenário cada um permanecerá preso por cinco anos. Deve-se lembrar que nesse caso, as recompensas são males, portanto, quanto menos melhor. Mas o melhor que os suspeitos podem fazer é agir de forma cooperativa e não confessar, ganhando a liberdade depois de um ano de reclusão.

Consequentemente, ações cooperativas geram resultados ótimos do ponto de vista social, maximizando o bem-estar coletivo. E é justamente nesse contexto de cooperação que emerge a mediação. Em um sentido amplo, mediação é um procedimento visando a transformação de conflitos, de tal forma que as partes estejam propensas a cooperarem voluntariamente entre si. Nesse sentido, Mendonça salienta que a mediação está relacionada:

a) ao processo conduzido seguindo esse método; b) disciplina que abrange um método de resolução de conflitos, uma organização clínica, um conjunto de técnicas mediativas, um sistema de pensamento com princípios e valores e uma modalidade de transmissão de saber (simulação e supervisão); e c) o movimento de mediação, isto é, uma escola de pensamento que engloba todas as correntes da mediação (MENDONÇA, 2014, p. 19).

A mediação exige a presença do mediador, que é justamente um agente externo não envolvido com o conflito e não tem nenhum poder de decisão. Seu papel é auxiliar os agentes envolvidos no conflito para que alcancem resultados. Vale ressaltar que esse tipo de abordagem também é condizente com o chamado teorema de Coase (1960), o qual afirma que a negociação bilateral é sempre melhor que aquela alcançada por meio da interferência do Estado. Ainda segundo o teorema de Coase, para que as negociações bilaterais sejam possíveis, há a necessidade da adequada definição dos direitos de propriedade e da ausência de custos de transação.

Percebe-se, nesse caso, condições inalcançáveis, pois sempre haverá falhas na definição dos direitos de propriedade, bem como os custos de transação podem ser elevados e plenamente atuantes. Existe uma relação bastante intrincada entre mediação e a deontologia de Bentham. Nesse sentido, Mendonça afirma que a “ética da mediação reside muito menos em regras técnicas e modos de fazer ensaiados e mais no conteúdo material da ética subjacente à sua deontologia e no modo de constituir o conteúdo de tal ética e deontologia” (MENDONÇA, 2014, p. 20)

Nota-se, portanto, que a mediação está mais propensa a atender as necessidades dos agentes do que os ditames legais. Embora a disseminação da mediação seja recente, ela tem crescido vertiginosamente, pois ela está em harmonia com valores democráticos e com a plena inserção do indivíduo na tomada de decisões. No Brasil, a mediação também está plenamente inserida no contexto de resolução de conflitos.

A mediação tem como principal objetivo facilitar o diálogo entre as partes, portanto, ela não se limita à solução de uma determinada controvérsia, mas sim no relacionamento entre as pessoas. O objetivo é cessar o conflito e manter o relacionamento da forma mais profícua possível. Lascoux entende a mediação como uma decorrência da evolução do pensamento humano, para ele:

A mediação, em linhas gerais, pode ser definida como uma técnica que, através da linguagem, permite a criação ou recriação da relação humana; para isso, se utiliza da figura de um intermediário – o mediador – que intervém de forma imparcial com a facilitação da comunicação entre os indivíduos” (LASCoux, 2006, p. 3)

Para Sampaio e Braga Neto (2007), os Métodos Alternativos para Resolução de Conflitos são resultados de uma tendência em todo o mundo. São considerados alternativos, pois são opções ao sistema tradicional de justiça.

## 2.4 ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA A IMPLANTAÇÃO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A estrutura atual do Exército Brasileiro na resolução dos conflitos internos (transgressões disciplinares) mostra que é possível que a mesma evolua para uma mediação, que, culturalmente, vai de encontro aos princípios castrenses. É importante entender, neste ponto, que a rígida estrutura hierárquica do Exército, sedimentada através da cultura organizacional de séculos de tradição, desconhece a “figura do conflito”, uma vez que baseia seu sistema disciplinar na decisão da autoridade competente sobre a existência ou não de transgressão disciplinar e, em consequência, na dosimetria da pena aplicada.

Ou seja, o “conflito” normalmente ocorrido na sociedade civil, no qual figuram duas partes que se consideram ofendidas e, portanto, demandam o reconhecimento de seus direitos através de uma mediação imparcial, praticamente inexistente dentro da atual estrutura militar. O apontamento de conduta tida como inapropriada por parte dos servidores militares não exige, na quase totalidade das vezes, retratação por parte daquele que identificou o ato (participante) supostamente indisciplinado, uma vez que, normalmente, o participante do ato é superior hierárquico àquele que lhe é imputada a conduta imprópria.

Destarte, o resultado final de uma imputação imprópria de transgressão disciplinar resulta na justificação realizada por aquele que teria cometido o ato, encerrando-se o processo administrativo. Ou seja, conflitos semelhantes aos que ocorrem nas relações civis, cujas origens podem ser as mais diversas possíveis (trabalhistas, cíveis, tributários, sucessórios, etc), são raros de ocorrerem em uma estrutura hierarquizada e rígida como a do Exército Brasileiro.

A partir do acima exposto, infere-se que a existência de conflitos no meio militar que resultassem em arbitragem ou mediação, somente poderiam existir entre servidores de mesmo grau hierárquico (patente ou posto). Com essa premissa, passaremos a expor como pode ser implantado e regulamentado a figura do “mediador” no Exército Brasileiro, evitando que simples desentendimentos entre profissionais possam evoluir para beligerâncias jurídicas.

### 2.4.1 Entre Oficiais de mesma Patente – O Subcomandante

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) estabelece as funções do Subcomandante dentro de uma Organização Militar (OM):

Art. 24. O SCmt U é o principal auxiliar e substituto imediato do Cmt U, seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar. (...) V - zelar assiduamente pela conduta civil e militar dos oficiais e das praças da unidade.

Por definição, o Subcomandante já realiza a mediação subjetiva das questões internas da OM no momento em que é detentor original do poder disciplinar da tropa. É o Subcomandante o responsável por irradiar as demais prerrogativas dos personagens dentro sistema disciplinar interno. Entretanto, não há dispositivo que regule o alcance dessa mediação ou sua legalidade para fins de encerramento de conflito entre as partes.

No Sistema Judiciário brasileiro tramitam mais 100 milhões de processos no Brasil, conforme informativo do CNJ, portanto a quantidade de processos existentes supera muito a capacidade dos julgadores, tornado a justiça morosa e, por vezes, intempestiva.

A seguir é possível ver uma tabela com estudo da UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB em 2017 publicado na REVISTA DIREITO da FGV que demonstra a quantidade de processos existentes e a relação direta entre os magistrados.

**QUADRO 1** – Processos existentes e sua relação entre os magistrados

|               | VARIÁVEIS                         | MÉDIA | D. PADRÃO | MÍNIMO | MÁXIMO |
|---------------|-----------------------------------|-------|-----------|--------|--------|
| DEMANDA       | ACERVO TOTAL DE PROCESSOS         | 5540  | 6545      | 1148   | 36333  |
|               | ACERVO RECENTE DE PROCESSOS       | 1383  | 756       | 213    | 3565   |
| PESSOAL       | QUANTIDADE DE JUÍZES              | 3,6   | 2,3       | 1      | 11     |
| PRODUÇÃO      | PROCESSOS JULGADOS (ANO)          | 805   | 507       | 106    | 2630   |
|               | AUDIÊNCIAS (ANO)                  | 52    | 54        | 1      | 236    |
| PRODUTIVIDADE | PROCESSOS JULGADOS POR JUIZ (ANO) | 290   | 244       | 19     | 1757   |
|               | AUDIÊNCIAS POR JUIZ (ANO)         | 19    | 20        | 1      | 112    |

Fonte: revista direito da FGV (2017).

O levantamento médio demonstra que, para cada magistrado, há mais de 1500 processos. Considerando que cada juiz julga 290 processos em média, por ano, um processo pode levar mais de 5 anos para ser analisado. Percebe-se, portanto, que o “acordo” ou sua “apresentação forçosa” às partes é de interesse da sociedade, pois interrompe o processo e reduz a carga sobre o judiciário brasileiro.

Atualmente há um grande esforço no sentido de evitar a judicialização dos litígios. Sobre o assunto observa-se o parágrafo único do art 1ª Resolução nº 125 do CNJ.

Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe, nos termos do art. 334 do Novo Código de Processo Civil combinado com o art. 27 da Lei de Mediação, antes da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão.

O resultado palpável desses dispositivos é a óbvia redução de litígios que evoluem para o julgamento propriamente dito. No caso das forças armadas, o subcomandante é, via de regra, responsável por realizar uma mediação entre as partes ofendidas, entretanto, os dispositivos regulamentares existentes no Exército, tornam essa mediação informal e sem validade para interromper, no futuro, a progressão do conflito até que seja necessária a judicialização do mesmo.

É necessário, portanto, uma alteração das normas regulamentares, a fim de inserir as hipóteses nas quais poderiam ser empregadas a mediação, e assim tornar regulamentar o papel do subcomandante como mediador para as soluções dos conflitos. É possível perceber que, para uma execução da proposta supracitada, de uma forma eficiente, coerente e especializada, será necessário alterar a legislação em vigor, mudar os procedimentos administrativos e fazer a designação de meios adequados. É importante também, considerar a necessidade de um treinamento específico para que o militar possa desempenhar tal função, uma vez que ela é repleta de particularidades.



## 2.4.2 Entre Praças de Mesma Graduação - O Adjunto de Comando

Recentemente, o Exército Brasileiro criou uma nova função dentro das OM, com a intenção de facilitar a interlocução entre o Comando e as praças, fomentando a disciplina e a hierarquia castrense. O Adjunto de Comando foi regulado através da Portaria nº 997, de 15 de agosto de 2016, que estabelece suas funções, quais sejam:

I - assessorar o Comandante sobre questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, com destaque nos assuntos relativos ao moral da tropa, ao bem estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à instrução, ao apoio à família militar, à saúde, à assistência social, à justiça e à disciplina, e em processos decisórios atinentes às praças, tais como concessão de condecorações, promoções, movimentações, designação para Cursos e Estágios, dentre outros; (...)

V - ser o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e profissionais das praças, incentivando o ambiente saudável, salutar e agregador, estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da Liderança Militar das praças e o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimule o espírito de iniciativa, bem como o comprometimento com a Instituição, sempre observando os preceitos da hierarquia e da disciplina e a manutenção das demais atribuições previstas nas normas e regulamentos do Exército Brasileiro;

VI - Cultuar, disseminar e estimular, no ambiente organizacional, o desenvolvimento de Valores, Deveres e Ética Militares;

VII - acompanhar o desempenho das praças, fomentando a busca do aprimoramento e aperfeiçoamento profissional desses militares, de forma a colaborar para o incremento das suas competências pessoais;

Percebe-se, pela leitura das funções do Adj Cmdo, que ao mesmo são impostas atribuições referentes à manutenção da disciplina da tropa, no assessoramento ao comandante da organização militar (OM), na participação na gestão da organização e na cooperação com o desenvolvimento de sua operacionalidade.

Contudo, da mesma forma como ocorre com as atribuições impostas ao Subcomandante, apesar de ser uma função com base em atender as necessidades e anseios das praças, a mediação não é regulamentada. É importante apontar que o Adj Cmdo tem uma ascendência natural entre as praças, pois o processo de nomeação é feito por escolhas rígidas, atendendo os seguintes critérios contidos no capítulo IV da Portaria nº 2.073, de 26 de dezembro de 2018:

VI - Estar classificado no comportamento "Excepcional";

VII - ter obtido, no mínimo, o conceito "MB" no último teste de aptidão física (TAF) realizado e cadastrado na Ficha Cadastro do Sistema de Cadastramento de Pessoal do Exército (SiCaPEX), considerados os resultados de "A" ou "A-1", sendo "A" o ano da seleção;

V - Estar "Apto para o Serviço do Exército" em inspeção de saúde válida;

VI - Obter parecer favorável do comandante, chefe ou diretor;

VII - Ter obtido, no mínimo, a menção MB no Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS);

Essa ascendência natural facilitaria sobremaneira a mediação e conflitos entre as partes, caso fosse regulada por dispositivo regulamentar interno. Em tese, o Adj Cmdo realizaria a mesma função de arbitragem que está sendo proposta, neste trabalho, ao subcomandante, com a diferença que ficaria responsável pela mediação entre as praças.

O resultado deste tipo de atribuição regulamentar ao Adj Cmdo teria dupla finalidade:

- Reduzir a quantidade de conflitos internos entre servidores militares (praças); e
- Dividir a responsabilidade disciplinar da tropa, no grupo das praças, que atualmente está ao encargo do subcomandante.

Tal qual acontece no caso do Subcomandante aqui também é preciso citar a necessidade de legislação atinente, a capacitação do militar, a mudança dos procedimentos administrativos e a criação de um grupo de estudos e aperfeiçoamento.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em pesquisa bibliográfica o presente artigo buscou justificar que a mediação de conflito no processo administrativo disciplinar militar, é dotado de características e regras próprias, e que a observância de ditames constitucionais é fundamental quando se fala em Estado Democrático de Direito.

Portanto, o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4), estabelece regras de 'padronização' no que tange ao contraditório e ampla defesa, e conforme determina o decreto nº4.346/02 em seu artigo 1º, tem por finalidade especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento militar das praças, recursos e recompensas tem por finalidade especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento militar das praças, recursos e recompensas.

Outro fato importante é que se algum militar não concordar com sua punição, poderá o mesmo recorrer ao judiciário pelo respaldo da Constituição Federal em seu art. 5º, inciso XXXV, segundo o qual, a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito. Assim sendo, em se tratando das forças armadas, o subcomandante é, via de regra, responsável por realizar uma mediação entre as partes ofendidas, mas para isso se faz necessário que as normas regulamentadoras sejam alteradas, uma vez que se tornam uma mediação informal e sem validade.

Para tanto, ainda neste contexto é necessário que seja inserido nesse regulamento as hipóteses nas quais pode ser empregada a mediação, de uma forma eficiente, coerente e especializada, alterando a legislação em vigor, mudando os procedimentos administrativos e realizando a designação de meios adequados. É por ser uma função repleta de particularidades, considerar também a necessidade de um treinamento específico para que o militar possa desempenhar tal função.

Por fim, conclui-se que da mesma forma como ocorre com as atribuições impostas ao Subcomandante, quando se fala em Arbitragem e o Ajustamento de Conduta, as sanções administrativas restritivas de liberdade aplicadas ao Direito Administrativo podem ser substituídas apesar de ser uma função com base em atender as necessidades e anseios dos praças, pelo cunho moral que as envolve, por serem mais rápidas e mais eficazes no resgate da dignidade do infrator, uma vez que a mediação não é regulamentada.

### REFERÊNCIAS

ASSIS, Jorge César de. **Direito Militar** – Aspectos penais, processuais penais e administrativos. 3ª ed. Curitiba: Juruá. 2012.

BRASIL. Comando do Exército. Portaria nº 997, de 15 de agosto de 2016. **Acrescenta e altera dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R1)**, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Brasília – DF. 2003.

BRASIL. Comando do Exército. Portaria nº 2073, de 26 de dezembro de 2018. **Aprova as Instruções Gerais para seleção, preparo, nomeação, emprego, recondução e exoneração do cargo de Adjunto de Comando (EB10-IG-01.026) e dá outras providências.** Brasília – DF. 2019

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 de março de 2020.

BRASIL. Decreto Nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. **Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4346.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm)> Acesso em: 20 março de 2020.

BRASIL. Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm)>. Acesso em: 21 de março de 2020.

BUTRUS, Ângelo Bello. **Direito Constitucional Militar e Direito Disciplinar Militar**. Rio de Janeiro: Fundação Trompowsky. 2009.

COASE, Ronald. **The Problem of Social Cost**. The Journal of Law and Economic. v. III, 1960.

CUNHA, Ozires Irineu. **Regulamento Disciplinar do Exército** – Parte Geral. 2º ed. Curitiba; Optagraf. 2008.

DA SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 18º ed., São Paulo: Malheiros Editores, 2000.

GOMES, Adalmir Oliveira; FREITAS, Maria Eduarda Mendonça de. Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. **Revista Direito FGV**. Maio-Agosto, 2017. Gráfico disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v13n2/1808-2432-rdgv-13-02-0567.pdf>. Acesso em 20 de março de 2020.

LASCOUX, Jean-Louis. **O que é a mediação?** 2006. Disponível em: <http://www.forum-mediacao.net/module2display.asp?id=39&page=2>. Acesso em: 21 de março de 2020.

MENDONÇA, Rafael. **A Ética da Mediação Ambiental**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2014.

PORTO, Mario André da Silva. **Curso de Direito Militar: direito penal militar**. Fundação Trompowsky. Rio de Janeiro, 2014.

PRATES, Rodolfo Coelho. **Cooperation in the Prisoner's Dilemma: The Rules Importance to Achieve Cooperation Equilibrium**. China-USA Business Review, 2012. \_\_\_\_\_. Resolução Nº 125 de 29 de novembro de 2010. **Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências**. Brasília – DF. 2010.

RUIZ, Ivan Aparecido; NOGUEIRA, Luís Fernando. **A mediação como instrumento de efetivação do direito humano e fundamental do acesso à justiça em uma nova face: o ser humano como seu construtor e protagonista**. In: BENTES, Hilda Helena Soares; SALLES, Sérgio de Souza (Orgs.). **Mediação e educação em direitos humanos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SANDEL, Michael J. **Justiça - O que é fazer a coisa certa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

SILVA, Julio Cesar Lopes. **Surgimento do Regulamento Militar Disciplinar no Brasil**. Disponível em: [https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=5732](https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=5732). Acesso em 22 de março de 2020.

SOARES, Oscar Macedo. **Código Penal Militar da República dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro: Garnier, 1920.

# CAPÍTULO 8

## **IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE NO GRUPO DAMIANI**

**Danielly de Fátima Ramos**

**Jamile da Silva**

**Luiza Maria da Silva**

**Fabricio Paulik de Souza**

**Simone Martins da Silva**

**Denilson Cesar Sena**

# IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE NO GRUPO DAMIANI

Danielly de Fátima Ramos <sup>1</sup>  
Jamile da Silva <sup>2</sup>  
Luiza Maria da Silva <sup>3</sup>  
Fabricio Paulik de Souza <sup>4</sup>  
Simone Martins da Silva <sup>5</sup>  
Denilson Cesar Sena <sup>6</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta a influência do clima organizacional no ambiente de trabalho de uma empresa de construção civil. Desta forma, realiza-se uma abordagem sobre o clima organizacional como fator de competitividade discutindo os efeitos decorrentes da falta de motivação, como contratação e treinamento de pessoal e os gastos desnecessários decorrentes desta movimentação de pessoal. O estudo discorre sobre a relevância do clima organizacional como uma variável de crescente importância na medida em que proporciona um ambiente de trabalho saudável e produtivo, bem como bom relacionamento interpessoal e influência do grupo, nível de satisfação das necessidades pessoais, recompensas e incentivos financeiros e o próprio conhecimento inerente a natureza das atividades exercidas. Como metodologia utiliza-se a pesquisa descritiva e exploratória por meio de fontes bibliográficas em livros, artigos e periódicos, visando analisar o clima organizacional das pessoas em períodos de crises econômicas. Utiliza-se ainda um estudo de caso em uma empresa de construção civil, realizando uma pesquisa de campo mediante a coleta de dados, aplicando um questionário de 22 questões, visando obter-se o entendimento sobre as variáveis da pesquisa. Diante disso, os resultados esperados estão relacionados para uma revisão bibliográfica sobre a importância do clima organizacional visando um ambiente de trabalho mais saudável, visando alcançar a competitividade da empresa e a lucratividade dos negócios.

**Palavras-chave:** Clima organizacional. Construção Civil. Competitividade. Ambiente de Trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fator de suma importância em um ambiente de trabalho, em se tratando das empresas, pois gera novas perspectivas organizacionais. Em termos de mercado torna a organização mais competitiva visando o desenvolvimento de suas funções e melhores perspectivas também para os trabalhadores.

Com o passar das décadas, os produtos estão cada vez mais similares, o diferencial das empresas, pode ser o atendimento ao cliente disponibilizado por colaboradores bem motivados e

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Financeira e Contábil - Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* dany\_biz@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Financeira e Contábil - Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* jhamilereis@gmail.com

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Financeira e Contábil - Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* luizamaria2601@gmail.com

<sup>4</sup> Especialista em Gestão Financeira e Contábil - Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* fabriciopauliksouza@gmail.com

<sup>5</sup> Especialista em Gestão Financeira e Contábil - Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* simoneprinha@yahoo.com.br

<sup>6</sup> Mestre em Administração pela Positivo. Professor na Faculdades Santa Cruz. *E-mail:* sena@santacruz.br

cientes dos objetivos da organização, vivenciando em um ambiente de trabalho saudável em busca de resultados satisfatórios para a organização. Em uma época onde o acesso e a rapidez à informação são cada vez maiores, as empresas abandonaram a sua tradicional maneira de administração verticalizada, com diversos níveis de informação e decisão, para se horizontalizarem.

A maioria dos gestores visualiza na avaliação do comportamento motivacional um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade e competitividade das empresas, sendo um meio para desenvolver o clima organizacional na gestão de pessoas, tornando possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para organização.

A filosofia de planejamento de recursos humanos vai ao encontro desta realidade, buscando exatamente a sua integração com o negócio e os objetivos da empresa. A coerência desta filosofia só poderá ser reconhecida e vivenciada, sob a forma de um trabalho integrado com os vários clientes da organização.

Desta forma, o problema de pesquisa foi abordado por meio do seguinte questionamento: o processo de clima organizacional, pode contribuir para um ambiente de trabalho produtivo, proporcionando melhor competitividade em busca de resultados satisfatórios para as empresas de construção civil em períodos de crise econômica?

Sendo assim, justifica-se sob um ponto de vista profissional, que a avaliação do clima organizacional, pode contribuir como um fator de diferenciação e melhoria no ambiente interno das empresas. Entende-se a necessidade em abordar as percepções e expectativas dos funcionários, onde o estudo sobre o clima em um ambiente de trabalho, onde as pessoas buscam constantemente melhor adaptação as constantes mudanças no cenário globalizado e de economia de mercado.

O estudo do clima organizacional tem sua importância no ambiente vivenciado entre os dirigentes e funcionários que podem vislumbrar distorções e pontos negativos, que muitas vezes passam despercebidos, atuando sob as ações corretivas para melhor determinar tais disfunções. Torna-se fundamental a avaliação do estilo de liderança exercido, atuando na integração da equipe, visando a manutenção do grau de satisfação e motivação do capital humano, gerando maior comprometimento e agregando valor para a organização.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é um tema relevante para as organizações, em função da busca pela excelência contínua nas empresas. Quando a empresa tem cultura de aprendizagem acreditando que o conhecimento de seus funcionários leva ao sucesso da empresa, fica mais fácil para o funcionário se dedicar e procurar seu crescimento pessoal e profissional. Conforme Chiavenato (2004, p. 52): “quando as pessoas agem de acordo com as expectativas de outras, o seu comportamento é eminentemente social”. As pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam em um ambiente social e dele recebem uma complexa e contínua influencia no decorrer de toda vida.

A cultura representa o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa que o comportamento e aceito e compactuado pela sociedade, influencia sobre todas as ações e comportamento das pessoas. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Dessa forma como ocorre na sociedade cada organização social também tem sua própria cultura e característica. Deste modo cultura organizacional significa o modo de vida o sistema de crenças e

valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. Além disso, a cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É uma maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

As empresas devem sempre alinhar a comunicação interna com a cultura organizacional da empresa, pois é acreditando nos valores e missão da empresa é que leva ao sucesso. No entanto é necessário que todos os colaboradores estejam adaptados à cultura da empresa, para que todos possam sempre passar a mesma informação sobre a organização. Criando então um senso de identidade entre os funcionários, facilitando a geração e o comprometimento de todos da empresa.

A cultura pode sofrer alterações ao longo do tempo, dependendo das condições externas da organização, onde sempre poderão ocorrer mudanças. Para mudar a cultura organizacional de uma empresa não podemos iniciar no nível operacional. A cultura pode ser mudada somente pelos diretores ou presidência da empresa dependendo da hierarquia.

Segundo Dias (2003): “a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Já Edgard Schein *apud* Dias (2003, p. 44) um dos maiores destacados pesquisadores e estudiosos do tema, diz que cultura organizacional é:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem consideradas válidas, por isso, foram ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

A depender do setor em que estão situadas - no setor público, privado ou terceiro setor as organizações apresentam uma cultura característica, que pode ser percebida através da linguagem, das imagens, dos símbolos, das histórias, crenças, hábitos e valores. O que se quer dizer é que, apesar das pessoas serem diferentes umas das outras, carregam consigo características específicas das organizações que pertencem.

## 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para a eficácia nas relações inclusive de trabalho é importante que haja comunicação, cooperação, respeito, amizade, caso contrário haverá uma provável queda na qualidade dos relacionamentos interferindo na produtividade do trabalho. “O estudo do comportamento humano nas organizações, encontra-se relacionado com a mente em superar desafios e capacidade para melhor interagir em um ambiente de trabalho com diversas pessoas das mais variadas culturas” (ROBBINS, 2005).

Entende-se que o comportamento organizacional corresponde ao estudo sobre o que as pessoas fazem dentro das organizações, e de como o seu comportamento, afeta o desempenho organizacional. Está voltado para situações relacionadas ao vínculo entre as organizações e o indivíduo, ele estuda como este, lida com as tarefas, a rotatividade, produtividade o desempenho e a administração.

O comportamento organizacional é campo que estuda as políticas e práticas de recursos humanos, bem como as influências dos componentes organizacionais, sendo que a cultura empresarial poderá influenciar o comportamento dos colaboradores. Assim fazendo com que as organizações trabalhem com mais eficácia (ROBBINS, 2005, p. 7).

O comportamento organizacional serve para analisar o comportamento dos indivíduos dentro da organização para que os mesmos possam desempenhar suas funções com eficiência e eficácia. Para Robbins *et al.* (2010, p. 7) conceitua comportamento organizacional, como “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos, e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento

das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar e eficácia organizacional”.

De acordo com Chiavenato (2009), o ser humano apresenta necessidades diferenciadas, sendo que os aspectos motivacionais ocorrem de acordo com a diversidade delas. Sendo assim, uma ação pode motivar o comportamento em uma pessoa, porém não ocorrer da mesma forma em outra. Desta forma, torna-se preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento.

- **Comportamento individual:** aborda as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional;
- **Comportamento grupal:** está relacionado à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;
- **Comportamento organizacional:** refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

Desta forma, algumas organizações tratam as mudanças como ocorrências acidentais. Sendo assim, as mudanças não ocorrem apenas como uma atividade intencional e orientada para resultados, a mesma deve planejada visando melhorar a capacidade organizacional de adaptação às mudanças em seu ambiente e, alterando o comportamento dos funcionários.

Já para Dutra (2006, p. 17) a gestão de pessoas constitui um conjunto de “políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma Organização depende fortemente da contribuição das pessoas que o compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, como são mantidas em um ambiente de trabalho, bem como um clima organizacional adequado.

Segundo Robbins *et al.* (2010), para uma empresa atingir sua sobrevivência no mercado de atuação, deve estar apta a responder às mudanças inseridas pelo ambiente em que se encontra. Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário.

Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade (LUCENA, 2001).

Entende-se que sem a comunicação a organização e a cooperação no trabalho tornam-se cada vez mais difíceis, onde os colaboradores não têm força de expressão em suas necessidades e sentimentos, isto é, todo ato de comunicação influencia de alguma maneira uma organização. Ideias essas, corroboradas por Davis e Newstrom (2004, p. 5) “uma organização sem comunicação não tem direcionamentos em seus objetivos, os funcionários não sabem aquilo que os colegas de trabalho estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem passar instruções”.

Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham



nas organizações: funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, dentre outros (CHIAVENATO, 2009).

Os fatores que orientam o comportamento organizacional das pessoas não são apenas de caráter material ou ambiental, mas principalmente interna. Assim o motivo, o reconhecimento de esforços realizados é um componente fundamental para motivar as pessoas dentro da organização. Assim, toda a organização necessita adotar mecanismos que possam valorizar e reconhecer os trabalhos desenvolvidos internamente (CHANLAT, 2010).

Entende-se que o comportamento humano nas organizações, o que pode estimular a motivação e o que pode desmotivá-lo no ambiente de trabalho das empresas, abordando que a proposta principal da está em identificar o grau de motivação dos funcionários, avaliando quais são os fatores motivacionais que uma organização deve disponibilizar que mais motivam seus funcionários (ROBBINS, 2005).

O comportamento organizacional então se torna uma ferramenta para que os gestores compreendam situações e relações de trabalho, auxilie para resolver problemas e de apoio para que, independente da utilização de grupos ou equipes, os mesmos estejam alinhados com os objetivos da empresa e procurem atingi-los de forma eficaz, criando ambientes de confiança e bom relacionamento entre os colaboradores, compreendendo as dificuldades e fornecendo ferramentas para que haja correção de eventuais erros durante o processo de produção ou prestação de serviços (CHANLAT, 2010).

Sendo assim, entende-se que este estudo evidenciou que embora as organizações sofram influências do ambiente externo, as pessoas, sujeitos que compõem o ambiente interno, são os principais responsáveis pelo desempenho da organização.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Com a atual situação econômica que o país vem atravessando, é importante ressaltar a importância de manter equilibrado o Clima organizacional dentro das empresas. Devido à crise muitas empresas estão tendo que reduzir o seu quadro de colaboradores, e com isso os funcionários que continuam nas organizações desempenhando as suas funções estão cada vez mais preocupados e desmotivados, pois não se tem a garantia que irá manter o emprego.

Clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA *apud* OLIVEIRA, 1995, p. 21).

As empresas precisam trabalhar o clima organizacional, pois um colaborador desmotivado não é capaz de desempenhar as suas funções com eficiência, e com isso acaba prejudicando o desenvolvimento do seu trabalho dentro da empresa. Assim, é importante que cada empresa tenha mapeado o seu tipo de clima, que pode ser um clima favorável saudável aonde as pessoas se sentem bem consigo mesmas; bem em relação às outras pessoas e capazes de enfrentar as demandas da vida e das situações e no clima desfavorável e negativo são situações adversas que prejudicam o relacionamento das pessoas na organização. A liderança é que pode atuar nesse ponto dependendo de suas condições pessoais de intervir e de modificar o estado motivacional das pessoas.

O clima organizacional é a forma como o colaborador enxerga a empresa e o seu conjunto de valores, e como ele reage e age em função dessa percepção. Em um cenário de crise econômica e política, incertezas e dúvidas quanto ao futuro, como o que experimentamos, no momento

em nosso país é esperado e bastante aceitável que o clima organizacional seja afetado. E ele está sendo na maioria dos casos de forma negativa (BARROS, 2016).

Deve-se estabelecer e manter a rotina e não deixar que a equipe seja influenciada pelo pessimismo. Assim, com boas ideias, atitudes e focados na resolução dos problemas a empresa estará agindo positivamente, vendo que também é um momento de aprendizado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2009, p. 42) pode-se definir pesquisa como um processo “formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. O mesmo autor, ressalta que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2009, p. 43).

Para o desenvolvimento do artigo, foi distribuído um questionário aos funcionários da empresa, visando conhecer sua opinião sobre e satisfação quanto ao relacionamento da empresa com seus colaboradores.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 184).

Com a aplicação do questionário, foi possível dar andamento a um estudo que envolva um número considerável de indivíduos. Este questionário foi elaborado com base em estudos bibliográficos e com busca de dados junto à própria empresa bem como em pesquisas feitas em *internet* e bibliotecas.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Construtora Damiani foi fundada em 27 de janeiro de 2000, e vem participando de forma ativa nas grandes mudanças ocorridas no cenário paisagístico brasileiro. A empresa participa de realizações em todas as regiões do país, em projetos dos mais diversos portes e setores da economia, o conglomerado contribuiu para o crescimento do Brasil. E desta forma, a Damiani tornou-se uma das mais altas referências em conceito técnico da engenharia de grandes projetos.

O Grupo Damiani apresenta escritórios distribuídos em 18 estados brasileiros e Distrito Federal, atuando em obras como: usinas siderúrgicas, unidades petroquímicas, refinarias de petróleo, centrais de telecomunicação, arenas esportivas, indústrias automotivas e alimentícias, aeroportos, hospitais, bem como em diversos empreendimentos que atestam o alto padrão de excelência e eficiência que a Damiani desempenha em suas realizações.

A empresa atua nos setores privado e público, a excelência nos processos, no planejamento e a qualificação contínua das pessoas envolvidas em todas as áreas garantem alto padrão técnico, rigidez no cumprimento de prazos e especificações. Estes atributos fazem da Construtora Damiani referência nacional na execução de obras complexas de grande porte (DAMIANI CONSTRUTORA, 2016).

A Damiani contribuiu com entrega para o Rio de Janeiro e ao Brasil um espaço multiuso de padrão internacional. O nível de excelência em execução de grandes obras implementado pela Damiani



deu ao projeto características de padrão mundial. Com capacidade para até 15.000 mil espectadores em um ambiente 100% climatizado, desde 2007, com a realização dos Jogos Panamericanos, a obra é um marco na cidade (DAMIANI CONSTRUTORA, 2016).

Dentre a área de atuação, citam-se obras em: a) edifícios de apoio; b) unidades de armazenagem; c) unidades de carregamento; d) unidades de descarga; e) galpões; f) unidades de mistura. Dentre as grandes obras realizadas pela Construtora Damiani, foi o Centro Olímpico de Treinamento, um dos principais legados das Olimpíadas Rio 2016,

**FIGURA 1-** Centro Olímpico de Treinamento – RIO 2016



Fonte: Damiani Construtora (2016).

O Centro Olímpico de Tênis é mais um dos marcos que o Grupo Damiani estabelece no Brasil. O complexo durante os jogos contará com 16 quadras, entre elas a ousada e imponente Quadra Central com capacidade para 10.000 pessoas. No total o Centro Olímpico de Tênis poderá abrigar um público de 21.250 pessoas (CONSTRUTORA DAMIANI, 2016).

O quadro 1 apresenta a pesquisa de satisfação do cliente interno, avaliando os indicadores da qualidade. Para melhor avaliar foi utilizado o quadrante Alta Importância e Alta Satisfação, demonstrando os critérios de avaliação entre 0 (nenhuma importância) e 5 (total importância). Dentre os itens avaliados citam-se: a) relacionamento; b) condições de trabalho; c) motivação; d) comunicação; e) aspectos institucionais.

**QUADRO 1** – Indicadores da Qualidade; Pesquisa de Satisfação Cliente Interno

| INDICADORES DA QUALIDADE                  |                     |  |   |                    |  |
|---|---------------------|--|---|--------------------|--|
| Pesquisa de Satisfação de Cliente Interno |                     |  |   |                    |  |
| Data:                                     |                     | 15/09/16                                     |   |                    |  |
| Local / Obra:                             |                     | Geral  |   |                    |  |
| Indicador:                                |                     | Satisfação de cliente interno                |   |                    |  |
| Meta:                                     |                     | Quadrante Alta importância e Alta Satisfação |   |                    |  |
| Importância e Satisfação                  |                     |  |   |                    |  |
| 0   | Nenhuma importância |  | 0 | Nenhuma satisfação |  |
| 1   | Alguma importância  |  | 1 | Alguma satisfação  |  |
| 2   | Pouca importância   |  | 2 | Pouca satisfação   |  |
| 3   | Importância regular |  | 3 | Satisfação regular |  |
| 4   | Muita importância   |  | 4 | Muita satisfação   |  |
| 5   | Total importância   |  | 5 | Total satisfação   |  |

| Itens avaliados                |  | Importância | Satisfação  |
|--------------------------------|--|-------------|-------------|
| <b>Relacionamento</b>          |  | <b>4,16</b> | <b>3,53</b> |
| 1                              | Relacionamento com os colegas de trabalho.                         | 4,36        | 3,79        |
| 2                              | Relacionamento com o superior imediato.                            | 3,95        | 3,38        |
| 3                              | Cooperação / espírito de equipe entre as pessoas.                  | 4,18        | 3,41        |
| 4                              | Integração com a equipe de trabalho.                               | 4,14        | 3,55        |
| <b>Condições de Trabalho</b>   |  | <b>4,07</b> | <b>3,33</b> |
| 5                              | Clima no ambiente de trabalho.                                     | 4,08        | 3,51        |
| 6                              | Condições físicas do ambiente de trabalho (limpeza e organização). | 4,11        | 3,79        |
| 7                              | Recursos físicos para a realização do trabalho.                    | 4,08        | 3,48        |
| 8                              | Estabilidade no cargo / empresa.                                   | 3,95        | 3,30        |
| 9                              | Remuneração e benefícios em relação à função desempenhada.         | 4,19        | 3,26        |
| 10                             | Treinamentos oferecidos.   | 4,00        | 2,65        |
| <b>Motivação</b>               |  | <b>4,22</b> | <b>3,33</b> |
| 11                             | Conhecimentos adquiridos na realização do trabalho.                | 4,36        | 3,75        |
| 12                             | Reconhecimento pelo trabalho executado.                            | 4,31        | 3,11        |
| 13                             | Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.       | 4,26        | 3,16        |
| 14                             | Autonomia na execução do trabalho.                                 | 3,95        | 3,30        |
| <b>Comunicação</b>             |  | <b>3,73</b> | <b>2,84</b> |
| 15                             | Liberdade para opinar e expor minhas ideias e sugestões.           | 3,75        | 2,93        |
| 16                             | Nível de informação recebida sobre o que acontece na empresa.      | 3,49        | 2,23        |
| 17                             | Nível de informação recebida para realização do trabalho.          | 4,09        | 3,18        |
| 18                             | Facilidade de comunicação com a alta direção.                      | 3,58        | 3,05        |
| <b>Aspectos Institucionais</b> |  | <b>3,62</b> | <b>3,10</b> |
| 19                             | Identificação com política, visão, missão e valores da empresa.    | 3,46        | 3,03        |
| 20                             | Imagem da empresa perante os clientes e a sociedade em geral.      | 3,61        | 2,77        |
| 21                             | Carga horária de trabalho.   | 3,93        | 3,88        |
| 22                             | Eventos de integração realizados.                                  | 3,49        | 2,74        |
| <b>MÉDIA GERAL</b>             |  | <b>3,97</b> | <b>3,24</b> |

Fonte: Autores (2016).

Os itens avaliados no Quadro 1 apresentaram os seguintes resultados: o relacionamento apresentou uma nota média de avaliação de 4,16 para a importância e 3,53 em relação a satisfação. Neste item são avaliados os seguintes quesitos: o relacionamento com os colegas de trabalho; relacionamento com o superior imediato; cooperação e espírito de equipe entre as pessoas; integração com a equipe de trabalho.

Já o item condições de trabalho obteve nota média de avaliação de 4,07 para a importância e 3,33 na satisfação. Os quesitos avaliados foram: clima no ambiente de trabalho; condições físicas do ambiente de trabalho (limpeza e organização); recursos físicos para a realização do trabalho; estabilidade no cargo-empresa; remuneração e benefícios em relação à função desempenhada; treinamentos oferecidos.

No item motivação avaliação média obtida foi 4,22 para a importância e 3,33 a satisfação. Avaliam-se os seguintes quesitos: conhecimentos adquiridos na realização do trabalho;

reconhecimento pelo trabalho executado; oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e autonomia na execução do trabalho.

Avaliando o item comunicação, a nota média atingida foi 3,73 para a importância e 2,84 de satisfação. Já os quesitos avaliados foram os seguintes quesitos: liberdade para opinar e expor minhas ideias e sugestões; nível de informação recebida sobre o que acontece na empresa; nível de informação recebida para realização do trabalho e facilidade de comunicação com a alta direção.

O item relacionado aos aspectos institucionais foi avaliado com a nota média de 3,62 para a importância e 3,10 de satisfação. Dentre os quesitos avaliados, citam-se: facilidade de comunicação com a alta direção; imagem da empresa perante os clientes e a sociedade em geral; carga horária de trabalho e eventos de integração realizados.

Após avaliados todos os itens dos indicadores da qualidade, obteve-se a média geral de 3,97 para a importância e 3,24 de satisfação. Foi possível verificar que o nível de importância obteve uma média maior em todos os itens avaliados do que a média para a satisfação.

Realizado a presente pesquisa verificou-se que as variáveis que se destacaram de forma positiva em relação ao clima organizacional da empresa estudada. Ao considerar os itens avaliados, verificou-se a Motivação obteve maior média (4,22) para o quadrante Alta Importância e o item Relacionamento com a média (3,53) no quadrante Alta Satisfação. Já os itens avaliados que obtiveram as menores médias citam-se: Aspectos Institucionais com a nota (3,62) para o quadrante Alta Importância e o item Comunicação (2,84) para o quadrante Alta Satisfação.

A seguir apresentam-se os itens críticos em relação a importância e satisfação dos clientes internos.

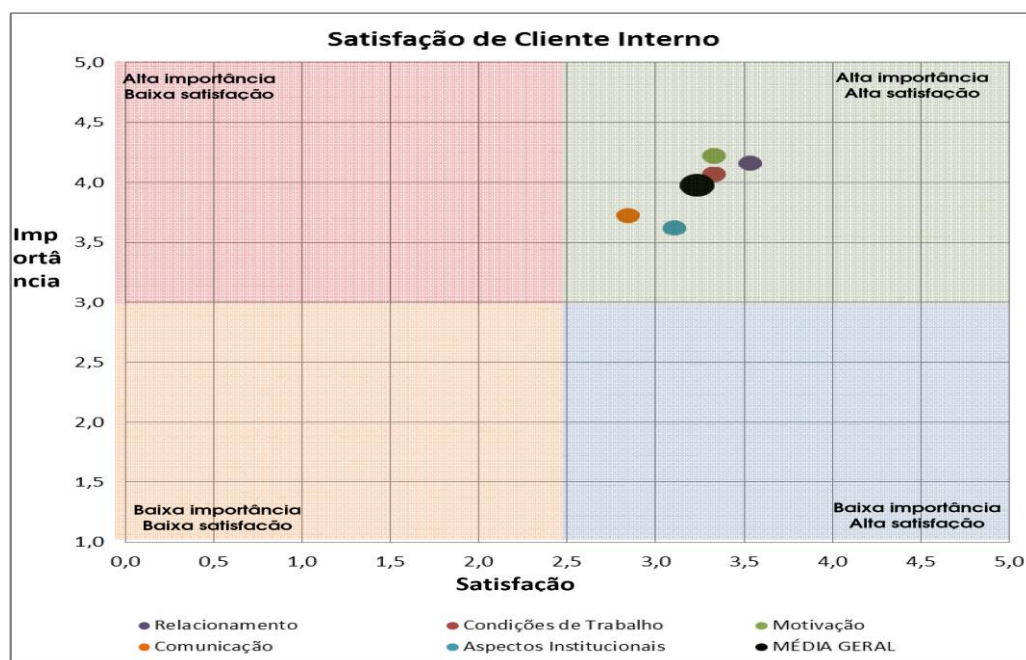
#### QUADRO 2 – Itens Críticos

| Itens críticos: |   | Importância | Satisfação |
|-----------------|---|-------------|------------|
| 1               | Nível de informação recebida sobre o que acontece na empresa. | 3,49        | 2,23       |
| 2               | Treinamentos oferecidos.                                      | 4,00        | 2,65       |
| 3               | Eventos de integração realizados.                             | 3,49        | 2,74       |
| 4               | Imagem da empresa perante os clientes e a sociedade em geral. | 3,61        | 2,77       |
| 5               | Liberdade para opinar e expor minhas ideias e sugestões.      | 3,75        | 2,93       |

Fonte: Autores (2016).

Considerando todos os quadrantes avaliados, bem como os itens críticos em relação a satisfação dos clientes internos, dentre os itens avaliados citam-se: a) nível de informação recebida sobre o que acontece na empresa; b) treinamentos oferecidos; c) eventos de integração realizados; d) imagem da empresa perante os clientes e a sociedade em geral; e) liberdade para opinar e expor minhas ideias e sugestões. A seguir apresenta-se o gráfico 1 avaliando a satisfação de cliente interno:

**GRÁFICO 1 – Satisfação de Cliente Interno**



Fonte: Autores (2016).

Verificou-se que a empresa Construtora Damiani mediante a avaliação de um modo geral, atingiu resultados que demonstram um clima organizacional positivo ou satisfatório. Dentre as informações coletadas, foi possível perceber que a motivação no ambiente de trabalho, sendo este o item que mais se destacou na pesquisa, acompanhada pelo relacionamento, condições de trabalho, comunicação e os aspectos institucionais.

Entre os índices avaliados verificou-se que o “relacionamento com os colegas de trabalho” obtendo a média (4,36) no quadrante Alta Importância e no quadrante Alta Satisfação obteve média (3,79). Já o item “Nível de informação recebida sobre o que acontece na empresa” apresentou as médias mais baixas na referida avaliação, apresentando no quadrante Alta Importância (3,49) e no quadrante Alta Satisfação (2,23).

Por fim, verifica-se que a empresa pesquisada, demonstrou a importância da satisfação de cliente interno encontra-se no quadrante de Alta Importância e Alta Satisfação. Foram avaliados os itens relacionamento, condições de trabalho, motivação, comunicação e aspectos institucionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizado o presente artigo verificou-se a necessidade de um bom clima organizacional em uma empresa, visando atingir um ambiente de trabalho que proporcione a motivação e o relacionamento entre os colaboradores em uma empresa.

Desta forma, foi possível identificar que os fatores influenciadores em um clima organizacional de uma empresa que atua na área de construção civil, mediante os itens avaliados como: relacionamento, condições de trabalho, motivação, comunicação e os aspectos institucionais. O clima organizacional observado não sempre será visualizado de forma permanente, mas como os colaboradores tem a percepção no momento, podendo ser temporário, isto é, relacionado com o momento específico, sofrendo mudanças no decorrer do tempo mediante os fatores de várias variáveis, avaliando as informações internas e externas à gestão empresarial.

Dentre os itens avaliados, a motivação no ambiente de trabalho apresentou o maior índice de importância e satisfação, com as notas 4,22 e 3,33 respectivamente, mostrando maior interação entre os colaboradores, demonstrando a necessidade dos conhecimentos adquiridos na realização do trabalho, oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, bem como a autonomia na execução do trabalho, que pode propiciar as relações duradouras e significativas para as pessoas.

Por outro lado, o item que obteve menor índice de importância e satisfação, foram os aspectos institucionais. No quadrante Alta Importância a média foi de 3,62 e na Alta Satisfação foi 3,10. Desta forma, conclui-se que após a avaliação de todos os itens dos indicadores da qualidade, obteve-se a média geral de 3,97 para a importância e 3,24 de satisfação. Sendo assim, foi possível verificar que o nível de importância obteve uma média maior em todos os itens avaliados do que a média para a satisfação.

Desta a forma, o ambiente de trabalho na Construtora Damiani demonstrou-se um índice elevado de satisfação entre os colaboradores, dentre os itens que demonstraram maior média de avaliação para a pesquisa de satisfação de clientes internos, citam-se a motivação e o relacionamento entre a equipe de colaboradores. Sendo possível constatar que estes dois itens podem influenciar de forma direta no clima organizacional da empresa, atuando para que cada vez mais o nível de importância e satisfação de clientes internos fosse elevado, contribuindo para melhor atingir os resultados satisfatórios para a empresa.

Foi possível concluir que a pesquisa sobre o clima organizacional, pode ser utilizada como uma ferramenta essencial para as empresas, proporcionando melhor análise das variáveis dos fatores internos e externos visando influenciar no desempenho, avaliação e a integração entre os colaboradores, obtendo um bom clima no ambiente de trabalho, bem como nos negócios e resultados de uma empresa, isto é, a lucratividade diante do atual cenário econômico.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Jackeline. **A crise e o clima organizacional**. Disponível em:

<<http://www.psicologiasdobrasil.com.br/a-crise-e-o-clima-organizacional/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

CHANLAT, J. F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAMIANI CONSTRUTORA. **História, área de atuação, produtos e serviços**. Disponível em:<[www.damiani.com.br](http://www.damiani.com.br)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 2004.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas-SP: Alínea, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ENDEAVOR. **Cultura organizacional**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>>. Acesso em 15 de junho de 2016.

GIL, A. C. **Métodos técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, W. L. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.





# CAPÍTULO 9

## **SAN MARINO, ALTIVO PODER DIPLOMÁTICO DO PEQUENO ENCLAVE EUROPEU**

**Marcelo Sebastiani da Cunha Gazzaneu**

# SAN MARINO, ALTIVO PODER DIPLOMÁTICO DO PEQUENO ENCLAVE EUROPEU

Marcelo Sebastiani da Cunha Gazzaneu<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo busca contemplar a análise estrutural da República de San Marino, de suas relações internacionais, suas ações e participação ativa no cenário mundial através de acordos bilaterais, multilaterais e laços comerciais, a neutralidade diplomática desse país, adotado outrora, garante nos dias de hoje um ótimo relacionamento com países dos cinco continentes, com blocos e alianças econômicas. Sua vivência, de séculos, republicana e democrática junto a sua participação ativa nas organizações internacionais garante uma ótima experiência a ser copiada, porém o que evidencia o diferencial de suas ações além fronteira são suas políticas estratégicas para este fim como o tripé diplomático, a estruturação universitária e o programa de incentivo empresarial através de ações que visam o investimento estrangeiro, bem como uma política de negociação com países de grande potência no cenário global. Com estudos analíticos visualizamos também, nesse trabalho, que a participação do Brasil nas relações com San Marino precisa ser fortificada, pois San Marino pode contribuir muito sendo um grande parceiro, não somente na comercialização de commodities mas também de produtos de valor agregado, para isso, uma análise feita na região sul do Brasil, que já tem uma forte vocação para exportação, mas especificamente no estado de Santa Catarina, pôde evidenciar um grande celeiro de produtos e serviços voltados para o setor de informática que seria um grande potencial para fins de negociação entre os dois países. San Marino é uma terra de oportunidades e econômicas junto a Europa e fonte de sabedoria nas relações internacionais, qualquer que seja os laços diplomáticos com esse país, o ganho será tamanho.

**Palavras-chave:** Diplomacia. Estrutura. Oportunidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A diplomacia de San Marino vem contribuir com sua realidade histórica de neutralidade e sempre de boa vizinhança para com outros domínios que fizeram fronteira com ele ou que lhe seria conveniente a boa política de amizade. Essa realidade de amizade internacional, em seu contexto histórico, vem ensinar os demais povos que sua política republicana e democrática, sua legislação que ultrapassa séculos e sua forma de se relacionar com os demais povos, celebrando tratados, acordos, apoios externos, é fonte a ser copiada, tanto por países parceiros como por possíveis aliados diplomáticos e comerciais.

Essa realidade, contudo, não nasce pronta: na verdade ela evolui ao longo de seus 1.700 anos de existência. Assim, a questão pertinente a esse tema: como um país de “61,16 Km<sup>2</sup>” (SCHEDA PAESE REPUBBLICA DI SAN MARINO, 2017, p. 5) no enclave italiano, que perdura com sua independência desde o ano 301, se mantém forte e diplomaticamente ativo e com planos para um futuro fortemente embasado e sendo um grande potencial para rota comercial para outros países da Europa? Com esse questionamento vamos responder e compreender a forma de ação dentro da diplomacia e internacionalização de San Marino.

---

<sup>1</sup> Administrador. E-mail: m\_gazzaneu@yahoo.it

Com isso, os objetivos específicos se concentram em analisar as relações de San Marino com a Itália, hoje sua principal aliada diplomaticamente e principal parceira comercial, averiguar as relações com a União Europeia, estudar a participação nas organizações internacionais e verificar a importância de uma possível expansão comercial com o sul do Brasil e seus polos produtivos.

O mais admirável é a visão de um presente, que aprendendo com o longo passado, se remonta e se atualiza cada vez mais focando na questão internacional, sua participação ativa nas organizações internacionais e nas relações bilaterais com vários países, tendo como cenário uma conturbada crise econômica e algumas divergências sociais que assolam a Europa.

Para o futuro, San Marino prevê prosperidade no diferencial dentro de suas terras para os demais povos, mais uma vez, as relações internacionais com outros países é de suma importância, pois coloca esse em uma situação de destaque e ponto de referência tanto pra quem quer realizar turismo – com sua estrutura histórica, seu comércio atrativo e sua tranquilidade, como para quem quer fazer negócios – investindo dentro do país, seja em seus sólidos bancos ou nas empresas de mão-de-obra especializadas.

Para o desenvolvimento desse trabalho, podemos definir alguns textos e documentos de fontes primárias que o governo de San Marino, por meio de seu embaixador, disponibilizou para este trabalho. Também foram utilizados dados estatísticos e pesquisas em sites governamentais e não-governamentais de San Marino, além de livros e artigos com foco em relações internacionais, que corroboraram o pensamento e a construção presente no texto.

Portanto, neste trabalho será usado o método de pesquisa bibliográfico e documental. No caso da pesquisa, Godoy (1995, p. 21) aponta que “[...] os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, uma atenção especial.” Com isso, temos a pesquisa por meio de documentos como fator importante na abordagem da construção de um novo saber, pois é de suma importância a atenção para este tipo de material, que, sendo fidedigno, nos alimenta com um saber inigualável. Ao pesquisar uma bibliografia ou documento se tem em mente como assim o fazer e Mortatti, *et al.* (2015, p. 13) sana esse questionamento dizendo-nos que:

Nessa perspectiva, o que confere singularidade a um texto é o conjunto de aspectos constitutivos de sua configuração. Tais aspectos e as respectivas perguntas a que respondem são relativos às seguintes opções: temáticoconteudísticas (o quê?) e estruturais-formais (como?), projetadas por um determinado sujeito (quem?), que se apresenta como um autor de um discurso produzido de determinado ponto de vista e lugar social (de onde?) e momento histórico (quando?), movido por certas necessidades (por quê?), e propósitos (pra quê?), visando a determinado efeito em determinado tipo de leitor (para quem?) e logrando determinado modo de circulação e utilização.

Todo esse esforço literal expressa a total admiração pela terra da liberdade e que nos revela um grande caso de sucesso mundial com sua história e com seus exemplos diplomáticos.

## **2 CONTEMPORANEIDADE: DA PÓS SEGUNDA GUERRA AOS DIAS DE HOJE**

Dentro das diversidades culturais e nacionais e das transformações que essas passam para se adequarem a realidade econômica vigente, temos uma realidade ainda presente dentro da Europa pós-guerra que era o ruralismo. Por mais que o velho continente tivesse passado por grandes revoluções industriais e alguns países engajados nesse crescimento pode evoluir muito nesse aspecto econômico, ainda existia países que viviam da economia rural, é o caso de San Marino na primeira metade do século XX, que na contramão até mesmo do país do qual é um enclave, continuava com esse tipo de auferimento de renda.

Com uma população de pouco mais de dez mil habitantes e de um certo modo desmotivada com o modo de vida em questão, San Marino resolve na segunda metade do século XX, partir para uma industrialização dentro de seu território. Com isso pode-se perceber um aumento populacional das famílias, com cerca de mais de trinta e duas mil pessoas atualmente e um crescimento econômico expressivo com o desenvolvimento dentro do país no comércio, indústria, turismo e prestação de serviços, graças a uma política pública visionária, estratégica, eficiente e com o objetivo de estreitar laços diplomáticos com a Itália e demais países de seu interesse que vejamos a seguir (SCHEDA PAESE – REPUBBLICA DI SAN MARINO, 2017).

## 2.1 NÚMEROS DE SAN MARINO, POTENCIAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o foco no avançar, as negociações além fronteiras, se faz necessário o bom relacionamento com os países que deseja abordar, em especial, os países de pequena extensão que tem seu enfoque principalmente em uma ótima rede diplomática, através de seus representantes, Mohamed (2002, p. 11) ilustra esse ponto de vista dizendo que “Como a diplomacia é um dos poucos meios pelos quais esses estados conseguem relevância no sistema internacional, seus diplomatas precisam ser da mais alta qualidade”<sup>1</sup> (tradução do autor).

Para isso, é importante uma análise do meio em que se encontra San Marino, veremos os principais dados estatísticos desse país para entendermos a realidade vigente de San Marino frente ao mercado global em que ela está inserida.

## 2.2 ESTATÍSTICA SANMARINENSE

Com uma população de pouco mais de trinta e três mil pessoas, porém com uma boa formação escolar, uma infraestrutura de saúde e saneamento básico acentuado, San Marino vem se destacar mundialmente em seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com uma população bem estruturada e com 66,2% dessa ativa ao labor, o país se apresenta demograficamente bem desenvolvido para atender uma demanda produtiva com valores agregados.

**TABELA 1 - Análise demográfica de San Marino de 2017**

| População residente ao final de 2017  |          |        |
|---|----------|--------|
| Masculino   | Feminino | TOTAL  |
| 16.341  | 16.855   | 33.196 |
| Taxa de crescimento populacional: 1% a.a.   |          |        |
| IDH: 0,886 (muito elevado), 27º no ranking mundial (esta informação é de 2013) <sup>2</sup> |          |        |
| Força de trabalho em 2017   |          |        |
| Masculino   | Feminino | TOTAL  |

<sup>1</sup> Tradução do autor. Original em inglês: As diplomacy is one of the few means through which these states achieve relevance in the international system, their diplomats need to be of highest quality.

<sup>2</sup> Dado extraído de: Avakov (2013, p. 62).

| 12.130   | 9.846                  | 21.976      |
|--|------------------------|-------------|
| Número de ocupação laboral de pessoas com faixa etária de 18 a 65 anos |                        |             |
| Ocupadas dependentes   | Ocupadas independentes | Desocupadas |
| 18.840   | 1.790                  | 1.346       |

Fonte: Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica (2017).

Um polo turístico, pronto para atender da melhor maneira possível quem a visita, com suas ruas e vielas marcadas pela história de séculos, tendo pontos turísticos que remetem a um passado de glória e um presente bem estruturado e com o comércio ativo e competitivo em relação aos preços além fronteira, preparado para receber o turista com simpatia, sem contar a chancela da UNESCO de Patrimônio da Humanidade, San Marino chama a atenção para o número de visitantes se compararmos om a população vigente:

**TABELA 2** - Número de turistas em San marino no ano de 2017

| Números do Turismo em 2017  |           |
|-----------------------------|-----------|
| Visitantes de carro         | 1.483.551 |
| Visitantes de ônibus e vans | 453.330   |
| TOTAL                       | 1.936.881 |

Fonte: Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica (2017).

Com um destacável polo empresarial produtivo economicamente, San Marino apresenta vários setores de sua economia que se mantém altivo, mesmo com as crises e ainda buscando mais investimentos internos como veremos em um tópico específico para esse tema:

**TABELA 3** - Análise da atividade econômica de San Matino em 2017

| Número de empresas por ramo de atividade econômica 2017                            |      |
|--|------|
| Agricultura, silvicultura e pesca  | 62   |
| Atividades Manufatureiras  | 504  |
| Abastecimento de água, redes de saneamento, atividade de gerenciamento de resíduos | 11   |
| Construção   | 377  |
| Comércio atacado e varejo; reparação de veículos motorizados e motocicletas        | 1070 |
| Transporte e armazenagem   | 102  |
| Atividade de serviços de hospedagem e restaurante                                  | 178  |
| Serviço de Informação e Comunicação  | 215  |
| Atividade financeira e de seguros  | 69   |
| Atividade imobiliária  | 265  |
| Atividades profissionais, científicas e técnicas                                   | 1066 |
| Aluguel, agências de viagens, serviços de suporte para empresas                    | 178  |

|   |              |
|---|--------------|
| Administração pública e Defesa, seguridade social obrigatória | <b>2</b>     |
| Instituições de ensino  | <b>19</b>    |
| Saúde e assistência social                                    | <b>119</b>   |
| Atividades artísticas, esportivas, entretenimento e diversão  | <b>187</b>   |
| Outras atividades de serviço                                  | <b>569</b>   |
| Organizações e organismos extraterritoriais                   | <b>3</b>     |
| <b>TOTAL</b>  | <b>4.996</b> |

Fonte: Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica (2017).

Mesmo com a crise que assola o mundo atualmente, San Marino se apresenta, através de seus números, com grande esforço laboral dos seus setores e com uma boa projeção dentro do cenário mundial vigente, fruto de uma política incentivadora e impulsionado por um esforço de sua população sem igual.

**TABELA 4 - Análise econômica de San Marino no ano de 2017**

| <b>Projeção analítica econômica para 2017 (em percentual)</b> |                 |
|---|-----------------|
| Consumo final   | <b>0,8</b>      |
| Investimentos fixos   | <b>2,1</b>      |
| Exportações líquidas  | <b>0,4</b>      |
| Exportação  | <b>-0,1</b>     |
| Importação  | <b>-0,5</b>     |
| Ocupação (variação percentual)                                | <b>1,1</b>      |
| Índice de inflação  | <b>0,7</b>      |
| PIB (variação percentual)                                     | <b>1,2</b>      |
| PIB nominal (milhões de euro)                                 | <b>1.472,00</b> |
| PIB real (milhões de euro)                                    | <b>1.269,50</b> |
| Taxa de câmbio (EUR/USD)                                      | <b>1,05</b>     |

Fonte: Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica (2018).

É notória a boa apresentação de San Marino frente a um cenário internacional, apesar de seu pequeno tamanho territorial e populacional, mostra números fortes, fonte de confiança, trabalho e determinação. Sua política conquista bons frutos em suas ações e sua estabilidade e a alcinha da república mais antiga ininterrupta vigente garante a confiabilidade e a seriedade esperada de um país sólido e com grandes oportunidades em suas relações internacionais.

### 2.3 DEFINIÇÃO DIPLOMÁTICA PARA OS DIAS ATUAIS

A questão diplomática nos dias de hoje se torna um desafio, pois a mutabilidade dessa é tamanha, a velocidade com que os fatos ocorrem e as informações chegam em todos os lugares é sem precedentes, por isso os desafios de se fazer um bom relacionamento com outros países é muito grande, revoltas populares, escândalos envolvendo lideranças, países inimigos se judando de um lado e guerreando de outro, países aliados se enfrentando em uma onda de intolerância e maximizando fatores sem relevância, lideranças depostas pelo bem comum dando espaço para grupos radicais que espalham o terror e eliminam pessoas que não pensam exatamente como eles de uma forma banal e sem escrúpulo, formação de grupos radicais e intolerantes, países que faziam comércio hoje fazem guerra, novas fronteiras de possibilidades se abrem, mas sem ter a certeza da real intenção por de trás das negociações.

A política se polariza cada vez mais em esquerda, direita e fundamentalistas religiosos, os pensamentos ideológicos políticos da guerra fria parecem obsoletos perto do que se pratica em cada estado, em cada eleição dentro de um país. Refugiados, política de minorias, mercado liberal, intolerância étnica, entrada ou saída de grandes alianças entre países, tudo se mistura em busca de um voto perdido, de uma aceitação popular ou até mesmo de uma formação de massa de manobra, levada muitas vezes pela falta de conhecimento e desinteresse em buscar a verdade, sem saber que a sua ignonímia decisão refletirá nos investimentos estrangeiros para aquele país, para aquele bloco econômico, para os que dependem e clamam por um lugar mais justo e digno de buscar as tão sonhadas riquezas.

Novos atores surgem no cenário internacional, diplomacia corporativa e a paradiplomacia ganham campo não para um interesse nacional, as por interesse de empresas privadas ou regiões de um determinado país. A definição diplomática nos dias de hoje não se prende a uma fórmula ou as tradicionais formas de fazer o que se espera fazer, é preciso um jeito diferente – do que se faz hoje, buscar novos meios de conquistas e novos focos de oportunidade para o país; audaz – ter a coragem de enfrentar as realidades citadas acima e não simplesmente fingir que elas não existem e sim tê-las como propósito de uma certa decisão; porém é preciso estar preparado – estudar muito o campo em que se entra e ter a certeza de que a diplomacia propriamente dita, ainda é o melhor caminho para se fazer um ótimo negócio, fechar um ótimo acordo em um relacionamento duradouro onde todas as partes saem ganhando.

## 2.4 SECRETARIA DE ESTADO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

A Atual “*Segreteria di Stato Affari Esteri*” (Secretaria de Estado das Relações Exteriores), na pessoa do seu Secretário de Estado Nicola Renzi e sua equipe, tem tido ações diferenciadas ao longo de sua gestão, visitas diplomáticas, acordos bilaterais e comerciais, manutenção de relacionamento com outros países dentro e fora do continente europeu e com a União Europeia, participação ativa nas organizações internacionais da qual participa, incentivo a internacionalização e reestruturação da rede diplomática pelo mundo através de credenciais de novos embaixadores estrategicamente convidados para ação em pontos vitais no progresso das relações com outros países e regiões internacionais, hoje San Marino conta com uma representação diplomática presente em 49 países, representação consular em 45 países sendo 63 consulados espalhados pontualmente dentro desses países, 17 embaixadores a disposição do país sendo que desses, o mais recente, já em 2018, foi o credenciamento a Embaixador de San Marino a disposição o cantor Andrea Bocelli.

14 Missões e delegações diplomáticas de San Marino em organizações internacionais e 94 Representantes Diplomáticos acreditados para San Marino (SEGRETARIA DI STATO AFFARI ESTERI, 2018). Esta atuante rede internacional fortalece laços, com os países e mantém um bom relacionamento diplomático e comercial. Em se tratando de comércio, o país também disponibiliza de

uma Câmara de Comércio de San Marino que, juntamente com essa Secretaria de Estado desenvolveu um programa de investimento denominado “*Invest a San Marino*” com incentivos fiscais para empresários e investidores adentrarem em seu país, usando a força de trabalho existente ou o potencial econômico vigente.

Mas a estruturação econômica não se baseia somente em comercialização, preparar profissionais capacitados para este fim é de fundamental importância, para isso vejamos a seguir a proposta da Universidade de Estudos da República de San Marino.

## 2.6 UNIRSM

Fundada em 1985 a “*Università degli Studi della Repubblica di San Marino*” - UNIRSM (Universidade de Estudos da República de San Marino), dentro de várias ações educacionais existentes em sua estrutura, trabalha como sendo um de seus focos a internacionalização da universidade através do seu Escritório de Assuntos Internacionais, esse escritório tem por objetivo fomentar a globalização e a troca de experiência intercultural, com o diferencial da Universidade possuir turmas reduzidas, proporcionando melhor integração entre professor e aluno, carregando a alcunha da excelência pedagógica e científica, promove a internacionalização através de universidades parceiras que trabalham os projetos internacionais existentes e vindouros, tendo como Universidades parceiras: Academie Charpentier – Paris (França), Universidade de Brasília e Universidade Federal do Maranhão (ambas no Brasil), Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (Suíça) e Lear Corporation (Estados Unidos), além de deter um acordo de intercâmbio com 19 Universidades internacionais.

Porém, o que chama a atenção na UNIRSM não é essa atenção especial que dá para o público internacional, mas sim para a população do próprio país. A Universidade oferece um curso de Alta Performance de Processos de Internacionalização, voltados para os jovens nacionais e aberto também para interessados de outras nacionalidades. Esse curso – incentivado pela Secretaria de Estado das Relações Exteriores de San Marino – visa, com professores e palestrantes altamente gabaritados e experientes no mercado internacional, desenvolver um grupo de profissionais capacitados para enfrentar os desafios internacionais vigentes (UNIRSM, 2018).

A filosofia da UNIRSM se pauta na valorização da juventude de seu país, e uma frase que resume bem essa doutrina está grafada em seu site, UNIRSM, 2018, diz “um País que não investe em sua juventude é um país que não programa virtuosamente a melhor forma de enfrentar os desafios, cada vez mais numerosos e urgentes do fenômeno da globalização econômica e cultural” (tradução do autor)<sup>1</sup>.

## 3 TRIPÉ DIPLOMÁTICO

San Marino, dentro de sua perspectiva internacional, sempre se manteve com bons relacionamentos diplomáticos, sejam eles com a manutenção de alianças com fortes aliados do passado – Ducado de Urbino, Estados Papais, França na Era Napoleônica ou no presente com a Itália, União

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. Original em italiano: *un Paese che non investe sui suoi giovani e' un Paese che non programma in maniera virtuosa come affrontare al meglio le sfide, sempre piu' numerose ed impellenti, poste dall'imporsi del fenomeno della globalizzazione economica e culturale.*



Europeia ou com outros países nos cinco continentes, expressando sua neutralidade perante assuntos internacionais, mas nunca deixando de colocar seu experiente ponto de vista.

Tais relacionamentos fizeram com que a liberdade do controle de outras nações se mantivesse ao longo de sua existência e esta estratégia, das relações internacionais, não parou no tempo, para o triênio de 2018 a 2020 a estratégia sanmarinense em relação a política internacional está embasada em um tripé diplomático, segundo o *Scheda Paese - Repubblica di San Marino* (2017, p. 40) esses são: “os relacionamentos bilaterais com a Itália, os relacionamentos multilaterais – em particular com a União Europeia e a participação em organizações supranacionais”<sup>4</sup> (tradução do autor), esse esquema de ação nos apresenta uma realidade estrategicamente forte para seus objetivos. Este tripé serve de base para o *Programma Economico* (2018, p. 107) que acrescenta novos elementos como: “o desenvolvimento da rede diplomática para suporte em áreas de interesse estratégico; a negociação de associações com a União Europeia; os relacionamentos bilaterais com a Itália e com países estrategicamente relevantes; o concreto suporte ao processo de internacionalização da República”. (tradução do autor)<sup>1</sup>.

### 3.1 RELAÇÕES COM A ITÁLIA

O primeiro pilar da diplomacia sanmarinense tem historicamente as relações de San Marino com a Itália unificada a partir de 1861 sendo de fundamental importância desde este ano, onde o General Giuseppe Garibaldi, por uma dívida moral com San Marino (que o abrigou e a sua tropa em uma fuga na batalha contra os austríacos), garante sua independência dentro do plano da unificação italiana, denominado “Risorgimento” (ZIPPO, 1970).

Após este fato, no ano de 1862 é firmado um importante documento entre as duas nações que denominado “*Convenzione tra la Repubblica di San Marino e S. M. Vittorio Emanuele II Re d'Italia*”, neste detalhado documento é expresso o sentimento de reconhecimento da soberania, amizade e boa vizinhança entre os dois países, após este documento foram ratificados mais de 150 acordos bilaterais entre San Marino e a Itália, abordando diversos assuntos de interesses mútuos e cooperação entre as duas nações nos seguintes aspectos: assistência judiciária material civil (civil, comercial e administrativa), assistência judiciária material penal, assistência administrativa, direitos autorais e indústrias privadas, assuntos financeiros e monetários, assuntos referente a comunicação (correios, telégrafos, rádio, televisão e internet), proteção ambiental, cultural e educacional (dando destaque para a formação da Universidade da República de San Marino), acordos científicos e sobre saúde dentre tantos outros temas abordados nesses acordos formados entre ambos os países (SEGRETARIA DI STATO AFFARI ESTERI, 2018).

Dentro dessa perspectiva é fato notar que é muito importante para os dois países a existência mútua de ambos, pois tanto um como o outro tende a agregar para o crescimento e desenvolvimento mútuo. No texto do “*Programma Economico 2018*” editado pela Segreteria di Stato Finanze e Bilancio (2018, p. 110) nos afirma que:

Fundamental, mas não exclusiva, é o relacionamento de San Marino com a vizinha Itália, com a qual já está em andamento, pelo Departamento, o acompanhamento das relações

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. Original em italiano: lo sviluppo della rete diplomatica a supporto in aree del mondo di specifico interesse strategico; il negoziato di associazione con l'Unione Europea; i rapporti bilaterali con l'Italia e con Paesi strategicamente rilevanti; il concreto supporto al processo di internazionalizzazione della Repubblica.

convencionais existentes, assim como, do lado diplomático, um forte e tenaz empenho de garantir a necessária sinergia em mais áreas de interesse comum (tradução do autor)<sup>1</sup>.

As cooperações, partem de ambas as partes, que fortificam a cada dia suas diplomacias e buscam acordos em consonância com os desejos e necessidades acertados em convenção. Sem dúvida nenhuma é importante ressaltar a cooperação entre esses dois países que em sua totalidade firma um “ganha-ganha” e coloca como potência desenvolvidas ambas as nações que cada vez mais realça seus laços respeitando a particularidade e a vontade de cada uma.

Mas por se tratar de um enclave, não somente italiano, mas também da União Europeia (visto que a Itália faz parte da União Europeia) é importante analisarmos o relacionamento da República de San Marino com esse Bloco econômico.

### 3.2 RELAÇÕES COM A UNIÃO EUROPEIA

Entrando na dinâmica do segundo pilar diplomático apontado no plano de governo de San Marino nos deparamos com as relações junto a União Europeia, assim como as relações com a Itália é de suma importância para o desenvolvimento comercial, turístico e social de San Marino, o bom relacionamento com a União Europeia também se faz importante, por isso Nunes (2013, p. 2) nos aponta que:

Contudo, a pertença dos pequenos Estados a organizações internacionais, não se reveste apenas de um carácter altruísta. Estas são também um meio de promoção dos seus interesses nacionais, um instrumento de multilateralização das suas políticas externas e de fomento de agendas de natureza normativa e universalista, centradas em torno da ajuda humanitária ou da ajuda ao desenvolvimento da preferência daquela categoria de Estados.

Por isso, San Marino se faz presente como um enclave dentro do Bloco econômico mais evoluído do mundo e qualquer relação com esse é muito salutar, no entanto a história nos mostra que mesmo sendo de bom grado esse relacionamento, a participação integral dentro do bloco ainda tem suas limitações.

Em uma breve abordagem sobre as relações diplomáticas de San Marino com a União Europeia destacamos o ano de 1983, quando a República de San Marino é qualificada como “*Stato terzo*” (uma espécie de Estado observador), a partir de 1991 é celebrado um “Acordo de cooperação e União Aduaneira” (acordo esse que foi reforçado várias vezes ao longo do tempo), porém esse acordo só foi ratificado e entrou em vigor em 2002, após um longo período de discussão.

Assim também aconteceu com a “Convenção Monetária”, em 2000, que teve como pauta a entrada a moeda Euro no sistema financeiro como moeda oficial de San Marino e que entrou em vigor em 2001 e este acordo também sofreu modificações e atualizações feitas pelo parlamento de San Marino e um novo acordo monetário foi ratificado em 2012. Em 2004, para impedir a entrada de dinheiro lavado vindo de fontes duvidosas, San Marino assina um acordo de informação financeira dentro do seu território e as regras para taxaçaõ da poupança.

Um outro fator importante dentro das relações com a União Europeia foi o fato da mesma sempre estar disposta a dialogar com os “pequenos países” que fazem parte da Europa, sempre celebrando acordos, e buscando o melhor para as partes envolvidas, dentro desses pequenos países estão listados o Principado de Andorra, Principado de Mônaco e República de San Marino, essa

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. Original em italiano: *Fondamentale, ma non esclusiva, resta per San Marino la relazione con la vicina Italia, con la quale è già in corso, da parte del Dipartimento, il monitoraggio dei rapporti convenzionali in essere, così come, da lato diplomatico, un forte e tenace impegno volto a garantire la necessaria sinergia in più ambiti, di comune interesse.*

reunião desses três países causa um forte impacto no âmbito das negociações, podendo barganhar vantagens para as partes, de maneira justa. Em 2010 foi realizado um seminário sobre o espaço econômico Europeu para os pequenos países da Europa, uma oportunidade de dialogar sobre a integração com o mercado único. Dentro desse pressuposto sempre houve uma forte coligação com a diplomacia da União Europeia e uma preocupação do estreitamento de laços entre o Bloco e San Marino (DIPARTIMENTO AFFARI ESTERI, 2017).

Um fato de muita importância ocorreu dentro da política interna de San Marino, no ano de 2013, quando foi realizado um referendo sobre a entrada ou não do país na União Europeia, no entanto esse evento não obteve quorum suficiente para a aprovação, no portal *Il resto del Carlino* (2013) a matéria publicada nos aponta que “seriam necessários 10.657 votos para solicitar a adesão de San Marino à União Europeia. No entanto apenas 6.733 (50,28%) e a República adia assim o encontro com a UE” (tradução do autor).<sup>1</sup>

Porém após a derrota nas urnas as relações continuaram e os laços diplomáticos com a União Europeia só vem se intensificando, o relatório da Commissione Europea (2013, p. 10) nos mostra que:

É importante que a UE mantenha uma abordagem consistente nas suas relações com os países parceiros vizinhos. Todos os acordos concluídos com países pequenos devem levar em consideração o desenvolvimento relacionado nesses relatórios. Em particular, à luz dos efeitos positivos da cooperação em questões aduaneiras e fiscais sobre o bom funcionamento do mercado interno [...] (Tradução do autor).<sup>2</sup>

Com isso temos encontros de delegações diplomáticas sanmarinenses na União Europeia e vice-versa, esses são constantes e expressam um desejo de enfatizar a vontade de cada lado para dar uma solução salutar às partes, em meados de 2017 as rodadas de conversação, entre o Secretário de Estado de San Marino e as autoridades competentes da União Europeia, enfatizou como tópicos a serem discutidos em agenda os futuros acordos de associação; livre circulação de serviço e liberdade de estabelecimento e livre circulação de mercadorias (DIPARTIMENTO AFFARI ESTERI, 2017).

Dentro dessa dinâmica europeia, não podemos esquecer do relacionamento diplomático entre os três pequenos países (Andorra, Mônaco e San Marino) com o grupo EFTA (em tradução ao português: Associação Europeia de Livre Comércio, formada atualmente pela Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça), que uma vez ambos os grupos fora do Bloco da União Europeia, conseguem negociar com maior liberdade e exclusividade (DIPARTIMENTO AFFARI ESTERI, 2017).

No entanto, as relações diplomáticas de San Marino não se limitam a União Europeia, muitos acordos bilaterais também são feitos junto a países de interesse desse governo, no próximo capítulo veremos alguns dos acordos relevantes para San Marino e seus parceiros diplomáticos.

### 3.2.1 Relações com outros países

San Marino mantém vigente acordos bilaterais celebrados com mais de 120 países, queremos abordar neste tópico alguns deles que mostram a importância desses acordos para o pequeno enclave.

---

<sup>1</sup> Tradução do autor. Original em italiano: *Sarebbero serviti 10.657 voti per richiedere l'adesione di San Marino all'Unione Europea. Ne sono arrivati soltanto 6.733 (50,28%) e la Repubblica rimanda così l'appuntamento con l'Ue.*

<sup>2</sup> Tradução do autor. Original em italiano: *È importante che l'UE mantenga un'impostazione coerente nelle relazioni con i paesi partner vicini. Tutti gli accordi conclusi con paesi di piccole dimensioni dovrebbero tenere conto dei relativi sviluppi di tali relazioni. In particolare, alla luce degli effetti positivi della cooperazione in ambito doganale e fiscale sul buon funzionamento del mercato interno [...]*

As relações bilaterais com a Espanha é rica, pois a mesma sempre se demonstrou uma grande parceira de San Marino, tanto na parte diplomática como na parte comercial, podemos destacar na parte diplomática alguns acordos assinados bilateralmente que dentre outros enfoca o relacionamento diplomático a nível de embaixadores a partir de 1992, forte cumplicidade e um frequente intercâmbio de apoio dentro de organismos internacionais, um fato importante que ilustra bem esse relacionamento foi o apoio dado pela Espanha em 2008 para San Marino incluir seu território como Patrimônio da Humanidade pela UNESCO e o acordo bilateral celebrado em 2010 sobre intercâmbio de informação nos assuntos tributários. Em relação ao comércio se destaca, no ano de 2016 a compra pela Espanha de máquinas de envase e embalagens, produtos de cobre semielaborados, artigos e produtos de limpeza e ceras artificiais, dando uma receita a San Marino de mais de 4 milhões de euro e um aumento de 9,5% na importação dos produtos do pequeno país em relação ao ano anterior (MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, 2017).

Com o Principado de Andorra, em 1996 foi acordado uma declaração conjunta de cooperação educacional, cultural, esportiva, comercial, turística, ambiental e outros setores de interesse. Outro importante parceiro internacional diplomático de San Marino é a República Popular China, no ano de 1988 é criada a Associação San Marino-China, para maior intercâmbio de conhecimento cultural e fomentar o comércio entre as duas nações.

A Associação dispõe de uma rede de consultores espalhados pelos principais polos industriais da China e um forte suporte em Pequim. Existe também um programa de incentivo ao desenvolvimento das empresas ao se instalarem na China. A Associação é fruto de um trabalho diplomático entre os dois países que buscam o crescimento e o desenvolvimento econômico de ambos. San Marino em sua Universidade dispõe de um incentivo ao aprendizado da língua e cultura chinesa e em outubro de 2017 foi inaugurado em solo sanmarinense o Museu de Arte e Cultura Chinesa, como parte de demonstração de amizade e bom relacionamento entre os dois países (ASSOCIAZIONE SAN MARINO CINA, 2017).

As relações com países e alianças com Blocos Econômicos são importantes, porém é também de suma importância analisarmos os aspectos do relacionamento de San Marino em assuntos mundiais dentro das organizações internacionais.

### 3.3 RELAÇÕES COM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

O terceiro e último pilar do foco diplomático de San Marino está fundado no relacionamento e estreitamento junto às organizações internacionais. Este ato é importante nas relações exteriores, pois como nos aponta Nunes (2013, p. 7):

A tradicional lealdade dos pequenos e médios Estados em torno de uma potência dominante (o chamado efeito de bandwagoning ou de gravitação) passou a coexistir com estratégias cooperativas bilaterais com novas potências emergentes e com o reforço de estratégias de relacionamento multilateral no seio das organizações internacionais, como as Nações Unidas ou União Europeia, entendidas pelas administrações nacionais como estratégias de atuação eficazes no plano internacional.

Dentro dessa dinâmica, hoje San Marino é país membro da Organização das Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial, Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Organização das Nações Unidas para Alimento e Agricultura (FAO), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização Mundial da Saúde (WHO), Organização Mundial do Turismo (UNWTO), Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO), Organização Marítima Internacional (IMO), Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO), Organização para a Proibição de

Armas Químicas (OPCW), Organização Internacional de Polícia Criminal (INTERPOL) Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE), além de sua atuante Câmara de Comércio, sempre disposta a apontar para os demais países a vantagem de fazer negócios com San Marino (SCHEDA PAESE REPUBBLICA DI SAN MARINO, 2017).

A atuação de San Marino nesses diversos organismos internacionais faz dela ponto chave de decisão nos assuntos que norteiam o globo, sem deixar de lado o material histórico que a República Sanmarinense pode oferecer, pois afinal de contas são mais de 1700 anos de história com uma democracia atuante em seus limites territoriais, isso faz dela uma ótima mentora e formadora de opinião em diversos assuntos pautados nas diversas organizações.

### 3.4 RELAÇÕES COM O BRASIL

A terra tupiniquim tem um pequeno laço de ligação com San Marino e com certeza pode promover muito mais do que hoje oferece em termos de relações internacionais, o Brasil hoje tem celebrado quatro acordos bilaterais com San Marino sendo eles: Acordo pelo estabelecimento de relações oficiais a nível diplomático (firmado em 1984); Mudança de nível pelo estabelecimento de relações oficiais a nível diplomático (2002); Memorando de interesse acadêmico, científico e cultural celebrada pela Fundação Universitária de Brasília e a Universidade de Estudos da República de San Marino (2015) e um Acordo entre o Governo da República de San Marino e o Governo da República Federativa do Brasil pela troca de informação em matéria fiscal (2016) (SEGRETARIA DI STATO AFFARI ESTERI, 2017).

Além desses acordos existe também a Câmara Brasil - San Marino de Comércio e Agronegócio (BRASAM) que tem como enfoque a comercialização europeia – usando San Marino como porta de entrada – do café de alta qualidade produzido no interior do Sul de Minas Gerais na cidade de Muzambinho, dentre outros fomentos comerciais. San Marino conta com uma representação diplomática no Brasil através do Consulado Geral de San Marino, localizado na cidade de São Paulo, o Cônsul Geral é o senhor Giuseppe Lantermo di Torre di Montelupo e o Chanceler, que hoje responde pelo consulado é o senhor Mário Antônio Turnaturi (CÂMARA BRASIL – SAN MARINO DE COMÉRCIO E AGRONEGÓCIOS, 2015).

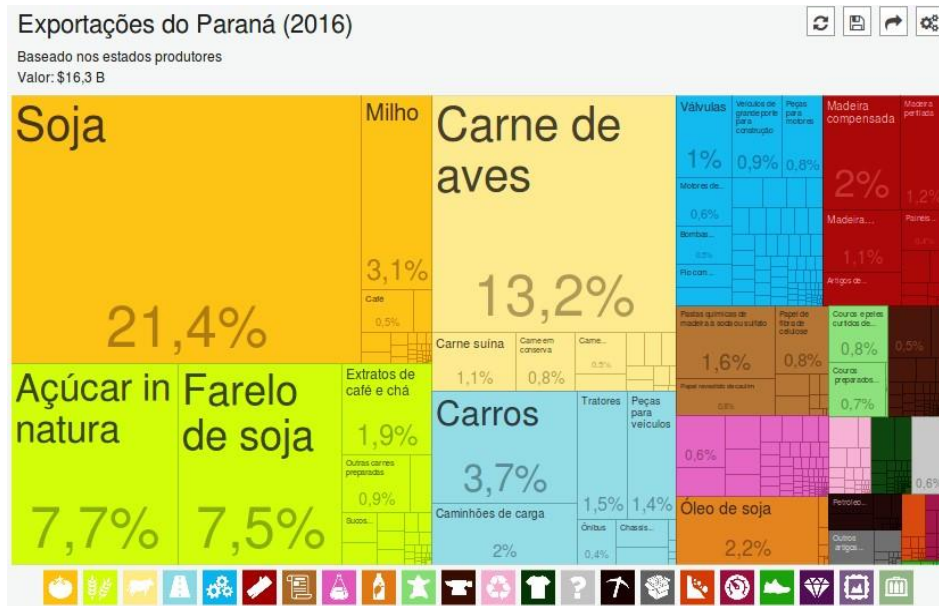
Apesar das várias negociações que o Brasil tem hoje com San Marino, não podemos de deixar de destacar a imensidão do Brasil e a vasta linha de diversos produtos com e sem valor agregado que poderiam estar entrando na Europa usando a mesma porta de entrada que hoje faz uso o café de alta qualidade.

### 3.5 POLO BRASILEIRO DE PRODUÇÃO COM FOCO NO SUL DO PAÍS

A região sul do Brasil, correspondente aos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, detém, assim como o resto do país fonte de grandes riquezas naturais, porém essa região tem uma vocação mais acentuada à produção de produtos industrializados e de valores agregados, bem como uma forte tendência a exportação, haja vista que os portos mais importantes do Brasil se encontram presentes nessa região, sem contar a forte ligação com as raízes europeias que fazem com que rodadas de negociações, encontros internacionais e a diplomacia corporativa e a para diplomacia presente nessa região busque transações comerciais e crie laços junto aos países europeus. Dentro dessa dinâmica comercial exportadora, vejamos nas tabelas a seguir o cenário das transações dos três estados do sul:

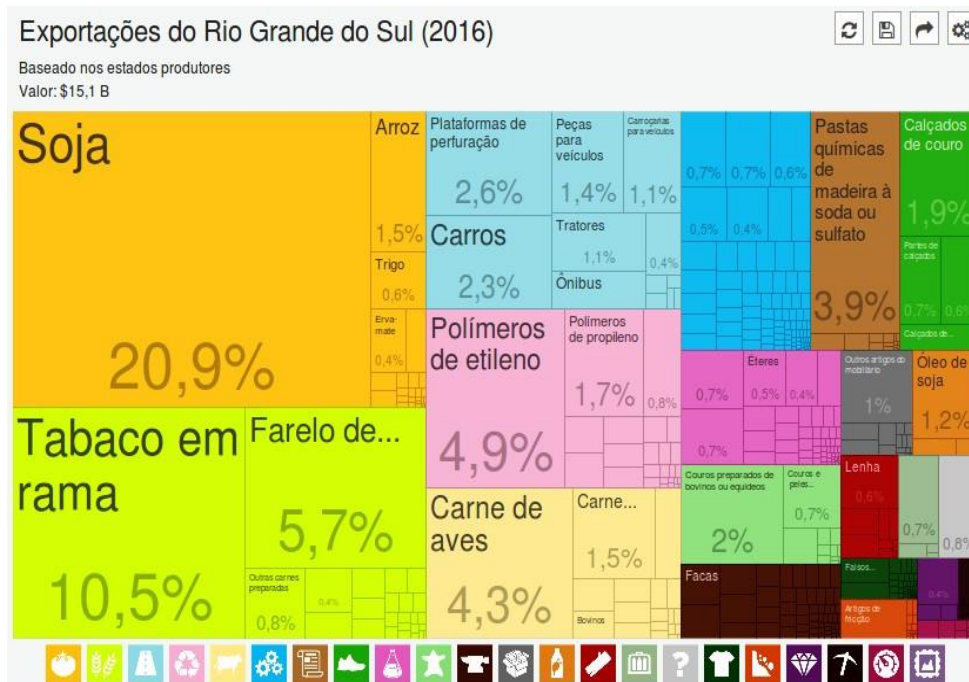


**FIGURA 1 - Exportações do Paraná em 2016**



Fonte: Data Viva (2017).

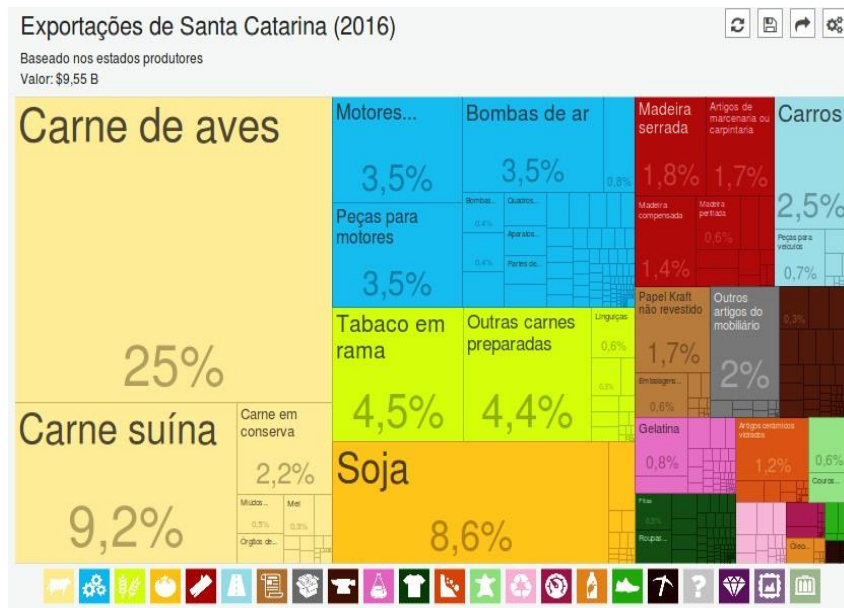
**FIGURA 2 - Exportações do Rio Grande do Sul em 2016**



Fonte: Data Viva (2017).

Essas tabelas mostram que, por mais que seja considerável o número de produtos ditos matéria-prima, existe uma forte atuação de produtos acabados, beneficiados e muitas vezes com valor agregado. Dando destaque ao estado de Santa Catarina, que se apresenta com uma exportação bem industrializada e dentro de seu território tem incentivo do governo local, bem como de empresas privadas, para incentivar a formação, contratação e evolução de mão de obra qualificada.

**FIGURA 3 - Exportações de Santa Catarina em 2016**



Fonte: Data Viva (2017).

Um setor produtivo que ganha destaque em seu desenvolvimento é o de tecnologia, hoje dentro do estado são três grandes polos de produção tecnológica, sendo eles softwares, hardwares, serviços e equipamentos que atendem todas as regiões brasileiras e fora dela, inclusive na Europa, os polos de Blumenau – reconhecida nacionalmente como Vale dos Softwares, que se destaca como sendo uma das pioneiras nacionais e berço tecnológico do país, com uma vasta atuação em produção de softwares atendendo todos os setores das esferas pública e privada, e com grande potencial de expansão, são cerca de 500 empresas que trabalham nesse segmento, além de uma incubadora para o desenvolvimento de novas *startups*. O polo de Joinville acompanha o de Blumenau com uma grande atuação principalmente voltada para o ramo têxtil e metal mecânico. A Grande Florianópolis, se forma de empresas de pequeno e médio porte e se destaca pela alta tecnologia de valor agregado (GERAÇÃOOTEC, 2016).

Com isso temos um grande diferencial de exportação e um potencial parceiro internacional que poderia muito bem ter fortes relações comerciais com San Marino, seja nas transações, usando San Marino como porta de entrada para a Europa, bem como parceira desenvolvedora de novas tecnologias entre os dois países para o mundo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida nenhuma, por tempos, San Marino vem se destacando diplomaticamente junto aos seus vizinhos e aliados, a neutralidade, postura tomada em assuntos internacionais proporciona um diálogo imparcial e preclaro junto aos seus interlocutores em acordos onde todas as partes saem ganhando. Com uma posição geográfica estratégica e com uma política interna que leva com seriedade as relações exteriores, abre as portas para as novas oportunidades sendo um grande ator no cenário político internacional.

Seu tripé diplomático e suas ações ensinam o mundo a forma clara de se fazer negócios, sua boa relação com países dos cinco continentes passa a confiança de bons negócios e aprendizado sem fronteiras e sua inserção nos organismos internacionais transparece a forma preocupada com o mundo hoje e no futuro dentro de vários temas que se busca melhorar no mundo, e mais, além de contribuir

com muita experiência republicana e democrática, que são fortes características a ser copiada por outros povos.

Dentro de tudo isso não podemos esquecer o bom relacionamento existente com o Brasil, e mais, como este pode crescer diplomaticamente e comercialmente, pois ambos os países têm potencial de sobra para isso, no caso do Brasil, principalmente a região sul, sendo mais específico na região do Vale Europeu, onde se encontra a cidade de Blumenau, que com seu grande potencial produtivo de produtos de valores agregados e sua vocação para a produção e comércio de softwares, hardwares, serviços e produtos voltados para este segmento, pode ser de grande valia para uma possível negociação futura.

O desafio da internacionalização é grande e amplo, o mundo está cheio de boas oportunidades, temos que trabalhar, buscar, experimentar, conhecer, romper paradigmas e criar laços fortes e duradouros, só assim cresceremos como região, como país, como aliança econômica, como potência, pois a história nos mostra que sozinho não se vai longe e unidos conseguimos muito mais do que possamos imaginar.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAZIONE SAN MARINO CINA. 2017. Disponível em: <[www.sanmarinochina.com](http://www.sanmarinochina.com)>. Acesso em: 15/02/2018.

AVAKOV, Alexander. **Quality of Life, Balance of Powers, and Nuclear Weapons: a statistical yearbook for statesmen and citizens**. New York: Algora Pub. 2013.

CÂMARA BRASIL – SAN MARINO DE COMÉRCIO E AGRONEGÓCIOS. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil-sanmarino.org.br>>. Acesso em: 15/02/2018.

DATA VIVA. 2017. Disponível em: <[www.dataviva.info/pt/](http://www.dataviva.info/pt/)>. Acesso em: 01/10/2017.

DIPARTIMENTO AFFARI ESTERI. **Documenti a cura della Direzione Affari Europei**. 2017. Disponível em: <<http://www.esteri.sm/on-line/home/affari-esteri/san-marino-elunione--europea/news/articolo1011657.html>>. Acesso em 15/02/2018.

GERAÇÃOTEC. **Tecnologia em SC**. 2016. Disponível em: <<http://geracaotec.sc.gov.br/mapeamento/tecnologia-em-sc/>>. Acesso em 15/02/2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

IL RESTO DEL CARLINO. **Referendum, San Marino dice no all'ingresso nell' Unione Europa**. 2013. Disponível em: <<https://www.ilrestodelcarlino.it/rimini/politica/2013/10/20/969178-san-marino-referendumeuropa.shtml>>. Acesso em: 15 /02/2018.

MOHAMED, Ali Nasser. **The Diplomacy of Micro-states**. Haia: Netherlands Institute of International Relations. 2002.

MORTATTI, Maria do Rosário Longo; et al. **Sujeitos da história do ensino de leitura e escrita no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP. 2015. Disponível em: <[books.scielo.org/id/3nj6y/pdf/mortatti-9788568334362.pdf](http://books.scielo.org/id/3nj6y/pdf/mortatti-9788568334362.pdf)>. Acesso em 01/10/2017.

NUNES, Isabel Ferreira. **Estratégias de Cooperação Europeia na Perspetiva dos Pequenos e Médios Estados**. Lisboa: Instituto de Defesa Nacional. 2013.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN. **Oficina de Información Diplomática**. 2017. Disponível em: <[www.maec.es](http://www.maec.es)>. Acesso em: 15/02/2018.



SCHEDA PAESE REPUBBLICA DI SAN MARINO (Org). **Scheda Paese Repubblica di San Marino**. San Marino: [s.n.], 2017.

SEGRETARIA DI STATO FINANZE E BILANCIO. **Programma Economico 2018**. San Marino: [s.n.], 2018.

SEGRETARIA DI STATO AFFARI ESTERI. **Corpo Diplomatico e Consolare Sammarinese**. 2018. Disponível em: <<http://www.esteri.sm/on-line/home/corpodiplomatico-e-consolare-sammarinese.html>>. Acesso em: 20/03/2018.

\_\_\_\_\_. **Trattati Internazionali – Acordo Bilaterali com altri Stati**. 2017. Disponível em: <<http://www.esteri.sm/on-line/home/affari-esteri/trattati-internazionali/convenzionibilaterali/accordi-bilaterali-con-altri-stati.html#M>>. Acesso em: 16/12/2017.

\_\_\_\_\_. **Trattati Internazionali – Convenzioni Bilaterali**. 2018. Disponível em: <<http://www.esteri.sm/on-line/home/affari-esteri/trattati-internazionali/convenzionibilaterali/accordi-bilaterali-con-litalia.html>>. Acesso em: 15/02/2018.

UFFICIO INFORMATICA, TECNOLOGIA, DATI E STATISTICA. **Bollettino di Statistica:**

IV Trimestre 2017. Borgo Maggiore: Riproduzioni Editoriali dello Stato della Repubblica di San Marino, 2017. Disponível em: <[www.statistica.sm/online/home/publicazione/bollettino-di-statistica.html](http://www.statistica.sm/online/home/publicazione/bollettino-di-statistica.html)>. Acesso em 15/02/2018.

UFFICIO INFORMATICA, TECNOLOGIA, DATI E STATISTICA. **Relazione Economico Statistica:** Bilanci di previsione dello stato e degli enti pubblici per l'esercizio finanziario 2018 e Bilanci pluriennali 2018 – 2020. Borgo Maggiore: Riproduzioni Editoriali dello Stato della Repubblica di San Marino, 2018. Disponível em: <[www.statistica.sm/online/home/publicazione/relazione-economico-statistica-al-bilancio-di-previsione-dellostato.html](http://www.statistica.sm/online/home/publicazione/relazione-economico-statistica-al-bilancio-di-previsione-dellostato.html)>. Acesso em 15/02/2018.

UNIRSM. Disponível em: <[www.unirsm.sm](http://www.unirsm.sm)>. Acesso em: 15/02/2018.

ZIPPO, Ida *et al.* San Marino Ieri. **Raccolta Rassegna Storica dei Comuni**, Milão, v. 2, n. 5-6, p. 132-219, ago/set. 1970.

# CAPÍTULO 10

## **GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS NA EMPRESA DE SERIGRAFIA NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR**

**Simone Meira Alves**

# GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS NA EMPRESA DE SERIGRAFIA NO MUNICÍPIO DE PINHAIS/PR

Simone Meira Alves <sup>1</sup>

## RESUMO

Todas as empresas em diferentes graus de intensidade, mesmo as pequenas empresas geram resíduos sólidos que podem causar sérios problemas ambientais caso não se tome o devido cuidado, pois são responsáveis pelos resíduos sólidos gerados desde a permanência no estabelecimento, transporte e destinação final. Este trabalho teve como objetivo de identificar e quantificar os resíduos sólidos gerados pela empresa de serigrafia sugerindo melhorias com a prática de gestão ambiental, desde o acondicionamento e destinação dos resíduos sólidos gerados, minimizando os impactos ambientais.

**Palavras-chave:** Resíduos sólidos. sustentabilidade. gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da urbanização nos países em desenvolvimento ocorre principalmente ao processo de industrialização, como pode se destacar o município de Pinhais, localizado na Região Metropolitana de Curitiba/PR, que é um importante polo de serviços e comércio da região, sendo que nas duas últimas décadas obteve um satisfatório desempenho econômico devido à instalação de indústrias e estabelecimentos comerciais, melhorando o padrão de vida da população.

Com o desenvolvimento do município, conseqüentemente aumenta a geração de resíduos, causando sérios problemas ambientais e a saúde da população, quando o descarte dos resíduos não tem nenhum tratamento adequado. Os resíduos resultantes das atividades humanas e das indústrias, muitas vezes são lançados diretamente ao meio ambiente, gerando impactos ambientais tais como: contaminação do ar, do solo, das águas superficiais e subterrâneas, causando problemas para a saúde pública, como por exemplo, vetores de transmissão de doenças e outras.

E para controlar e minimizar a poluição do meio ambiente é fundamental a conscientização da sociedade e das empresas, colocando em prática o processo seletivo dos resíduos sólidos gerados e destinando-os de forma correta. Em muitas cidades do Brasil há programas de coleta seletiva do lixo urbano feita por órgãos públicos passando nos domicílios em determinados dias da semana efetuando a coleta, porém sem nenhuma pré-seleção do lixo orgânico ou inorgânico, por isso a importância do processo seletivo no local gerado.

Segundo D'Almeida *et al.* (2000 *apud* BOTTKER, 2011) a coleta seletiva de resíduos sólidos pode trazer vários benefícios, dentre eles: diminuição da quantidade de lixo a ser aterrado; preservação e recursos naturais; economia de energia; diminuição dos impactos ambientais e geração de empregos diretos e indiretos.

O gerenciamento de resíduos sólidos nas empresas envolve um conjunto de atividades e processo com objetivo de eliminação dos impactos ambientais negativos, associados à produção e à destinação dos lixos gerados, além de redução de desperdícios, prevenção de riscos (acidentes ambientais, multas, ações judiciais, etc).

---

<sup>1</sup> MBA em Administração, Contabilidade e Finanças - Faculdade UniBF. *E-mail:* simonexalves@hotmail.com

A empresa deve identificar as necessidades de treinamento para todos os departamentos, estabelecendo e mantendo procedimentos que façam com que seus empregados ou membros estejam conscientes da importância da conformidade com a política ambiental, procedimento e requisitos do sistema de gestão ambiental.

Para preservar o meio ambiente o princípio básico da educação ambiental é reduzir, reutilizar e reciclar o lixo, gerando benefícios para a empresa, como aumento de produtividade, redução de custos, uma imagem da empresa perante a comunidade entre outros. Pois conforme a Lei Municipal nº 761/2006, é de responsabilidade do proprietário/gerador a coleta e o destino dos resíduos industriais.

O objetivo desse estudo é analisar a forma correta de gerenciamento dos resíduos sólidos, desde a separação, coleta e destinação dos resíduos gerados pela empresa de serigrafia. Especificamente busca-se: Diagnosticar como são gerenciados os resíduos sólidos gerados pela empresa; identificar as ações corretivas da separação e destinação dos resíduos; apresentar possíveis propostas para programa de gerenciamento de resíduos sólidos e educação ambiental.

## **2 MEIO AMBIENTE E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)**

A preservação do meio ambiente deve ser contínua, para garantir a sobrevivência da espécie humana e de todas as outras espécies do planeta. A responsabilidade de preservação do ambiente natural e de controlar a poluição não é somente dos políticos e das indústrias, mas sim de cada cidadão. Pois com o crescimento da população, principalmente nas grandes cidades, aumenta a exploração dos recursos naturais, causando impactos ambientais. A ocupação do solo em território desordenado causa dano no solo, água, eliminação da vegetação nativa, perda da fauna e o aumento de resíduos terrestres e aquáticos.

O meio ambiente, como condição de existência da vida, envolve a biosfera e estende-se muito além dos limites em que a vida é possível. Por exemplo, os seres vivos estão condicionados a uma certa exposição às radiações ultravioleta que, por sua vez, dependem da camada de ozônio existente na estratosfera, região da atmosfera que vai até cerca de 35 km de altitude e onde não há vida (BARBIERI, 2007, p. 6).

A evidência dos problemas ambientais que as indústrias causam ao meio ambiente, através de sua ação produtiva, emissões e poluentes gerados, descartes de seus resíduos finais de forma incorreta, cresce a conscientização da necessidade de adotarem prática de gestão ambiental, que possibilita ganhos de produtividade e qualidade, além de contribuir com a preservação e sustentabilidade do meio ambiente. Para Castro (1996 *apud* CALDERARI *et al.*, 2009), além de promover a redução dos custos internos das organizações, a implementação de um sistema de gestão ambiental aumenta a competitividade e facilita o acesso aos mercados consumidores.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é o conjunto de responsabilidades organizacionais, procedimentos, processos e meios que se adotam para a implantação de uma política ambiental em determinada empresa ou unidade produtiva. É o método empregado para levar uma organização a atingir e manter-se em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas, bem como para alcançar os objetivos definidos em sua política ambiental (DIAS, 2011, p. 104).

O SGA nas empresas traz melhoria no seu processo produtivo, e redução de custos. Segundo Moreira, (2001, p. 51), muitos benefícios devem ser percebidos, tais como:

- Garantia de melhor desempenho ambiental;
- Redução de desperdícios;
- Prevenção de riscos (acidentes ambientais, multas, ações judiciais, etc.);

- Disseminação da responsabilidade sobre o problema ambiental para toda a empresa (a área de meio ambiente passa a atuar com *staff* ou mesmo se transforma em consultoria externa);
- Homogeneização da forma de gerenciamento ambiental em toda a empresa, especialmente quando suas unidades se acham dispersas geograficamente;
- Possibilidade de demonstrar consciência ambiental ao mercado nacional e internacional (competitividade);
- Boa reputação junto aos órgãos ambientais, à comunidade e ONGs;
- Possibilidade de obter financiamentos com taxas reduzidas;
- Possibilidade de reduzir custo de seguro;
- Benefícios intangíveis, como melhoria do gerenciamento, em função da cultura sistêmica, da padronização dos procedimentos, treinamento e capacitação de pessoal, rastreabilidade de informações técnicas etc.

## 2.1 POLÍTICA AMBIENTAL E AUDITORIA AMBIENTAL

A organização deve estabelecer metas, documentar, implantar, manter e melhorar continuamente o sistema de gestão ambiental, de acordo com as normas da NBR ISO 14001.

Um Sistema de Gestão Ambiental requer, como premissa fundamental, um comprometimento da alta administração em definir uma política ambiental clara e objetiva, que norteie as atividades com relação ao meio ambiente e que seja apropriada à natureza, à escala e aos impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços (VALLE, 2002, p. 69 *apud* BITENCOURT, 2010).

Pela ABNT NBR ISO 14001:2004, na determinação da política ambiental, a qual é efetuada pela alta administração, as especificações são: comprometimento com a melhoria contínua, com a prevenção a poluição e com o atendimento aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos que se relacionem com os aspectos ambientais. O compromisso com a melhoria contínua e a prevenção da poluição consiste no caráter preventivo e pró-ativo da norma, levando as organizações a saírem da conduta reativa e políticas meramente de controle.

A auditoria ambiental consiste em processo sistemático de inspeção, análise e avaliação das condições gerais ou específicas de uma determinada empresa em relação a fontes de poluição, eficiência dos sistemas de controle de poluentes, riscos ambientais, legislação ambiental, relacionamento da empresa com a comunidade e órgão de controle, ou ainda do desempenho ambiental da empresa (RODRIGUES, 2007, p. 12).

A Auditoria tem objetivo de fornecer a empresa um diagnóstico a respeito à poluição do ar, águas e resíduos sólidos, favorecendo a tomada de decisões para ações corretivas e de melhoria ambiental contínua. A aplicabilidade da auditoria pode receber a seguinte classificação, conforme Faria (2009):

- Auditoria Interna: auditoria realizada periodicamente pelos funcionários da própria empresa ou contratados por ela, geralmente, como preparação para auditorias de terceira ou segunda parte ou para verificação da conformidade do sistema de gestão.
- Auditoria de Segunda Parte (Externa): são auditorias realizadas por terceiros que tenham interesse no resultado da auditoria. São, por exemplo, fornecedores, clientes e outras partes interessadas, porém sem o objetivo de certificação. Geralmente são

utilizadas para a verificação de empresas durante um processo de contratação e, por isso podem se basear em critérios definidos pelo realizador da auditoria. Exemplo: um comprador de couro para fabricação de sapatos pode querer verificar a adequação ambiental de seu fornecedor de couros e, para isso, realizar uma auditoria. Ele pode utilizar uma norma de referência que seja utilizada pelas duas empresas, como a ISO14001, ou critérios próprios.

- Auditoria de Terceira Parte (Externa): são as auditorias de certificação, re-certificação, ou manutenção do certificado. Realizadas sempre por terceiros independentes que não tenham interesses no resultado da auditoria, geralmente um órgão certificador.

## 2.2 GERENCIAMENTO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

Os termos gestão e gerenciamento são comumente entendidos com sendo sinônimos, mas são diferentes. Entende-se como gestão de resíduos sólidos o estabelecimento de políticas, normas, leis e procedimentos relacionados a estes. Portanto, é uma atribuição para pessoas com autonomia para aprovar o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos. Por outro lado, o termo gerenciamento de resíduos sólidos refere-se aos aspectos tecnológicos e operacionais da questão, envolvendo fatores administrativos, gerenciais, econômicos, ambientais e de desempenho, por exemplo, produtividade e qualidade. Relaciona-se à prevenção, redução, segregação, reutilização, acondicionamento, coleta, transporte, tratamento, recuperação de energia e destinação final de resíduos sólidos (LINS *et al.*, p.15, *apud* PNUD, 1996).

O Plano de Gerenciamento do Resíduo é o documento que descreve as ações relativas ao manejo de resíduos sólidos de forma correta, desde a segregação, acondicionamento, coleta, armazenamento, transporte, tratamento e disposição final, com objetivo de preservar a saúde pública e a qualidade do meio ambiente.

Resíduos sólidos são definidos como resíduos nos estados sólido e semi-sólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível (ABNT NBR ISO 10004: 2004).

A natureza e a origem dos resíduos sólidos podem ser classificadas em:

- Resíduos Industriais: que são gerados pelas indústrias;
- Resíduos domésticos: que são gerados pelas residências (restos de alimentos, garrafas, papel higiênico, entre outros itens);
- Resíduos hospitalares: que são gerados pelos hospitais, farmácias, laboratórios e demais serviços de saúde (algodão, luvas descartáveis, seringas, e outros itens);
- Resíduos comerciais: que são gerados pelos estabelecimentos comerciais e de serviços (bares, supermercados, restaurantes, lojas e entre outros);
- Resíduo agrícola: que são provenientes da atividade agropecuária e da pecuária (insumos utilizados, embalagens de adubos, entre outros itens);
- Resíduos de varrição e podas: são coletas de animais mortos e podas de jardins, árvores;
- Resíduos especiais: Materiais descartados como baterias, pilhas, pneus, etc.

Os resíduos sólidos são classificados em duas classes: classe I e classe II, conforme a ABNT NBR 10004/2004:

- Os resíduos classe I – denominados como perigosos, são aqueles que, em função de suas propriedades físicas, químicas ou biológicas, podem apresentar riscos à saúde e ao meio ambiente. São caracterizados por possuírem uma ou mais das seguintes propriedades: inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade e patogenicidade.
- Os resíduos classe II – denominados não perigosos são subdivididos em duas classes: classe II-A e classe II-B.
- Os resíduos classe II-A - não inertes podem ter as seguintes propriedades: biodegradabilidade, combustibilidade ou solubilidade em água.
- Os resíduos classe II-B - inertes não apresentam nenhum de seus constituintes solubilizados a concentrações superiores aos padrões de potabilidade de água, com exceção dos aspectos cor, turbidez, dureza e sabor

Os resíduos de acordo com a composição química podem ser classificados em:

- Orgânicos: são resíduos que ocorrem o processo de biodegradação como a biodigestão e compostagem, que podem ser restos de alimentos, sobras de podas e de varrição de parque e jardins, entre outros.
- Inorgânicos: são resíduos que em muitos casos podem ser reciclados após um processo de separação e de transformação para seu reaproveitamento ou encaminhados para locais adequados que são armazenamentos. Os lixos inorgânicos são constituídos por plásticos, papelão, vidros, latas, metais, pilha, baterias, entre outros.

Para facilitar a identificação dos diferentes tipos de resíduos e padronização da segregação dos resíduos, a Resolução Conama 275/01, estabelece o código de cores para os tipos de resíduos, conforme o quadro 1.

**QUADRO 1 - Cores dos tipos de resíduos**

| <b>Cor</b>      | <b>DENOMINAÇÃO</b>  |
|-----------------|---|
| <b>Azul</b>     | Papel/Papelão   |
| <b>Preto</b>    | Madeira   |
| <b>Vermelho</b> | Plástico  |
| <b>Verde</b>    | Vidro   |
| <b>Amarelo</b>  | Metal   |
| <b>Marrom</b>   | Resíduos orgânicos  |
| <b>Laranja</b>  | Resíduos perigosos  |
| <b>Cinza</b>    | Resíduo geral não reciclável ou misturado, ou contaminado não passível de separação |
| <b>Roxo</b>     | Resíduos radioativos  |
| <b>Branco</b>   | Resíduos ambulatoriais e de serviços de saúde                                       |

Fonte: Adaptado da Resolução Conama nº 275, de 25 de abril de 2001.

## 2.3 MEIO AMBIENTE E A GESTÃO EMPRESARIAL

As empresas deveriam identificar as necessidades de realizar treinamentos para seus funcionários de todas as áreas da empresa, em relação à importância da prática da preservação do meio ambiente, além de obter a redução de custos. Pois as empresas são responsáveis pela destinação dos resíduos gerados.

A educação ambiental é um processo de tomada de consciência política, institucional e comunitária da realidade ambiental, do homem e da sociedade, para analisar, em conjunto com a comunidade, através de mecanismos formais e não formais, as melhores alternativas de proteção da natureza e do desenvolvimento sócio-econômico do homem e da sociedade (ROCHA, 2000 *apud* MEIRA, 2010).

Um dos princípios básicos da educação ambiental em questão aos resíduos é o conceito dos três “R”: Reduzir, Reutilizar e Reciclar.

- Reduzir: Consiste em reduzir a geração de resíduos, e de diminuir os desperdícios;
- Reutilizar: É uma forma de reutilizar os mesmos objetos que seriam descartados, até por motivos econômicos, por exemplo, usar novamente as embalagens;
- Reciclar: Quando não é possível reduzir e nem reutilizar o lixo, a melhor solução é enviar as embalagens pós-consumo para a reciclagem, ou seja, traz de volta ao ciclo produtivo.

A preocupação de muitas organizações com o problema da poluição tem feito com que elas reavaliem o processo produtivo, buscando a obtenção de tecnologias limpas e o reaproveitamento dos resíduos. Isso tem propiciado vultosas economias, que não teriam sido obtidas se elas não tivessem focado este problema (DONAIRE, 1999, p. 23).

Outra ação relevante é a coleta seletiva, que se baseia no recolhimento de materiais recicláveis, previamente são separados na origem (papéis, plásticos, vidros, metais, entre outros). Os materiais são vendidos para as indústrias recicladoras que os transformam em novos materiais, reaproveitando o lixo e contribuindo com a preservação e a sustentabilidade do meio ambiente. A coleta seletiva nos domicílios pode ser realizada por veículos de carroceria adaptadas, com frequência semanal, ou através de Postos de Entrega Voluntária (PEVs).

A segregação dos resíduos tem como finalidade evitar a mistura daqueles incompatíveis, visando garantir a possibilidade de reutilização, reciclagem e a segurança no manuseio. A mistura de resíduos incompatíveis pode causar: geração de calor; fogo ou explosão; geração de fumos e gases tóxicos; geração de gases inflamáveis; solubilização de substâncias tóxicas, dentre outros.

Os resíduos gerados nas empresas devem ser acondicionados em sacos ou recipientes adequados de cada tipo de resíduos, e a capacidade dos recipientes depende da quantidade de resíduos gerados pelas empresas. Os sacos de acondicionamento devem ser de material resistente, para evitar ruptura e vazamento, respeitando os limites de peso de cada saco.

O armazenamento de resíduos é definido conforme a ABNT NBR 12.235/92 como contenção temporária de resíduos, em área autorizada pelo órgão de controle ambiental, à espera de reciclagem, recuperação, tratamento ou disposição final adequada, desde que atenda às condições básicas de segurança. Os resíduos sólidos nas empresas são transportados internamente até o local destinado ao armazenamento temporário ou armazenamento externo, até que seja realizada a coleta com destino dos resíduos. O local de armazenamento temporário deve ser adequado, em ambiente exclusivo e com acesso fácil para os veículos coletores.

Os resíduos sólidos são destinados para lixão, onde são lançados diretamente sobre o solo sem qualquer controle, poluindo o ambiente, ou em aterro sanitário, que é um método para disposição final





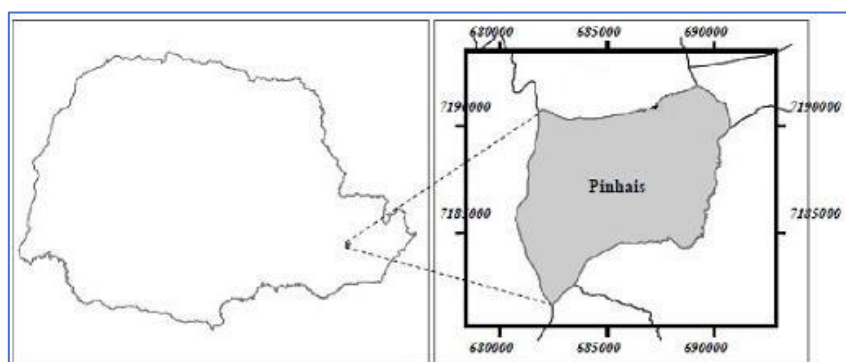
dos resíduos urbanos de forma segura e controlada, garantindo a preservação do meio ambiente e a saúde pública, ou também são destinados para aterros contralados onde os resíduos são cobertos diariamente por terra, evitando o mau cheiro e proliferação de insetos e animais, porém sem promover a coleta e o tratamento do chorume e a coleta e a queima do biogás. Já os aterros industriais são destinados especialmente os resíduos sólidos das indústrias que não sejam reativos, não inflamáveis e com baixa quantidade de óleo, solvente ou água.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A empresa de Serigrafia que foi realizado estudo de caso é uma microempresa que está localizada na cidade de Pinhais/PR, região metropolitana de Curitiba/PR, e conforme a solicitação dos sócios da empresa, não será divulgado o nome da empresa. A empresa atua no mercado há 18 anos, oferecendo serviços de serigrafia em frascos e vidros, sendo eles cilíndricos ou planos, gravações em tela, para as mais diversas aplicações. Atualmente a empresa possui nove funcionários.

O município de Pinhais possui uma população aproximadamente 112 mil habitantes, sua área é de 61 quilômetros quadrados, possui a 12ª maior arrecadação do Paraná, com um vasto pólo industrial, com aproximadamente 2.500 empresas, 1.500 estabelecimentos comerciais. (Dados de 2011).

**IMAGEM 4** - Localização do Município de Pinhais/PR



Fonte: Adaptado (PRATES, 2010).

Para realização deste trabalho o método de pesquisa utilizado foi estudo de campo descritiva com abordagem qualitativa, com objetivo de obter informações sobre a gestão de resíduos sólidos na empresa de Serigrafia. Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2001, p. 124).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, questionário com os diretores da empresa de Serigrafia e fotos foram tiradas dos resíduos sólidos gerados pela empresa. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinente para um objeto de pesquisa e abordagem pelo entrevistador de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo (MINAYO, 2008 *apud* LIONELLO, 2010).

O questionário foi elaborado contendo questões considerando os aspectos sobre o gerenciamento de resíduos sólidos gerados pela empresa. O estudo foi realizado através de visitas na empresa de Serigrafia, observando de como é realizado o gerenciamento dos resíduos sólidos gerados, buscando ferramentas para as soluções do problema de segregação, acondicionamento e destinação

final dos resíduos sólidos. Após a coleta de dados (entrevistas e questionário) realizado na empresa de Serigrafia, foi analisada a forma de gerenciamento dos resíduos sólidos e com base na fundamentação teórica, propõem-se treinamento sobre educação ambiental e implantação de gestão de resíduos sólidos gerados na empresa.

#### 4 GESTÃO DE RESÍDUOS NA EMPRESA DE SERIGRAFIA

A Serigrafia é um processo de impressão, podendo ser realizada manualmente ou industrial que é totalmente automatizado, este processo é muito usado no ramo de brindes. Segundo Craig (1987, p.186 *apud* LOTUFO, 2006) o método de impressão no qual a imagem é transferida para a superfície a ser impressa por meio de tinta comprimida por um esfregador de borracha através de um tecido, que serve como *stencil* (que é uma técnica usada para aplicar um desenho ou ilustração que pode representar um número, letra, símbolo tipográfico ou qualquer outra forma ou imagem figurativa ou abstrata, através da aplicação de tinta, aerossol ou não, através do corte ou perfuração em papel ou acetato), ou uma retícula de fios metálicos esticados sobre uma armação.

As imagens são gravadas em telas sintéticas especiais, revestidas com uma camada impermeável as tintas. As regiões que possuem imagens são permeáveis às tintas, ao contrário do resto da tela, que permanece impermeável. Cada tela é fixada em uma moldura rígida e posicionada sobre a superfície a ser impressa (BEMCO, 2012).

IMAGEM 2 - Serigrafia



Fonte: Wikipédia.

O processo produtivo de serigrafia é simples, porém requer bastante organização e controle das matérias-primas para que não haja desperdícios no processo. Em muitos casos no processo são atendidos diversos pedidos de diferentes clientes ao mesmo tempo.

Abaixo, as etapas do processo de serigrafia:

- **Desenho ou Arte:** A criação do desenho pode ser feita manual que utiliza papel vegetal, canetas de tinta nanquim, filme de recorte, etc., ou de forma computadorizada através dos softwares de edição de imagem tais como o Corel Draw ou Adobe Phoshop. Em muito caso os clientes já possuem sua arte ou logo pronta que são apenas enviadas para a empresa efetuar a gravação nas embalagens.

- Impressão de fotolitos/negativos: Após finalização da arte final, (desenho/logo) são reproduzidas para um fotolito que é um filme transparente.
- Gravação de matrizes: A gravação do desenho (arte final) a ser reproduzida é gravada nas matrizes, que são quadros de metal ou madeira com uma tela bem esticada, onde é passada uma emulsão fotossensível que em contato com uma fonte de luz UV endurece onde não está o fotolito, ocorrendo à gravação da arte do fotolito para a matriz.
- Processo de Flambagem: As embalagens passam por um processo de flambagem, que é um tratamento onde as embalagens passam na chama (fogo) para abrir os poros das embalagens antes da gravação, para que a fixação da tinta seja perfeita.
- Impressão Serigráfica (gravação nas embalagens): A matriz é fixada na máquina onde a gravação da arte final nas embalagens de plástico, vidros, etc. após a gravação, as embalagens são expostas num período de uma hora até 5 horas para secagem da tinta.
- Inspeção: São verificadas se as impressões serigráficas ficaram perfeitas e em seguida são embaladas para serem enviadas aos clientes.

**IMAGEM 3** – Embalagens com impressões serigráficas



Fonte: Adaptado do Google imagens.

#### 4.1 GERENCIAMENTO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS GERADOS NA EMPRESA DE SERIGRAFIA

A existência de planejamento no gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pelas grandes, médias e microempresas são importante para auxiliar na preservação dos recursos naturais através do uso sustentável de matéria-prima e de energia, evitar acidentes com riscos à saúde humana e principalmente a preservação do meio ambiente.

Através dos dados obtidos pelo estudo de caso na empresa de Serigrafia, foi identificado que a empresa não possui uma Política Ambiente e nem Sistema de Gerenciamento de Resíduos Sólidos gerados.

Conforme as imagens abaixo, os resíduos sólidos gerados pela empresa são: papelão, papéis, plásticos, vidros, estopas e embalagens de produtos químicos, onde são separando pelos tipos de resíduos, porém sem identificação e em recipientes inadequados, ou seja, são segregados e acondicionados de forma errada em muitas vezes em caixas de papelão usados. As estopas são utilizadas para limpeza de tintas nas telas (matrizes) com produto químico como o solvente e são descartados muitas vezes junto com outros resíduos, não havendo separação.

Os papelões são entregues para catadores de papel, apesar de ajudar o catador de papel na sua sobrevivência, a empresa não sabe qual é a destinação final deste material, pois sendo que a empresa é responsável pela destinação final de seus resíduos sólidos gerados.

Imagem 5 - Recipiente sem identificação



Imagem 6 - Plástico



Imagem 7 - Vidro



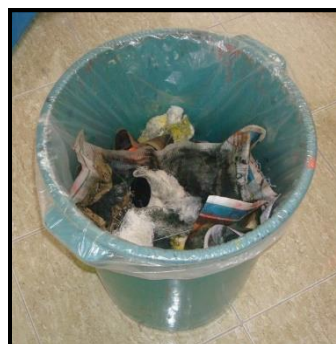
Imagem 8 - Papelão



Imagem 9 - Estopas



Imagem 10 - Estopas



Fonte: Autoria própria.

A quantidade de resíduos sólidos gerados pela empresa ao mês parece ser pequena, conforme a tabela 1, mas somando a quantidade gerada ao ano torna perceptivo caso seja descartado diretamente ao meio ambiente. Todas as empresas deveriam se preocupar com a sustentabilidade e com a preservação do meio ambiente.

**TABELA 1** - Quantidade em Kg de resíduos sólidos gerados pela empresa de serigrafia

| Resíduos sólidos gerados | Quantidade ao mês | Quantidade ao ano |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Vidro                    | 3 Kg              | 36 Kg             |
| Plástico                 | 7 kg              | 84 Kg             |
| Papelão                  | 12 Kg             | 144 Kg            |
| Estopa                   | 24 Kg             | 288 Kg            |

Fonte: Autoria própria.

## 4.2 PROPOSTA DE GESTÃO AMBIENTAL E GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS GERADOS

Após a análise das informações obtidas sobre os resíduos sólidos gerados pela empresa, a proposta sugerida é efetuar um planejamento de Gestão Ambiental, e o Gerenciamento dos Resíduos Sólidos gerados. Segue abaixo as etapas da proposta de implantação do Sistema de Gestão Ambiental na empresa de Serigrafia.

- Política ambiental: Redigir a política ambiental da organização e documentação básica do SGA;
- Planejamento: Fazer um plano de implantação, estabelecendo procedimentos para identificar os aspectos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços. Incluindo o gerenciamento dos resíduos sólidos, desde a separação, armazenamento e destinação final, conforme a NBR 10.004;
- Implementação e operação: Iniciar treinamento interno para todos os colaboradores da empresa sobre gestão ambiental, com objetivo de conscientizar da sua responsabilidade individual perante a política ambiental. Utilizando ferramentas básicas como o três “R”, Reduzir, reutilizar e reciclar;
- Auditoria interna: Fazer avaliação ou reavaliação de desempenho ambiental, podendo ser elaborado procedimento específicos para a melhoria contínua.

Para o gerenciamento de resíduos sólidos, a empresas deverá identificar a caracterização e a classificação de cada tipo de resíduo e efetuar a agregação e armazenamento de forma correta em recipiente adequado com identificação. E para os resíduos recicláveis verificar se poderão ser reutilizados antes de serem descartados.

**IMAGEM 11** – Lixeiras identificadas



Fonte: Adaptado do Google imagens.

Para a destinação final dos resíduos sólidos a empresa poderá fazer parceria e/ou contratar empresas especializadas no gerenciamento dos resíduos sólidos, pois é da responsabilidade da empresa/geradora a destinação adequada para todos os tipos de resíduos sólidos gerados, conforme a Lei Municipal nº 761/2006.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da proposta deste trabalho foi analisar a forma de gerenciamento dos resíduos sólidos gerados pela empresa de serigrafia e sugerir proposta de implantação de prática ambiental, principalmente no gerenciamento de resíduos sólidos gerados, pois os resíduos são agregados e destinados de forma incorreta, que acaba causando poluição ao meio ambiental.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que o Sistema de Gestão Ambiental nas empresas possibilita a contribuição na preservação do meio ambiente e ajuda a fazer melhor o uso dos recursos naturais, além da melhoria de seu sistema produtivo e na qualidade do processo, redução de custos, evita acidentes e contaminações, evita gastos com multas e melhora a imagem da empresa perante a sociedade, clientes e fornecedores.

Para a implantação de um plano de gerenciamento na empresa é necessário que todos os colaboradores contribuam e participem ativamente dos processos ambientais da empresa.

## REFERÊNCIAS

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR 12235/92 - Armazenamento de Resíduos sólidos perigosos. Rio de Janeiro, 1992.

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR 10004 - Resíduos sólidos – Classificação. Rio de Janeiro, 2004.

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR ISO 14001:2004 – Sistema de gestão ambiental – requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5ª edição São Paulo: Atlas, 2001.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

**BEMCO Embalagem de Alta Pureza**. 2012. Disponível em: <http://www.bemco.com.br/embalagens-plasticas/serigrafia-silk-screen.html>. Acesso em 10 de fevereiro de 2013.

BITENCOURT, Angela Fernandes Bristot. **Análise dos custos e despesas ambientais realizadas na recuperação de áreas degradadas por uma empresa carbonífera**. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000442E.pdf>. 2010. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

BONALDO, Mario. **Leis Municipais**. Disponível em: [http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/form\\_vig.pl](http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/form_vig.pl). 2006. Acesso em 13 de fevereiro de 2013.

BOTTKER, Adalberto Schmitt et al. **Separação e coleta seletiva de resíduos sólidos em empresa metalomecânica: Um estudo de caso**. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/seminario/artigos/sociais/SEPARA%C3%87%C3%83O%20E%20COLTA%20SELETIVA%20DE%20RES%20C3%84DUOS%20S%C3%93LIDOS%20EM%20EMPRESA%20METALOMEC%C3%82NICA%20-%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO.pdf>. 2011. Acesso em 14 de fevereiro de 2013.

CALDERARI, Carlos Eduardo et al. **Gestão Ambiental com a responsabilidade social nas empresas**. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36071516870.pdf>. 2009. Acesso em 20 de fevereiro de 2013.

CONAMA, **O Conselho Nacional do Meio Ambiente** - Resolução Conama nº 275, de 25 de abril de 2001. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res01/res27501.html>. Acesso em 12 de janeiro de 2013.

CURI, Denise. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental. Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 2ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2011.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, Caroline. **Auditoria Ambiental**. 2009. Acesso disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/auditoria-ambiental/](http://www.infoescola.com/administracao_/auditoria-ambiental/). Acesso em 09 de fevereiro de 2013.

LINS, Cecília Maria Mota, et al. **Resíduos sólidos: Plano de gestão integrada de resíduos sólidos**. Disponível em: [http://www.nurene.com.br/residuos\\_solidos/plano\\_de\\_gestao\\_integrada\\_de\\_residuos\\_solidos.pdf](http://www.nurene.com.br/residuos_solidos/plano_de_gestao_integrada_de_residuos_solidos.pdf). Acesso em 13 de fevereiro de 2013.

LIONELLO, Cristiane Dantas. **O trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família na atenção domiciliar no Distrito Glória/Cruzeiro/Cristal-POA-RS**. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25851/000755647.pdf?sequence=1>. 2010. Acesso em 10 de março de 2013.

LOTUFO, Edith. **Introdução à Serigrafia**. Disponível em: [http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&noj=1&q=o+m%C3%A9todo+de+impress%C3%A3o+no+qual+a+imagem+%C3%A9+transferida+para+a+superf%C3%ADcie+a+ser+impressa+por+meio+de+tinta+comprimida+por+um+esfregador+de+borracha+atrav%C3%A9s+de+um+tecido%2C+que+serve+como+&oq=o+m%C3%A9todo+de+impress%C3%A3o+no+qual+a+imagem+%C3%A9+transferida+para+a+superf%C3%ADcie+a+ser+impressa+por+meio+de+tinta+comprimida+por+um+esfregador+de+borracha+atrav%C3%A9s+de+um+tecido%2C+que+serve+como+&gs\\_l=serp.3...247011.247011.0.247385.1.1.0.0.0.0.0..0.0...0.0...1c.1.6.serp.gJXLOrN4lig](http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&noj=1&q=o+m%C3%A9todo+de+impress%C3%A3o+no+qual+a+imagem+%C3%A9+transferida+para+a+superf%C3%ADcie+a+ser+impressa+por+meio+de+tinta+comprimida+por+um+esfregador+de+borracha+atrav%C3%A9s+de+um+tecido%2C+que+serve+como+&oq=o+m%C3%A9todo+de+impress%C3%A3o+no+qual+a+imagem+%C3%A9+transferida+para+a+superf%C3%ADcie+a+ser+impressa+por+meio+de+tinta+comprimida+por+um+esfregador+de+borracha+atrav%C3%A9s+de+um+tecido%2C+que+serve+como+&gs_l=serp.3...247011.247011.0.247385.1.1.0.0.0.0.0..0.0...0.0...1c.1.6.serp.gJXLOrN4lig). 2006. Acesso em 05 de março de 2013.

MEIRA, Daiane Lisboa. **Educação Ambiental**. Disponível em: <http://www.cenedursos.com.br/educacao-ambiental-processo.html>. 2011. Acesso em 13 de fevereiro de 2013.

MOREIRA, Maria Suely. **Estratégia e Implantação do Sistema de Gestão Ambiental**. (Modelo ISO 14000). Belo Horizonte: Editora DG, 2001.

PRATES, Venina, et al. **Índices para a representação da paisagem como apoio para levantamento pedológico em ambiente de geoprocessamento**. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-43662012000400011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-43662012000400011&script=sci_arttext). Acesso em 23 de fevereiro de 2013.

Prefeitura de Pinhais. Disponível em: <http://www.pinhais.pr.gov.br/acidade/perfil/>. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

RODRIGUES, William Costa. **Auditoria e Certificação Ambiental Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001**. 2007. Disponível em: [http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/auditoria\\_certificacao\\_parte\\_1.pdf](http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/auditoria_certificacao_parte_1.pdf). Acesso em 03 de março de 2013.

SERAPHIM, Carla Regina Ulian Manzato. **Abordagem dos resíduos de serviços de saúde (RSS) na formação profissional dos auxiliares e técnicos em enfermagem de Araraquara-SP**. Disponível

em:[http://www.uniara.com.br/mestrado\\_drma/arquivos/dissertacao/carla\\_regina\\_ulian\\_manzato\\_sera\\_phim.pdf](http://www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/carla_regina_ulian_manzato_sera_phim.pdf). 2010. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

SILVA, José Afonso da. **Direito ambiental constitucional**. 5ª edição, São Paulo: Malheiros, 2004.

VALLE, Cyro Eyer do. **Qualidade Ambiental: ISO 14000**. 4ª edição. São Paulo: SENAC, 2002.

Wikipédia, a enciclopédia livre. **Serigrafia**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Serigrafia>. Acesso em 10 de janeiro de 2013.

ZUMBACH, Liana, MORETTI, Giuliano. **Núcleo de Estudos Científicos em Sustentabilidade (NECS)**. 2011. Disponível em: <http://necs.preservaambiental.com/ciclo-pdca-abordagem-de-processo-e-escopo-do-sistema-de-gestao-ambiental/>. Acesso em 19 de janeiro de 2013.





# CAPÍTULO 11

## **ALTA ADMINISTRAÇÃO: ELITES ADMINISTRATIVAS NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

**Nyrlene Rejane Pamplona Barros**

# ALTA ADMINISTRAÇÃO: ELITES ADMINISTRATIVAS NO ÂMBITO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Nyrlene Rejane Pamplona Barros <sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo analisa os elementos fundamentais e os protagonistas que contribuíram para a formação de um perfil da gerência nas organizações públicas brasileiras no tocante à alta administração pública, remontando o passado histórico de formação do poder e formação das classes, desde o patrimonialismo, com o capitalismo politicamente orientado, ao estamento, levando em conta a formação cultural e econômica da sociedade brasileira como um todo integrado e inerente a essa estrutura de gestão.

**Palavras-chave:** Administração. Elite. Setor público. Alta administração.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios para a administração começam na forma de suas relações para com a sociedade. A manutenção do poder utiliza a administração estratégica, dotada de um discurso pelos estamentos e elites dirigentes, reforçando o uso das vantagens, devendo ser utilizada pelo mais alto nível da organização, que detém o poder decisório.

A alta administração brasileira remonta um passado histórico de formação de poder e de soberania, o qual sofreu influências de algumas formas de dominação como o patrimonialismo e o estamento, inerentes à estrutura de gestão das organizações públicas.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a composição da alta administração a partir da formação das classes que deram origem a ela, utilizando, numa análise de conteúdo bibliográfico e documental (o Código de Ética do Administrador), autores clássicos como Wright Mills, Florestan Fernandes, Raymundo Faoro, que embasam o pensamento sociológico do poder das elites administrativas.

A natureza do trabalho da alta administração envolve a definição da visão e do rumo do negócio, ou seja, os objetivos, metas e visão organizacionais, assim como a filosofia e os valores da organização. Em geral, é uma pessoa com ampla experiência e conhecimento que ocupa o alto cargo executivo.

A classe média e a classe burguesa contribuíram para a formação da alta administração que hoje compõe a administração pública brasileira. A forma como foi conduzida a conquista do espaço mediante as transformações do capitalismo, a classe média foi a que mais alcançou o patamar dentro das organizações, seguida da esfera pública literária, formando assim as elites administrativas, compostas pelos altos executivos.

Há de se destacar uma elite dirigente, formada pela burguesia com características estamentais, influenciando diretamente nas decisões da cúpula da administração pública, o que leva a perder as

---

<sup>1</sup> Administradora formada pela Universidade do Estado do Amazonas. *E-mail:* nyrlene@hotmail.com

características precípua a que compete à alta administração, desviando o foco e confundindo os interesses privados com os interesses coletivos voltados para a sociedade.

A formação dessas classes, as transformações, as conquistas e seus papéis serão abordados no decorrer no trabalho, para demonstrar como é a alta administração, como funciona, como ela pode atuar em benefício da sociedade como um todo e o seu verdadeiro papel como instituição pública.

## **2 A FORMAÇÃO DA SOCIEDADE DOS GERENTES: ANTIGAS CLASSES MÉDIAS**

A Alta Administração Pública é um instrumento-chave para o contexto de reformas de gestão pública, que direciona os esforços para o desenvolvimento econômico. Isso afeta diretamente a estrutura organizacional e a gerência do serviço público, cujo impacto é significativo, tanto na política, quanto no papel dos membros da alta administração.

A esse cenário vale ressaltar o processo de formação dessa elite ocupante dos altos cargos administrativos resultando numa classe dominante. O pequeno empresário<sup>1</sup> foi construído através de linhas clássicas do capitalismo de classe média, onde não existia autoridade central, somente tradições que eram difundidas através de um sistema de proteção à propriedade (MILLS, 1976).

A forma como o capitalismo vinha da Europa e da América, levavam os proprietários individuais a orientarem-se para o lucro particular, criando assim o interesse privado. A construção dessa categoria deu-se em meio a uma sociedade com princípio de equilíbrio, de forma tal que, pouco exigia o poder da autoridade central, exigia apenas o tradicionalismo da propriedade.

Com a industrialização, após a Guerra Civil, criou-se uma nova imagem dos pequenos negociantes, uma camada que posteriormente resultou no burguês. De acordo com Wright Mills, durante os primeiros cinquenta anos do século XIX havia uma geração de negociantes de elite advinda da classe inferior, a pequena burguesia rural, através de uma mobilidade entre as classes, ou seja, os indivíduos mudavam de posições em ascensão, o que antes no mercantilismo era pouco significativo.

Com o capitalismo, atuante cada vez mais na sociedade, houve o surgimento de proprietários individuais dirigindo suas próprias atividades econômicas, e conforme o crescimento das cidades os mercados foram acompanhando esse crescimento e, conseqüentemente, expandindo-se.

O burguês, como homem de negócios que atuava ativamente na empresa que agora criava e dirigia, ganhava também um papel de glória a que podia se atribuir ao urbano da antiga classe média, acarretando em um ser industrial e negociante. Essa classe média era composta por pequenos empresários, pequenos agricultores, produtores, comerciantes, proprietários rurais e os que não tinham propriedade, pois eram eles próprios as propriedades de outros, como mão-de-obra.

A decadência do mundo do pequeno empresário deu-se, através da constante separação da grande e pequena propriedade, no que tange a demarcação dos que possuíam e os que não possuíam a propriedade. No entanto, “entre o mercantilismo e a agricultura de subsistência no início, e o monopólio e as grandes finanças depois, a sociedade do pequeno empresário floresceu e deu origem às aspirações e mitos da classe média” (MILLS, 1976, p. 28).

Com essa formação da classe média em uma camada consideravelmente grande, em proporções econômicas, os homens de negócios ascendiam uma escala social na mesma medida em que expandiam a sua propriedade, deixando de ser agora o pequeno empresário, e esta, por sua vez, valorizava-se,

---

<sup>1</sup> Termo usado de modo genérico para nomear aquele que era chefe de algum empreendimento de qualquer espécie (MILLS, 1976).

principalmente em decorrência da expansão fundiária.

Formaram-se os indivíduos empreendedores que edificaram um Governo que os protegessem, no sentido da autoridade centralizada. De acordo com Mills (1976, p. 32) “a autoridade política, o modo tradicional de integração social, transformou-se numa vaga estrutura de proteção e não num mecanismo centralizado de domínio, ela foi, em grande parte, invisível e, por muito tempo, insignificante”.

Numa visão geral, a função do Governo neste cenário não era de administrar a ordem, ele somente agia como guardião desse sistema de pequena propriedade. E isso refletia uma situação econômica descentralizada. O homem econômico, ou seja, de negócios ou negociante, tornou-se não somente um financista, mas um engenhoso organizador dos empreendimentos, o que antes, na antiga classe média, era o pequeno negociante o herói, após o declínio do agricultor, a imagem do grande empreendedor tornou-se monopolista, acarretando não só em força econômica, mas principalmente política (MILLS, 1976).

Neste contexto começa a tomar forma a classe dos gerentes, a partir das constantes ascensões e mudanças econômicas para o qual levava a formação desse indivíduo.

## 2.1 A NOVA CLASSE MÉDIA

As conquistas e ascensões dos pequenos empreendedores, em termos econômicos, somados à proteção do Estado resultou em benefícios à própria burguesia, qual seja: começaram a ocupar cargos de importância nas instituições públicas governamentais, e com isso formava uma nova classe média, com poder aquisitivo e influência.

Os membros da nova classe média, os chamados colarinhos-brancos <sup>1</sup>, segundo Mills (1976), representavam as habilidades determinadas pelo mercado de trabalho, e foram dividindo-se nos diversos níveis da sociedade. Isso representava a transformação da classe média numa passagem da propriedade para a não-propriedade, ou seja, da propriedade para a ocupação<sup>2</sup>. A esta camada destaca-se a função dos gerentes em situação de propriedade empresarial, tudo graças aos novos mecanismos industriais.

O contínuo desenvolvimento das grandes empresas, tanto privadas quanto públicas, proporcionou a expansão dos cargos que empregavam os colarinhos-brancos, tudo graças à demanda do crescimento da burocracia, numa tendência de estrutura social moderna vigente.

Começava então a exigência pelas qualificações para essa ascensão, pois as capacidades características dos colarinhos-brancos eram para a manipulação de papéis, dinheiro e pessoas. Essa nova categoria cresceu rapidamente graças ao constante aumento da produtividade, desenvolvimento da distribuição e ampliação das funções de coordenação (MILLS, 1976).

Com o desenvolvimento, cada vez maior das atividades econômicas e o aumento de sua complexidade, a necessidade de coordenação e gerência aumentou. Em paralelo, o número de tarefas do Governo aumentou, atraindo uma quantidade maior de pessoas para regulamentação. As regulamentações públicas exigem grandes atividades para integrar pessoas, acarretando num

---

<sup>1</sup> Pessoas auxiliares de autoridades cujo poder que lhe é atribuído advém de outrem (MILLS, 1976).

<sup>2</sup> Transformação da propriedade para ocupação no sentido de o indivíduo não ser mais proprietário de terras, mas desenvolver um trabalho ocupacional de onde dependia seu sustento, trabalho este em organizações públicas ou privadas, podendo ser serviços prestados ou cargos comissionados. Este organiza seu dia de trabalho, trabalhando para si ou para a empresa, em troca de um ordenado baseado num contrato de trabalho (MILLS, 1976).

crescimento geral nos ramos da administração pública. É nessa estrutura ocupacional que os colarinhos-brancos detêm um maior crescimento, graças às qualificações exigidas, à ampliação das operações e às mudanças ocorridas na divisão do trabalho.

Com isso também cresceu o número de dirigentes em diversas esferas da sociedade, devido aos meios de administração mais centralizados, e esses novos homens de cúpula desenvolveram agora suas atividades dentro das novas burocracias, assumindo papel de administradores das empresas e do Governo, numa posição privilegiada. Por isso o número de dirigentes aumentou, tornando-os gerentes cada vez mais importantes na estrutura social.

## 2.2 A SOCIEDADE BURGUESA

Surgida como consequência da consolidação do capitalismo, a classe média é um fenômeno típico da industrialização, com proprietários que expandiram seus negócios com o avanço tecnológico. Logo em seguida surgiu a burguesia, uma classe não política, formada por proprietários privados, ou seja, comerciantes.

O Estado, que é o poder público, tem como atributo a tarefa de proporcionar o bem público. O que Habermas chama de “público” é o evento que é acessível a qualquer um, em contrapartida às sociedades fechadas. Portanto, o sujeito da esfera pública é o detentor da opinião, cuja função é de criticar em forma de publicidade, e ela se comporta como processo organizacional no ordenamento político, que se contrapõe diretamente ao poder público (HABERMAS, 2003).

Conforme o mesmo autor (2003, p. 24):

A correspondente polarização do poder principesco é primeiro marcada visivelmente pela separação entre o orçamento público e os bens privados do senhor fundiário. Com a burocracia e o exército (em parte também com a Justiça), objetivam-se as instituições do poder público perante a esfera cada vez mais privativa da corte. Finalmente, dos estamentos desenvolvem-se os elementos de dominação corporativa a órgãos do poder público, o Parlamento (e, por outro lado, um Poder Judiciário); os elementos das corporações profissionais, à medida que são vigentes nas corporações urbanas e servem para operar certas distinções nos estamentos rurais, evoluem para a esfera da ‘sociedade burguesa’, que há de se contrapor ao Estado como genuíno setor da autonomia privada.

Com a redução da representatividade da esfera pública em função das autoridades estamentais, surgiu um novo espaço para a esfera do poder público que são pessoas privadas e que não possuem cargo burocrático no Estado, estando à margem da participação do poder público.

A partir da esfera pública surgiu a sociedade civil burguesa, em oposição à autoridade, com as relações, não mais de dependência doméstica, mas em função da economia. É estabelecida, como setor de troca de mercadorias, no sentido de trabalho social com uma dinâmica de leis próprias. O burguês é o que ele produz, não possui o poder de governar, reivindica a dominação enquanto tal, uma vez que se relaciona entre si e com o público (HABERMAS, 2003).

A fim de atender às exigências do capital, acompanhando os novos ricos, havia uma necessidade de garantias políticas mais seguras para atender a essa sociedade. Surge juntamente com o moderno aparelho do Estado, em uma camada de burgueses que assumem agora uma posição central no “público”, em termos de novo estamento<sup>1</sup> dos “homens cultos”, formada por pessoas privadas reunidas em um público (HABERMAS, 2003).

---

<sup>1</sup> Forma tradicional de dominação, uma camada organizada e definida politicamente por suas relações com o Estado. A estrutura estamental é baseada no patrimonialismo, que consiste num grupo de privilegiados que apropria oportunidades econômicas, beneficiando-se dos bens, das concessões e dos cargos (FAORO, 1975).

A esfera pública política surgiu a partir da esfera literária, formada por pessoas de classe média culta em contato com essa camada da sociedade da corte, a qual intermedia o Estado e as necessidades da população através da opinião pública, ou seja, ela administra a dinâmica dos relacionamentos, destacando-se em suas atividades, assumindo paulatinamente posições-chaves na economia e, conseqüentemente, destaque na sociedade e nos negócios administrativos. Este pode ser comparado com os colarinhos-brancos, uma vez que advieram dos pequenos empresários, os quais recebiam proteção do Governo.

Registre-se Florestan Fernandes (1979), ao afirmar sobre o regime de classes que desenvolve com o capitalismo dependente, também compõe a dominação burguesa de forma interna e externa, em que a primeira diz respeito às classes dominantes que se beneficiam com a concentração de riqueza, poder e prestígio social, concomitante ao cenário político que promove, ocultando o particularismo e a autocracia. A segunda refere-se à intervenção direta na conquista de fronteiras e articulação sobre o capitalismo monopolista entre os governos dos setores das nações capitalistas.

Conforme o mesmo autor (1979, p. 102):

A composição social das *elites dirigentes* também sofreu os impactos da alteração de ordem social escravocrata e senhorial, renovando-se, em quase todas as regiões do país. Todavia, como essas atitudes nada mais eram do que racionalizações para justificar a apropriação do poder, operou-se uma acomodação de interesses no seio das camadas dominantes.

A esta assertiva, o referido autor nos remete ao processo de mudanças sociais e estruturais com a falência do modo de produção feudal para o capitalismo, quando a classe média ganhou destaque em suas atividades, ascendendo para posições na sociedade e nos negócios das organizações.

A burguesia que lutava pelo desenvolvimento do capital – em termos de uma política de associação dependente –, também se articulou ativamente aos interesses externos referentes aos limites da descolonização, levando ao capitalismo dependente. Outro fator que também contribuiu para a dinâmica dessa mudança foi a difusão cultural. Contudo, a mais profunda transformação foi a própria degradação do sistema colonial, seguida da expansão interna do capitalismo, o que levou ao surgimento de pequenos grupos de agentes, que mais tarde transformaram-se em classes. Esses novos emergentes compuseram uma nova ordem civil: o burguês (FERNANDES, 1979).

Tais mudanças, seguindo o pensamento do mesmo autor, eram apenas para o pequeno universo estamental que continham os emergentes, compostos pela burguesia, comerciantes, negociantes, proprietários e empresários.

Levando em consideração todo processo pelo qual passou essa classe, no que se refere a Mills, em que pese o homem empreendedor, até alcançar um *status* de posição de gerência, com ações dentro da esfera pública e da esfera do poder político conforme o pensamento de Habermas, foi se formando agora uma elite dotada de conhecimento, respeito e influência dentro da própria camada dessas elites dirigentes nas organizações, formando, portanto, a sociedade dos gerentes, que posteriormente dará forma aos executivos da alta administração.

### 3 A ALTA ADMINISTRAÇÃO

Conforme o capítulo anterior, que diz respeito à conquista ao cargo de gerência por parte da classe média, com influência burguesa, formando uma elite administrativa, a alta administração foi composta por emergentes, primeiramente com as elites dirigentes refletidas nos estamentos, seguida da própria elite administrativa que formava a instituição pública, composta principalmente pela classe média e depois pela esfera pública literária, resultando na alta administração cuja composição é dos então chamados executivos.

A idéia de uma Administração Pública gerencial surgiu na década de 1970, em resposta à crise do antigo modelo burocrático que afetava aos Estados, devido às mudanças socioeconômicas, inspiradas nos modelos bem-sucedidos da administração privada.

Conforme Mills (1976), oficialmente os altos dirigentes são pessoas responsáveis pelas ações da organização, tudo que é executado é reflexo das suas decisões. Na administração governamental eles respondem perante os políticos eleitos e, conseqüentemente, perante a sociedade. E o que diferencia aí é a não responsabilidade para com outros dirigentes, colocando sua posição em superioridade.

Tanto a política, quanto a administração, são responsáveis pela grande influência na escolha e formação dos gerentes, preenchendo a fórmula burocrática, seguindo limites previamente definidos em consonância com os outros limites da organização. O poder que é exercido pelos gerentes advém do cargo ocupado, das relações internas e da própria dinâmica da organização, que moldam o caráter impessoal a partir da adaptação ao meio com a cultura já existente. São pessoas tais nomeadas através de concursos ou em função da sua formação, tendo a carreira assegurada pelo poder público através de regulamentos próprios da Administração Pública, podendo atingir a vitaliciedade. São cuidadosamente selecionadas por pessoas ocupantes dos cargos, tanto políticos, quanto comissionados, a fim de representar os interesses da organização oficialmente (MILLS, 1976).

Descreve ainda que são homens de confiança, mas que possuem ambições, por isso posicionam-se no topo da hierarquia – pela conquista das mesmas –, fazendo as pessoas hierarquicamente subordinadas trabalharem, e são ainda protegidos da opinião externa, uma vez que estão rodeados de subordinados e secretários. Têm tudo o que se pode obter, quanto ao exercício da atividade para a qual foram designados, sejam informações ou processos, formulam grandes planos e estratégias, controlam coisas e pessoas e tomam grandes decisões.

Existe com isso, uma competição para conquistar os favores dos dirigentes do sistema, uma vez que há diversas burocracias, tanto públicas, quanto privadas, encadeadas numa complexidade tal, que torna o novo gerente detentor do poder. Com isso há um equilíbrio sutil entre poder, segurança e promoção nessa hierarquia pelo conhecimento adquirido dos processos e atividades através da experiência, acarretando no executivo astuto (MILLS, 1976).

De acordo com Faoro (2001), a classe dos gerentes tem uma formação com agregação de interesses econômicos determinados pelo mercado, emergindo em poder e privilégios. Estes poucos dirigem, controlam e inculcem seus padrões de conduta a muitos. Este grupo de dirigentes acaba por exercer o poder, não em nome da maioria da população como entidade, mas pela própria soberania, impenetrável e superior da camada restrita ao cargo exercido.

Há de se distinguir classe política da elite administrativa, uma vez que a primeira, eleita pelo povo, exerce funções de políticas públicas de cumprimento das leis e projetos em prol do benefício e bem-estar social, a segunda exerce funções administrativas e processuais em instituições do poder público, cujas atividades baseiam-se no andamento do Estado.

À alta administração cabe observar os agentes de mudanças tanto sociais quanto econômicas, políticas e culturais, no esforço de garantir um equilíbrio face às exigências da sociedade, assim como as representações sociais partindo do ponto da alta administração para com a sociedade, ou seja, como ela entende e vê as necessidades da demanda do serviço público (GUARESCHI, 2003).

### 3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública tem a finalidade de atender às necessidades da sociedade e manter seu equilíbrio, mesmo em face às dificuldades e às contingências, essa relação ainda não foi alcançada, devido ao processo histórico sofrido e às mudanças que vêm acontecendo gradativamente. Administrar, segundo Meirelles (2001), é gerir os interesses conforme a lei e a finalidade dos bens entregues à conservação e guarda alheios, ou seja, é o relacionamento organização-sociedade.

Por sua vez, a Administração Pública caracteriza-se por um conjunto de órgãos e serviços do Estado que objetivamente é sua expressão agindo para satisfazer seus fins e conservação, de bem-estar individual dos cidadãos e do progresso social (ALESSI, 1999). Isso é característica da administração pública gerencial.

O conteúdo da administração pública molda a fisionomia, ou seja, a conduta do chefe de governo, e isso é notável na administração pública brasileira, onde mesmo o profissional que possui a técnica e propósitos de mudança acaba por dar continuidade à cultura existente dentro da organização. Este chefe governa o estamento ao mesmo tempo em que, a máquina regula as relações sociais (DA MATTA, 1990).

Conforme o mesmo autor, a vinda da Côrte Portuguesa para o Brasil em 1808 levou a acontecimentos que determinaram a história do país, como por exemplo, a implementação da administração pública portuguesa, no início do século XVI, que implementou um aparato administrativo específico de caráter burocrático, marcado pelo patrimonialismo<sup>1</sup> e dominado por um estamento político. Ou seja, o desenvolvimento da sociedade brasileira deu-se através do controle de um Estado centralizador. Como característica principal destaca-se a elite burocrática que enriquece garantindo privilégios a partir de um grupo que controla, qual seja, a elite administrativa.

A utilização de instrumentos tradicionais<sup>2</sup> de administração por parte das organizações governamentais levou à sua ineficiência, cujos resultados foram refletidos na maioria dos programas de políticas públicas. Acrescente-se que os poderes atribuídos ao administrador são de conservação e utilização dos bens confiados à sua gestão, por isso a execução das atividades administrativas é através de ato de gestão, que ordena a conduta interna da administração, criando direitos e obrigações (MEIRELLES, 2001).

Essas mudanças, a fim de modificar o modelo vigente de gestão que se encontrava fragilizado, com a proposta de diretrizes ao alcance de novos mecanismos, visa adequar às exigências de demandas e de mercado, interferindo inclusive na cultura organizacional administrativa. Nas décadas de 1950 e 1960 houve uma pequena modernização em determinados setores da administração governamental brasileira e o início da internacionalização da produção, porém surgiram algumas disparidades organizacionais em certos setores da administração brasileira, em que alguns setores se modernizaram e outros não. Já nos anos 1970 o Estado foi o maior investidor na economia e nesse momento a política estava centralizada em conformidade com o modelo vigente (Decreto-lei 200 de 1967<sup>3</sup>), ao mesmo tempo a fragmentação aumentava dentro da própria administração governamental (TEIXEIRA, 1995).

---

<sup>1</sup> Forma de dominação tradicional, com características refletidas em um Estado que não distingue os limites entre público e privado. O Estado acaba se tornando um patrimônio de seu governante.

<sup>2</sup> É o poder da máquina governamental, que criava um ambiente organizacional relativamente estável com o controle a liberdade do homem de forma massiva (FAORO, 1975).

<sup>3</sup> Institucionalizou uma reforma administrativa dando maior autonomia aos órgãos, baseado nos princípios do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle, não ocorreu, de fato, a reforma satisfatoriamente.



Devido à crise econômica, nos anos 1980, abriram-se frestas nas forças políticas de gestão mais centralizadoras. Por não haver articulação entre a administração direta e indireta, houve impedimento de o Estado cumprir a regulamentação. A isso decretou-se a falência do antigo modelo de gestão por questões mais políticas que administrativas.

As reformas administrativas tão comentadas e vislumbradas têm grande êxito nos discursos, porém, fogem ao verdadeiro papel que representa: processos de natureza político-administrativa e técnico-organizacional, uma vez que não há uma atuação plena para a efetiva reforma.

As diretrizes fundamentais para a elaboração do novo modelo de Gestão Pública (em resposta à crise) foram baseadas na função de legitimação da decisão político-administrativa; de planejamento; de descentralização e integração; dignificação da função pública e avaliação de desempenho. Cada uma dessas funções direcionou para um modelo de tendência gerencial.

No caso da legitimação da decisão político-administrativa, não basta somente obter legitimidade legislativa, a participação de organismos representativos também é importante para as decisões públicas. No planejamento a dificuldade é em agir, tendo em vista que a equipe técnica muda a cada eleição, o que não deveria acontecer se partirmos do pressuposto de que todos os que querem estar na alta administração política a querem para atender aos interesses coletivos. No entanto, com essa ruptura o processo decisório fica comprometido, pois a cada mudança eleitoral, ou mesmo de partido político, as implementações de formas de gestão são mudadas, o que enfraquece a contínua atividade da alta administração em termos de modelo administrativo competente à função. O planejamento, segundo seu conceito precípua, baseia-se na eficiência e eficácia, e no âmbito da administração pública, a melhor escolha de alternativas.

Na descentralização, a ideia é abolir a herança patriarcal e patrimonialista centralizada com uma sobrecarga para um modelo mais sistêmico de integração, visando à distribuição ordenada de responsabilidades e conseqüentemente de decisões. Isso denota uma estratégia garantindo a melhor articulação entre os níveis e a transparência. Com isso, é possível alcançar a dignificação da função pública, uma vez em que os papéis se definem, dirigindo-se então para as ações em sentido de mudança fazendo por garantir a utilização adequada dos recursos e com isso fortalecer a imagem da instituição, além de remeter para uma política de recursos humanos, elevando o comprometimento dos servidores. Essa ferramenta de avaliação quantitativa e qualitativa serve como um *feedback* para todo o processo modificador para um novo modelo de gestão, pois nele é possível verificar o desempenho dos serviços, elaborar indicadores e com isso orientar as políticas (TEIXEIRA, 1995).

Diante disso é possível afirmar a tendência para o modelo gerencial de gestão pública, a partir dos pressupostos de diretrizes que fizeram parte da elaboração desse modelo, pois os agentes de transformação direcionam para esse caminho. A administração pública é tão gerenciável, quanto a administração privada, basta, a partir das ferramentas dispostas, pensar e agir estrategicamente para assim poder atender aos interesses da sociedade.

A história política, social e cultural do Brasil nos mostra uma guerra de interesses e influência, em que o detentor do poder usa das diversas formas de dominação para alcançar seus objetivos. O “Príncipe”, figurado pelo Estado, detém o poder de decisão sobre tudo e sobre todos, e neste momento surge o nepotismo, o patrimonialismo, a confusão entre a coisa pública e privada, a submissão dos súditos que acabam por incorporar formas de dominação voltada para o atendimento dos seus próprios interesses ou mesmo como uma sobrevivência entre si dentro deste grupo, expressado pelo “jeitinho brasileiro”, como forma de beneficiar-se.

A alta administração enfrenta como obstáculo para sua efetiva atuação o excesso de burocracia, considerando uma organização mecanicista, cujas atividades são rotineiras. Enquanto os burocratas tomam decisões a partir do processo de informações com referência em regras predeterminadas, os

administradores tomam decisões de cunho estratégico a partir de processos formalizados com planos, este último papel da alta administração.

O patrimonialismo acarreta em um empecilho para a alta administração pública no sentido de enfraquecer as forças de atuação competentes a ela, uma vez que se trata de privilégios, utilizando-se como uma extensão do domínio privado, fugindo do conceito precípua dos cargos administrativos, até mesmo ao que a Lei permite.

A cultura organizacional é um traço cultural brasileiro que impacta e age sobre vários componentes do sistema de gestão - processos, atividades, jornada de trabalho, comodidade, burocracia -, principalmente na alta administração, onde as ações administrativas são conduzidas pelo clima organizacional preexistente, prendendo-se especificamente ao regulamento, impedindo atitudes eficientes e eficazes para a resolução de problemas e prestação dos serviços (BARROS e PRATES, 1996).

Há uma grande interferência dos estamentos na alta administração quanto ao processo decisório, que influencia e impede a autonomia da mesma tendo que compartilhar os benefícios com apenas uma fatia da sociedade. Obstáculos estes, baseados na troca de favores e benefícios pelas duas partes, mais pelos estamentos, que utilizam do seu poder aquisitivo para o seu bem-estar, esquecendo-se da sociedade como um todo (FAORO, 1975).

#### **4 A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

A alta administração, também chamada de nível estratégico, que é o nível mais elevado de uma instituição organizacional, constitui-se pelos dirigentes, diretores ou acionistas. É nesse patamar que os objetivos organizacionais são definidos e as decisões são analisadas e tomadas estrategicamente (CHIAVENATO, 1999). A gestão, seja ela estratégica ou não, possui sempre um cunho voltado para o comportamento sistêmico e holístico que envolve toda a organização, mantendo uma interdependência com o ambiente externo, seja a sociedade em si, sejam outras organizações que dependem dela, sempre visualiza o foco no futuro e objetivos de longo prazo em prol da sociedade.

Vale ressaltar o conceito de organização, pois uma vez definido é possível estreitar o escopo da alta administração. Segundo Chiavenato (1999), organizações são entidades orientadas por objetivos, compostas por pessoas, para uma finalidade. Ou seja, no contexto da administração brasileira a alta administração possui uma função de projetar, construir e operar organizações, fazendo-as atuar eficientemente. Compreende-se como sistemas de governo, variando de acordo com princípios adotados, cujas atividades envolvidas têm relações diretas com o seu administrador de ordem a direcionar as pessoas, coisas e processos, numa legitimidade de relação entre organização e sociedade.

Mais que uma estratégia de administrar, a função da alta administração é analisar formas de combinar diferentes negócios, operações e atividades dentro da organização pública, a fim de realizar o potencial máximo. Por isso o desafio, além de identificar e adquirir, é estimular capacidades necessárias para a construção do desenvolvimento institucional.

A alta administração concebe estratégias que norteiam e unificam as ações e decisões, estabelecendo um direcionamento para a construção de um plano de implementação por parte daqueles realmente comprometidos com a organização. Isso determina a relação entre os três níveis: a cúpula, os servidores em geral e o ambiente (sociedade), e qualifica em resultados tangíveis. É nesse sentido que o papel da alta administração toma forma e remete para organizações modernas voltadas para a eficiência e eficácia, sustentando a visão organizacional.

Ao administrador, cabe propor a busca da realização do bem comum e individual

constantemente, a fim de promover o desenvolvimento social. O Código de Ética do Profissional Administrador atua como uma ferramenta que direciona o comportamento voltado para o desenvolvimento. O código prevê um compromisso de valor do administrador para com o cliente, a organização e a sociedade. Implicitamente aborda a forma de conduta nas atividades de administrar tanto pessoas quanto coisas, porém não versa sobre a alta administração. O código é de forma genérica à profissão de administrador.

#### 4.1 GERÊNCIA

O trabalho executado pelos gerentes, vem sendo reformulado pelos fatores que também alteram a economia, as organizações e até mesmo outros trabalhos. Os homens da gerência constituem um sistema que dá ordens diretas às pessoas, como uma autoridade centralizada. Numa visão geral é o *ethos* dos altos círculos, com o poder concentrado nas mãos de poucos, administrando uma equipe de auxiliares para execução (MILLS, 1976).

Formam então uma elite econômica da nova sociedade, controlando as pessoas e as coisas e reformulando planos através das grandes decisões, ou seja, possuem o controle administrativo da organização. A formação do quadro da gerência brasileira começou desde o século de D. João I, quando o capitalismo era politicamente orientado<sup>1</sup>, cuja estrutura político-social resistia às transformações, mas continuava comandando e supervisionando todos os negócios (FAORO, 1975).

Conforme Peter Drucker, a pessoa do gerente tem o papel de criar novas formas de gerir, de modo que, o todo seja maior que a soma de suas partes, com uma entidade produtiva. Por isso tem uma grande responsabilidade que é direcionar a organização através da liderança coordenando as atividades das unidades, garantindo assim as metas estabelecidas e o bem-estar social (CHIAVENATO, 1999).

Esse papel deve ser bem definido, uma vez que significa um reajustamento das relações de poder, a fim de fomentar o necessário estímulo de potencialidades latentes bem como condições de trocas de informação (CHIAVENATO, 2003).

Uma das características dentro do contexto gerencial das organizações de sucesso é o controle de operações rápidas, porém, eficientemente. A tarefa do executivo, portanto, reúne delegar atividades com mecanismos de *accountability*<sup>2</sup>, no desenvolvimento de processos corporativos baseados no sistema de alocação de capital e orçamento bem planejado de acordo com a receita.

A administração pública, que é composta de órgãos dependentes subordinados ao Poder Político, tem como aparato o Estado que gere os interesses da coletividade. Em resposta à crise do antigo modelo burocrático, as mudanças socioeconômicas levaram os gerentes a reduzirem os custos, tornando a administração mais eficiente.

No âmbito sociopolítico, a sociedade se organiza através de classes e não de grupos organizados, com mecanismos de decisão e capacidade de ação coletiva com habilidades e meios para demandar políticas públicas. Nessa sociedade patrimonialista, o que prevalece é o interesse particular do indivíduo, o poder pessoal a fim de ascender socialmente, o que distancia o Estado dos interesses da nação. O poder político é exercido em causa própria, através de um grupo social com características

---

<sup>1</sup> O capitalismo político ou o pré-capitalismo, da conquista e da colonização moldou a realidade estatal, com liberdade de negociar, de gerir a propriedade sob a garantia das instituições (FAORO, 1977).

<sup>2</sup> Transparência, prestação de contas, perspectiva de resultados. Cobrar *accountability* é o papel do gerente, da sociedade e da própria alta administração.

de dominação da máquina política e administrativa do país, como alavanca para alcançar benefícios de poder, prestígio e riqueza, o que reflete na figura do estamento (FAORO, 1975).

Ao longo dos séculos, o país sofreu mudanças, novas tecnologias surgiram, o mundo mudou, mas o estamento burocrático<sup>1</sup> manteve-se imutável. Nesse âmbito, o público continua a ser confundido com o privado. Passa-se então para a transição do patrimonialismo pessoal – separando o setor fiscal do pessoal -, para o patrimonialismo estatal, confirmando o capitalismo politicamente orientado, quando o detentor o poder se apropria do que é público para usufruto em seu benefício.

Mas como a alta administração pode contribuir para a ruptura com as formas estamentais para uma sociedade mais democrática e transparente? A tarefa primordial é a superação do elitismo cultural - distância entre intelectual e povo -, e organizacional de transformação no sentido de cima para baixo – da cúpula para os níveis mais baixos hierarquicamente da organização -, e da intelectualidade, estimulando obras que fortaleçam a expansão hegemônica em prol de resultados para o bem estar social, não desviando o foco para intervenções patrimonialistas tampouco estamentais. Desenvolver o potencial interno da organização é tarefa que os intelectuais advindos da classe média detêm autonomia do modo de produção, inclusive de produção indireta de valores a partir do trabalho que é produto dos processos decisórios.

Todo esse trabalho realizado vai além da esfera da razão instrumental<sup>2</sup>, trata também de comunicação e intersubjetividade. É primordial que a comunicação flua em todos os níveis da organização a fim de que todos tenham o conhecimento e com isso a alta administração exerça os processos decisórios, a partir da qualidade e da fonte da informação. A intersubjetividade atua como fator intrínseco à comunicação, desde que as atividades não detenham tão somente à execução dos processos, leva-se em consideração o fator organizacional, os objetivos, as finalidades das atividades, a eficácia das decisões e a questão das relações humanas organizacionais.

Face aos desafios propostos ao gerente, que agora ascende para administrador efetivo da alta administração, assume um papel importante como agente de mudanças organizacionais, já que suas ações são o reflexo do exercício da sua administração. Deve ter a habilidade de superar as exigências do ambiente e regularizar as mudanças que porventura possam atingir negativamente, ou seja, contingências, no processo de tomada de decisão, com visão estratégica e perspectiva de gestão, canalizando alternativas e vias de acesso às demandas de necessidades e processos, o que refletirá no consenso entre a alta administração e a sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio para a alta administração é, pois, identificar, adquirir e alimentar as capacidades fundamentais para a construção do desenvolvimento institucional, com a importante tarefa de equilibrar as três dimensões da organização: econômica, humana e cada vez mais social. Tem a responsabilidade de explicitar de forma clara os propósitos da organização e garantir o foco nas necessidades, ajudando a estabelecer os processos necessários para concretizar esses objetivos.

Os processos administrativos das organizações públicas continuam complexos, porém não torna obscuro o desenvolvimento de estratégias e visão estratégica, combinando operações, negócios

---

<sup>1</sup> Originado na formação do Estado português dos tempos dos descobrimentos. Aparelhamento que invade e dirige a esfera econômica. De aristocrático se burocratiza progressivamente em mudança e acomodação e não estrutural. Dirige a esfera política, econômica e financeira (FAORO, 1975).

<sup>2</sup> Atividades empíricas, a partir de experimentos. Ou seja, regulamentos, normas, algo previamente definido, descrito e que deve ser seguido.

e atividades para promover o potencial máximo. São ferramentas importantes da alta administração: o desdobramento da estratégia; a definição de metas e objetivos para o restante da organização; *feedbacks* e sugestões de baixo para cima. Tudo isso permite que a própria organização responda, mostrando as suas capacidades efetivas, a fim de gerar um bom serviço público à sociedade.

Para ser eficiente, a alta administração deve promover os arranjos mais adequados na distribuição de responsabilidades e papéis atribuídos conforme as atividades, bem como a melhor maneira para delegar autoridade, numa tarefa de exercer devidamente seu papel sem influências estamentais e patrimonialistas, como incremento de enfrentá-los, além de canalizar alternativas para o exercício das atividades.

Como essa elite administrativa detém o poder decisório, cabe a ela determinar o grau de ação das equipes de trabalhos estimulando-os, o que apoia no desempenho de toda organização conforme as capacidades dos subordinados hierarquicamente, na produção dos bens e serviços de valor à sociedade.

É possível afirmar que, com a soberania da tomada de decisões, esses executivos possuem grande poder para mudar as características das organizações públicas, primeiramente tomando conhecimento das necessidades da sociedade a partir de uma integração efetiva da demanda, ou seja, através das necessidades da sociedade, num entendimento de como essa camada percebe seus direitos, assim como fazer-se entender para a sociedade, interagindo para assim poder desenvolver a eficiência e eficácia na organização.

Portanto, os administradores, que são executivos bem-sucedidos e que formam a alta administração das organizações públicas, detém ferramentas de gestão apropriadas à transformação dos paradigmas culturais, organizacionais, patrimonialistas e estamentais que podem ser úteis se estas forem implementadas efetivamente, de forma a combinar os diferentes negócios dentro da Administração pública, impulsionando o desenvolvimento econômico e social.

## REFERÊNCIAS

ALESSI, Renato. **Direito Administrativo**. Milão, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **O Caracol e sua Concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, Rose Lima de Moraes. **A Representação Social da Atividade Profissional do funcionário público aposentado**. Taubaté.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Cultura e Sociedade no Brasil**. Rio de Janeiro: DP e A, 2005.

DA MATTA, Roberto. **Canaviais, Malandros e Heróis**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. Globo: São Paulo, 2001.

FERNANDES, Florestan. **Mudanças Sociais no Brasil**. São Paulo: Difel, 1979.



- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. In: Os intelectuais e o poder. 20. ed. São Paulo, Graal, 2004.
- GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em Representações Sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- MANN, Peter H. **Métodos de Investigação Sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- MILLS, C. Wright. **A Nova Classe Média**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- SAES, Délcio. **Classe Média e Sistema Político no Brasil**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1942.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Orçamento Participativo em Porto Alegre**: para uma democracia redistributiva. In: Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa. Porto Alegre: Afrontamento, 2003, cap 10.
- TEIXEIRA, Hélio J.; SAMANTA, Solange M. **Remodelando a Gestão Pública**. In: Elementos para um Novo Modelo de Gestão. 1995.

# CAPÍTULO 12

## OS BENEFÍCIOS E AS DIFICULDADES DE IMPLANTAR UM SISTEMA INTEGRADO EM UMA GRANDE EMPRESA

**Christina Hostin Dutra Muniz**

**Tatiana dos Santos Pereira**

# OS BENEFÍCIOS E AS DIFICULDADES DE IMPLANTAR UM SISTEMA INTEGRADO EM UMA GRANDE EMPRESA

Christina Hostin Dutra Muniz <sup>1</sup>  
Tatiana dos Santos Pereira <sup>2</sup>

## RESUMO

Neste estudo será mostrado um breve levantamento bibliográfico sobre sistemas integrados de informações organizacionais, que abrangerá os benefícios e dificuldades no início da implantação do sistema integrado organizacional, a fim de ter uma referência conceitual e prática para este estudo. O sistema integrado organizacional possibilita suporte às partes envolvidas dentro do processo produtivo, incluindo todos os setores, desde o estoque de matéria prima, compras, produção, comercial, faturamento e a logística. Este trabalho é um estudo sobre o processo de implantação de sistema integrado em uma empresa de grande porte, que procura demonstrar seus benefícios, assim como as dificuldades durante a fase de implantação e adaptação aos novos métodos em desenvolvimento. Serão apresentadas algumas sugestões para um melhor aproveitamento do sistema integrado e alternativas para amenizar as dificuldades e a resistência no início dessa implantação.

**Palavras-chave:** Sistema Integrado. Benefícios. Dificuldades.

## 1 INTRODUÇÃO

A implantação do sistema integrado, em sua maioria é vista de uma forma traumática, pois determinadas pessoas que estão envolvidas no processo, geralmente possuem uma cultura comportamental já estabelecida e a necessidade de mudanças, muitas vezes não é vista de uma maneira aceitável, e assim sendo, sempre existe uma barreira e resistência a mudanças. Segundo Robbins e Coulter:

(...) as pessoas tendem a resistir a alterações que lhes pareçam ameaçadoras. Uma quantidade significativa de pesquisas indica que a introdução de sistema de informação pode ser ameaçadora. Alguns por dificuldades de adaptar-se a qualquer tecnologia. Alguns também temem ser incapazes de aprender um novo sistema. Uma das formas mais eficazes de neutralizar a resistência é fazer com que aqueles que serão afetados pelo sistema integrado participem da sua concepção e implementação. A participação irá familiarizar os usuários com o sistema antes que eles tenham que usá-lo (ROBBINS e COULTER, 2010, p. 470).

Neste artigo objetivamos evidenciar as dificuldades da implantação de um sistema integrado, analisando as dificuldades e sugerindo *insights* para a melhoria do processo, evidenciando as vantagens com a utilização desta ferramenta, que atualmente tem sido de grande valor para as organizações.

As mudanças quando realizadas corretamente podem trazer diversos benefícios para as empresas, assim como, também para os funcionários, pois estes apresentarão uma melhora na capacidade de desempenhar suas tarefas com ampla visão de todo o grupo englobando os demais setores.

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão Estratégica de Negócios. *E-mail:* c.hostin@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Pública, Especialista em Gestão Financeira e Contábil, Especialista em Gestão Estratégica e de Negócios, Especialista em Controladoria e Finanças Empresariais. *E-mail:* tatianapereira2015@yahoo.com.br



## 2 SISTEMAS INTEGRADOS

Os sistemas de planejamento dos recursos da empresa (*enterprise resource planning – ERP*) são sistemas operacionais de TI que reúnem informações de todas as funções da empresa, proporcionando um escopo mais amplo. Os sistemas *ERP* monitoram a matéria-prima, os pedidos, os cronogramas, os estoques de produtos acabados e outras informações de toda a organização (CHOPRA e MEINDL, 2003. p. 349).

Adequando a ideia supracitada por Chopra, Sunil e Meindl (2003) é possível visualizar que, a empresa que possui a ferramenta conduzida pelo *ERP* terá melhor visão sistêmica, que possibilitará o envolvimento das demais áreas de uma empresa, interligando os ciclos do processo.

Segundo Davenport (2002), Sistemas *ERP* podem ser definidos como o pacote de aplicações computacionais que dão suporte à maior parte das necessidades das informações das organizações (...) composto por módulos integrados que atendem a cada área funcional ou processo como finanças, produção, custos, vendas, RH, dentre outros. Mediante as necessidades de informações, uma empresa precisa ter suporte informatizado para alimentar as informações de todas as áreas, o resultado desta ferramenta poderá trazer melhoria aos trabalhos estipulados para cada setor.

Com o grande avanço tecnológico no início da década de 1990, as empresas de grande porte começaram a utilizar cada vez mais os sistemas integrados de gestão ou ERPs (*Enterprise Resource Planning*), pois segundo Souza e Zwicker (2000), Sistema de informação ERP pode ser definido como sistema de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software*, com a finalidade dar suporte a maioria das operações de uma empresa (SOUZA e ZWICKER, 2000).

O *ERP* é um sistema de gestão empresarial que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas, que tem por objetivo centralizar as informações e gerir o seu fluxo. Esse processo vai permitir maior eficiência nas tomadas de decisões obtendo maior capacidade de acertos e maior velocidade no apoio das decisões, seja operacional, tática e em determinados momentos, até estratégica.

Os sistemas *ERP* abrangem cada passo da operação, desde as compras, provisões, planejamento, manufatura, formação de preços, contas a pagar e receber, processos contábeis, controle de estoque, administração de contratos, venda de serviços e todos os níveis de comércio varejista ou atacado, passando pela gestão eficaz dos relacionamentos com clientes e fornecedores, pós-venda, análise de resultados e entre outros fatores personalizados. Um *ERP* permite adaptabilidade a qualquer empresa, em qualquer ramo de negócios, uma vez que, a empresa esteja disposta a pagar pela implantação de um sistema integrado.

O uso de um Sistema *ERP* em uma empresa oferece a seus gestores o controle e visibilidade integral sobre a empresa, e desta forma, também auxiliando na tomada de decisões e fornecendo informações vitais de maneira acessível e nítida.

Segundo o Filósofo Herbert Spencer, dizia que um organismo social se assemelha a um organismo individual nos seguintes traços essenciais: no crescimento; no fato de que se tornando mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua; e porque e ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade (MANAS, 1999, p. 247).

Já para o Filósofo Claude Lévi-Strauss, seguidor dos princípios do estruturalismo, afirmava que “uma estrutura oferece um caráter de sistema, consistindo em elementos combinados de tal forma que qualquer modificação num deles implica numa modificação em todos os outros” (MANAS, 1999, p. 247). Com base nos referenciais acima explanados pelos filósofos e trazendo para a atualidade, é possível compreender que todas as partes de um processo precisam estar ligadas, existindo uma integração entre os processos.

## 2.1 BENEFÍCIOS DO SISTEMA INTEGRADO

Empresas que implementaram a integração dos seus processos, experimentaram transformações e obtiveram muitos benefícios a partir dessa ação (SACCOL *et al*, 2002). São vários os benefícios que um sistema de *ERP* pode trazer para uma empresa e podemos citar diversos: aumento da eficiência da capacidade da empresa assim como das pessoas, reduz os erros conseqüentemente o retrabalho, padroniza processos em todas as áreas, as informações ficam mais precisas facilitando a tomada de decisões, trás a redução de despesas administrativas, maior controle do estoque, desenvolve e facilita o aprendizado de mais pessoas de um mesmo grupo, podendo ser os resultados apresentados através de gráficos, planilhas e índices de resultado.

Segundo Colangelo Filho (2001), há três fatores que podem levar uma empresa a implantar um sistema ERP: negócios; legislação e tecnologia. Com a implementação de um sistema de ERP, a empresa pode alavancar os seus negócios consideravelmente, pois com ele se consegue processar pedidos de forma mais rápida, já que são transmitidos automaticamente, sendo assim o cliente recebe suas aquisições de maneira mais rápida e eficiente garantindo sua satisfação.

O sistema ERP dá autonomia para que todos se sintam parte da organização, e tenham uma visão do todo, facilitando a tomadas de decisões com estratégias mais assertivas, diminuindo o trabalho braçal e assim tendo mais tempo para a aprendizagem e trabalho intelectual.

A empresa deste estudo de caso, buscava crescimento, expansão e o aumentando da sua competitividade, para isso a empresa, examinou os benefícios decorrentes da implantação de uma nova ferramenta de trabalho, que possibilitasse melhores resultados com visão ampla de determinados áreas, tendo em vista que a ferramenta atual utilizada era de formato manual e não possibilitava essa visão geral de todos os setores.

Visando buscar o aumento de competitividade frente aos concorrentes já existentes no mercado e com o objetivo de ocupar o primeiro lugar no *ranking* do seu segmento, a empresa estudada buscou soluções para implantação da ferramenta com o intuito de alcançar um melhor desempenho no atendimento, com melhor índice de retorno e satisfação dos seus clientes voltados para a agilidade no processo de vendas e entrega.

Essa ferramenta possibilitará uma ponte entre os diversos setores interligados internamente na empresa, pois esse acesso amplo poderá trazer transparência na informação em tempo real, facilitando a tomada de decisões e o melhor gerenciamento da produção/estoque/saída de mercadoria/baixa de estoque. O uso desta nova ferramenta, fará com que a empresa possa fazer frente no mercado da concorrência e, conseqüentemente atingir melhor seu *market share*. Toda empresa visa atingir maior capacidade de fornecimento e faturamento, assim a empresa estudada buscou nesta ferramenta um modo de expansão.

A função produção é responsável por satisfazer as solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços (SLACK; CHAMBERS e JOHNSTON, 2002, p. 32). A empresa trabalhou durante algum tempo manualmente, com sistema de informação setorial individual, e dificultava a ampla visão como um todo dentro da empresa.

A forma de alimentação para a base de informações era feita de forma precária pelos setores, e a falta de colaboração, atenção por parte dos funcionários dificultava ainda mais a eficiência dos dados das informações, pois elas não chegaram de forma precisa. A empresa passava por dificuldades no processo de produção, pois não existia um controle claro e eficaz sobre a posição de estoque matéria prima, muitas vezes saía grande quantidades do produto e a baixa do estoque demorava muito a ser feita, e desta maneira, ocasionava diversos atrasos, chegando a ficar com linhas de produção sem

fabricação, da qual além de não ter a matéria prima para a produção, ainda acarretava baixa na venda do produto devido à falta da produção.

O uso manual interno em planilha de Excel, alimentada pelos setores da produção, que passava para os demais setores que faziam a baixa, ou vice e versa, nem sempre eram feitas de forma eficiente e muitas vezes ocorriam erros, tanto da baixa quanto da entrada do produto.

Mediante a todas essas dificuldades a empresa ao perceber tal situação interna, precisou tomar decisões para não perder mercado, pois os concorrentes estavam à frente no quesito planejamento sistêmico. A implantação do sistema chegou para integrar o processo de compra de matéria prima, baixa de estoques, disponibilizar matéria prima nas quantidades certas e momentos certos para as linhas de produção com maior eficiência, pois o sistema possibilitou acesso as áreas envolvidas no processo total, desde a necessidade de compra da matéria prima, até o uso da matéria prima e o produto acabado, disponível para comercialização.

Para explorar eficazmente sua competência logística, uma empresa deve considerar uma ampla variedade de fatores operacionais que necessitam ser sincronizados a fim de se criar uma estratégia integrada (BOWERSOX; CLOSS, 2001 p. 407). Com base nos problemas citados acima na área de produção, a logística sofria interferência para elaborar a sua estratégia de liberação de mercadorias para as demais unidades. Com a integração do sistema foi possível fazer melhor planejamento para a realização da distribuição de forma ágil e atendendo a necessidade dos clientes e fornecedores. As práticas de sucesso operacional do ERP podem ser observadas no quadro 1.

**QUADRO 1 – Práticas exitosas na implantação do ERP**

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| apoio da alta gerência                            | medida de desempenho organizacional |
| reengenharia dos processos de negócios existentes | seleção dos melhores empregados     |
| treinamento dos usuários                          | infraestrutura de TI                |
| gerência da mudança                               |                                     |

Fonte: Elaborado a partir de Jarrar *et al.*, (2000) e Costa (2002).

Com a implementação do sistema de *ERP* instalada, foi possível planejar projetos mais ousados, com a intenção de atingir maior fatia do mercado frente aos concorrentes do segmento, pois a empresa em estudo ocupada a 8º posição no ranking do segmento da qual atua.

### 3 O ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO

“Vontade de aproveitar novas oportunidades. Novos mercados novas unidades de produção e novos meios de obter vantagem competitiva por meio do uso de sistema de informação são exemplos de novas oportunidades que muitas vezes dão origem ao desenvolvimento de sistemas” (STAIR, 1999, p. 285).

A implantação do sistema integrado originou-se devido à fusão de novos sócios corporativos dentro do grupo, após essa fusão verificou-se que o sistema atual causava um atraso nas informações internas, da qual impactava em menor índice de produção perda de faturamento, pois as ferramentas atuais eram manuais em sua maioria, ocorrendo muitos atrasos, erros, falta de clareza das informações setoriais que eram de suma importância na vivência da empresa. Tendo em vista as deficiências encontradas no ambiente interno, houve um grande incentivo de implantação de um sistema integrado.

A implantação de um sistema é realizada por etapas definidas, Souza e Zwicker (2001) apresentam ciclo de vida de sistemas *ERP* que inclui etapa de decisão, seleção e implementação, estabilização e a utilização. Por ser complexa a implantação de um sistema de *ERP*, as empresas

primeiramente precisam analisar qual o melhor sistema que vai atender ao seu propósito e, ver qual o tempo que vai precisar da empresa fornecedora do sistema, ou se é o caso, contratar uma empresa de consultoria.

Com base na análise de implementações de sistemas R/3 da SAP, afirmam que as primeiras decisões que a empresa deve tomar, após a escolha do pacote, devem dizer a respeito às quais módulos serão implementados e em quais plantas ou localidades se dará essa implementação (BANCROFT; SEIP e SPRENGEL, 1998).

Os sistemas de *ERP* são flexíveis de acordo com as necessidades da empresa, portanto a empresa tem que fazer uma boa análise apropriada e adequada antes de implantar o sistema e ver se realmente o modelo escolhido é o que supre suas necessidades. É preciso ter um projeto corretamente planejado antes da implantação de um sistema integrado e analisar alguns elementos básicos durante a fase de implantação.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para o estudo de caso selecionamos uma empresa multinacional de grande porte que entrou no mercado brasileiro em 1996. Em 2012 esta empresa se dividiu em duas grandes empresas sendo uma delas no ramo alimentício, ela atualmente conta com seis fábricas no Brasil, sendo três em Curitiba (PR), uma em Bauru (SP); uma em Piracicaba (SP) e outra em Vitória de Santo Antão (PE).

Empresa é líder mundial em chocolates, biscoitos, balas e bebidas em pó e emprega mais de 13 mil pessoas e têm uma receita anual de aproximadamente U\$S 35 bilhões e opera em mais de 80 países. O que chamou a atenção para a elaboração deste estudo de caso, foi o fato de uma empresa deste porte não ter um sistema interligado, e que apesar de ser conhecida mundialmente a sua estrutura operacional ainda estava com vários sistemas separados, sem integração entre eles, diminuindo assim a sua agilidade e eficiência.

A empresa pesquisada, no ano de 2014, observou que tinha que mudar os seus processos atuais ou iria ficar ultrapassada em relação às outras empresas do mesmo ramo, e resolveu aderir ao que muitas estavam já fazendo há anos e com sucesso, resolveu fazer a integração dos sistemas e o chamou de Sistemas Integrados.

Um sistema integrado possibilita a automação na empresa, informatizando processos e aumentando a segurança das operações. Com a agilidade de um sistema se reduz o tempo ocupado por digitações de relatórios, impressões e retrabalhos por perda de informações, e os gestores conseguem ter dados mais precisos e atualizados em tempo real, facilitando a tomada de decisões.

A empresa é dividida em linhas de fabricação, sendo mais de 20 setores, e inicialmente foram contratados alguns especialistas de fora da empresa, habilitados e outros de dentro da fábrica. Inicialmente foi definido um setor de teste para a implantação do sistema, e assim iniciou a apresentação de como funcionaria o projeto de sistema para todos os que trabalhavam nesta linha.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), um estudo mostrou que, mesmo quando são mostrados dados aos funcionários, os quais sugerem que eles precisam de mudanças, eles se apegam a qualquer informação que encontrarem e que sugira que estão bem e que não precisam mudar.

Quando falamos em mudança, já nos reportamos, de forma automática, a resistência as mudanças, que também fazem parte da dinâmica organizacional. As mudanças nos afligem porque provocam insegurança em lidarmos com a nova realidade, com situações que nos são desconhecidas (GUIMARÃES; CODEIRO e FERREIRA, 2012, p.287).

No início da implantação foi difícil, havia grande resistência por parte dos colaboradores referente à aceitação, em mudar a forma de treinamentos, e sair da zona de conforto e fazer um esforço, parecia uma tarefa impossível. A resistência à mudança é uma questão social e o seu sucesso ou fracasso depende muito da preparação dos agentes envolvidos no processo. Muitas vezes, a incapacidade de conduzir, de forma adequada, leva ao desligamento do agente de transformação. (GUIMARÃES; CODEIRO e FERREIRA, 2012, p. 288).

A resistência a mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. É mais fácil para os gestores enfrentarem a resistência quando ela é aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaça de greve, o maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são mais sutis – perda de lealdade a organização, perda de motivação para o trabalho, aumentos dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por questões de saúde – e, portanto, mais difíceis de identificar.

As ações proteladas também podem obscurecer entre a fonte da resistência e reação a ela, e, assim a resistência acaba vindo à tona, depois de semanas, meses, ou até anos. Uma pequena mudança que causaria pouco impacto pode tornar-se a gota d'água, porque a resistência a mudanças anteriores foi protelada e armazenada.

Mesmo com muitas dificuldades não desistiram, e com muita insistência conseguiram aos poucos, fazer com que todos acreditassem que, com as mudanças era possível melhorar os processos e trazer melhores resultados. Foram elaborados alguns treinamentos durante 5 meses, com o intuito de capacitar o colaborador ao uso do sistema integrado e acompanhar a adaptação com a nova ferramenta.

Houve acompanhamento dos gestores junto à linha de produção, onde foi implantada a ferramenta para que fosse mensurado o aumento da produção e a adaptação. Já que obtiveram sucesso com essa linha modelo, resolveram expandir o projeto para as demais linhas da fábrica. Mas dessa vez começaram os maiores problemas. Houve uma resistência de todos com relação ao projeto, pois ao contrário da linha modelo, não havia pessoas capacitadas o suficiente para dar suporte às dúvidas que fossem surgindo.

Existia uma necessidade de fazer treinamentos para a capacitação do uso da nova ferramenta sistêmica, pois a expansão do sistema para a demais áreas, era visível que ainda não estavam preparados totalmente para a implantação do novo sistema integrado.

O treinamento pode incluir tudo desde o ensino de aptidões básicas de leituras até cursos. Cargos mudam em decorrência de novas tecnologias e métodos aprimorados. O treinamento da formação de aptidões educa os funcionários sobre diferenças culturais específicas no local de trabalho, O treinamento técnico se tornou cada vez mais importante devido a mudanças nas estruturas organizacionais (ROBBINS; JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 242 – 243).

A empresa precisou treinar pessoas base, para dar continuidade ao acompanhamento nos demais setores que seria implantada a nova ferramenta sistêmica, o que ocasionou uma grande demora na capacitação das pessoas. A empresa não queria atrasos na entrega do projeto, por esse motivo muitas etapas foram puladas prejudicando os funcionários, que já não aceitaram o sistema integrado por não ter tido antes o treinamento adequado, tornando assim, colaboradores desmotivados durante o processo de implantação em todos os setores.

Hoje, a empresa está conseguindo progredir com o sistema integrado, mas como consequência perdeu muitos funcionários antigos e bons no que faziam por não aceitarem as mudanças impostas eles foram demitidos ou solicitaram o desligamento. E ainda há muita resistência interna, pela falta de credibilidade da aplicação da ferramenta de sistema integrado, acredita-se que com todo o sacrifício feito hoje vai se refletir em um grande sucesso futuro.

#### 4.1 DIFICULDADES QUE OCORRERAM NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

Com a implementação pode ocorrer vários impactos sobre as estratégias corporativas de uma empresa, a mudança na cultura organizacional, o aumento da responsabilidade na realização de atividades. Há também a preocupação com a veracidade e precisão dos dados, maior necessidade de as pessoas pensarem na empresa toda, de se voltarem aos objetivos organizacionais, aumento da visão sobre clientes externos da organização.

A seguir é possível observar algumas dificuldades vivenciadas na fase de implantação do sistema ERP na empresa pesquisada:

##### A) De rotina diária; zona de conforto e mudança cultural

A mudança é difícil. A maioria das pessoas e a maioria das entidades organizacionais se conformam como a maneira como os negócios são conduzidos. Frequentemente, fazer o negócio de sempre é a maneira mais fácil de se executar uma função. Gerenciar mudanças implica mudar os hábitos, os modelos de comportamento e às vezes as atitudes das pessoas com respeito ao modo de execução das funções (MONTANA e CHARNOV, 1999, p. 307).

Toda empresa possui seu método de trabalho, cada colaborador na maioria das vezes já tem as suas funções pré-estabelecidas para o seu desempenho, e quando de trata de algo novo que acarretará mudanças, aplicações de novos métodos a primeira reação é a rejeição ao que foi de novo estipulado, pois, fazer e adaptar as pessoas as novas funções é sempre uma tarefa muito difícil, quando se trata de algo que já era feito de uma determinada maneira sempre igual.

A mudança envolve vários aspectos e muitas vezes a zona de conforto pela atividade já antes desempenhada se torna de difícil aceitação, visto que ela também implica na mudança cultural interna da organização. Esse impasse muitas vezes atrasa um pouco o desenvolvimento do processo de implantação, pois para que as coisas aconteçam é necessária uma sintonia entre as partes.

A zona de conforto são comportamentos adotados por costume, isso significa que os comportamentos e pensamentos são realizados repetidamente até atingir a exaustão, pensar em mudar causa medo nas pessoas. Portanto a pessoa se mantendo na zona de conforto tem medo de encarar sua realidade e insatisfação, pois sabe que se olhar mais de perto vai conseguir identificar algo que precisa mudar ou melhorar. E com isso sabe que terá que tomar novas atitudes, e que isso vai gerar esforço e ter novas atitudes.

##### B) Insegurança por parte dos funcionários e área da gerência; resistência a mudança resistência à aprendizagem

É comum dizer que a maior parte das pessoas detesta qualquer mudança que não seja benéfica para o seu bolso. Esta resistência a mudança é bem documentada. Mas porque as pessoas resistem á mudanças? Um indivíduo pode resistir a mudanças por 3 razões: insegurança, preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização (ROBBINS e COULTTER, 1998, p. 269).

É uma forma de desacordo com a empresa uma pessoa que resiste à mudança, conforme sua avaliação individual ou se baseando nas avaliações de um grupo, elas consideram o processo de mudança desagradável, discordante ou inconveniente. Essa resistência pode levar a declínio organizacional, pois ela gera uma falta de energia à organização, que no momento de uma mudança, ela precisa que todos estejam energizados e motivados para que as implementações de transformações aconteçam como planejado.

Muitas pessoas têm medo de adotar novos métodos de trabalho, mesmo quando designado, é comum existir essa resistência, acabam tomando decisões individuais muitas vezes de não fazer o que foi proposto, utilizando de uma maneira coloquial “era feito assim porque mudar?” Foram frases ouvidas

durante o processo de implantação do sistema, pois nem todos os colaboradores tinha visão de melhoria e se deixava influenciar pelo medo e muitas vezes a própria falta de interesse.

### C) Liderança exigir que os subordinados executem atividades sem o prévio conhecimento

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorrer exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais (CHIAVENATO, 1999, p. 257).

Existia uma falha na liderança quando se tratava da aplicação do novo método sistêmico, pois muitos colaboradores da área fabril não tiveram o devido treinamento para a execução do sistema. E a empresa não tinha tantos colaboradores com conhecimento, para poder de forma eficaz, operar a nova ferramenta. A liderança precisa estar munida do conhecimento, para que possa passar o conhecimento, liderar, criar alternativas, buscar soluções para que o processo seja de forma menos dolorida aplicada aos setores.

E o que ocorreu que grande parte da liderança não estava preparada para essa mudança, acabando por eles próprios deixarem transparecer suas inseguranças e medos, muitos tinham uma visão somente de produção em massa, sem uma visão geral do negócio, e agiam somente defendendo o seu pequeno departamento que lhe cabia. Assim com suas tomadas de decisões eram feitas erroneamente com frequência atingindo a cadeia como um todo.

Por falta de conhecimento, também ocorriam disputas internas entre os departamentos onde por influência e exemplo dos próprios líderes, as equipes trabalhavam individualmente mesmo que suas atitudes dificultassem o processo como um todo.

Com o começo da implementação do sistema integrado ficou mais evidente a disputa, pois todos começaram a se comparar e medir a evolução do departamento, um com o os outros, e assim a liderança sem ter o prévio conhecimento de como executar as fases de implementação, exigia que o restante da equipe o realizasse fazendo com que ocorressem vários erros, atrasando muitas vezes o andamento e prejudicando a entrega normal da programação.

### D) Funcionários sem motivação

“Motivação vontade de exercer altos níveis de esforço, para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual” ((ROBBINS e COULTTER, 1998, p. 334).

O colaborador não tinha o mesmo olhar do gestor para implantação do sistema, e não absorvia a ideia como uma causa necessária para o desenvolvimento do trabalho diário, não existia um esforço, ou busca de objetivos por parte dos funcionários, pelo fato de não ter o interesse e acreditava que não traria na visão deles benefícios algum. O colaborador só via os benefícios para a empresa e isso o deixava sem ânimo de fazer o trabalho bem feito, sem uma visão do geral fazia por obrigação o que resultava em trabalhos mal feitos e incompletos e gerava retrabalho, isso tornava um círculo vicioso onde só aumentava ainda mais a falta de motivação.

### E) Falta de desempenho individual

“Medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, no qual medida significa o processo de quantificação, e o desempenho da produção é presumido como derivado de ações tomadas por sua administração” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 1998, p. 590).

Existia uma falha para mensurar a produção diária, pois pelo fato de cada controlador da máquina alimentar seu próprio dia de fabricação através de uma maneira manual, o resultado da

produção sempre estava divergente quando calculado com o uso da matéria prima utilizada, ou até mesmo erro da produção/máquina/alimentador de planilhas.

Já havia avaliação individual dos colaboradores, mas com a implementação do sistema, isso foi mais evidenciado, criaram várias ferramentas para medir e calcular a evolução de cada um. O problema é que todos ficaram expostos a todos os tipos de erros que cometiam onde tinham que diariamente estarem justificando, frente a todos da equipe, fazendo planos de ações para remediar o problema, já que não o tratavam na raiz e sim procuravam culpados para apontar e se justificarem. Implementaram quadros físicos e virtualmente com fotos de cada um para realizarem essa avaliação. Deixaram em segundo plano as conquistas de cada um, e quando ocorriam somente a minoria participava dos elogios, onde eram feitos com uma frequência muito inferior as cobranças.

Com isso os colaboradores começaram a se importar mais em mostrar trabalhos individuais para ganhar pontos e não ficarem na mira dos líderes, gerando conflitos dentro da equipe e por fim não conseguiam entregar os resultados esperados. O quadro 2 sintetiza as principais sugestões para evitar erros na implantação de sistemas integrados.

#### QUADRO 2 – Erros que não devem ser cometidos ao implantar um sistema integrado

|  |   |
|--|---|
| <p>Identificar na empresa funcionários com perfil para receberem e darem treinamento capacitando-o para disseminar o aprendizado nos demais setores.</p> | <p>Treinamento, segundo Milton Hall é o processo de ajudar os empregados a adquirirem eficiência no seu trabalho presente ou futuro através do desenvolvimento de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. (LOPES, 1971, p. 203).</p> <p>Para que a implantação do sistema tenha sucesso, em primeiro lugar precisamos desenvolver pessoas e capacitá-las com o conhecimento para administrar a nova ferramenta, pois mediante a interação com o novo processo e com habilidades para utilizá-lo o colaborador poderá assimilar melhor e repassar esse conhecimento aos demais colaboradores dos setores envolvidos.</p>  |
| <p>Treinamentos/palestras motivacionais para que todos se sintam capazes de realizar mudanças.</p>   | <p>(..) O método de treinamento cresce de eficiência quando exige dos indivíduos aos quais se implica as mesmas operações físicas ou mentais (LOPES, 1971, p. 234).</p> <p>O Treinamento seja ele individual ou coletivo sendo bem aplicado poderá gerar retornos positivos ao ambiente de trabalho, pois o colaborador poderá desempenhar melhor as suas atividades com melhor domínio sobre as suas funções designadas a desempenhar. Pois todos possuem a mesma capacidade desde que sejam trabalhadas de acordo com sua performance individual.</p> <p>As palestras motivacionais podem ser bem aceitas quando se trata de um assunto novo a ser abordado, pois a maneira como se expõe o assunto, sendo a mesma de uma forma mais flexível trazendo novos meios e inovação fará com que tenha uma melhor recepção por ambas as partes.</p> |
| <p>Ter uma boa comunicação interna para que se possam trocar experiências/conhecimento</p>   | <p>A comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. (BOWDITCH, 1992, p. 80).</p> <p>Tendo ambiente tranqüilo, com acesso e troca de informação possibilitara melhor desempenhos de todas as partes envolvidas. A comunicação nesse processo de implantação é de suma importância pois é a mesma que levara a informação aos setores envolvidos.</p>  |
| <p>Realizar feedback com os funcionários para saber a opinião de como está indo à aceitação das mudanças</p>   | <p>(...) um modelo de melhorar a eficiência global de organizações, para compor perfis baseados em dados sobre o clima organizacional, para melhorar as relações trabalhistas e para estabelecer uma abordagem pragmática ao tratamento de problemas relacionados a pessoas no local de trabalho (BOWDITCH, 1992, p. 219).</p> <p>Promover diálogos, conversas, troca de informações e dados diários durante o período de implantação, pois essa troca de conhecimento, de idéias, de prós ou contra poderá trazer a realidade novos meios para o desenvolvimento desta ferramenta, o contato</p>   |



|   |  |
|---|--|
|   | direto com as pessoas envolvidas nesse processo será importante para aprimorar os métodos a serem aplicados.   |
| Funcionários antigos tendem a serem mais resistentes a mudanças, procura de forma complacente e respeito ao tempo de casa, trazê-los para a nova modalidade da empresa. | (...) todos nós temos algo em que somos excepcionalmente bons, porém temos a tendência de nos concentrar em nossas limitações e raramente pensamos em explorar nossos pontos fortes. (ROBBINS, Stephen, COULTTER, Mary, p. 20).<br><br>Todos possuem seu conhecimento adquirido durante o período de empresa, todos podem colaborar com o novo método, porém tentar de forma amigável trazer as pessoas mais resistentes, mais antigas ao novo processo envolvendo as novas tarefas e métodos pois a experiência vivenciada poderá ajudar na implantação do sistema mais abrangente, repassando quais foram as dificuldades obtidas durante períodos anteriores. |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no estudo de caso, existem diversas dificuldades enfrentadas pelos participantes envolvidos no projeto de implantação do sistema integrado. Para reduzir o impacto é preciso que a empresa esteja atenta a cada passo para a implantação do sistema integrado. Uma das principais ações que a empresa deve tomar é ter uma adequada comunicação interna. Notamos que fazer reuniões semanais não contribui, porém deve-se ter um plano de ação sólido e consistente, onde aponte de maneira nítida, cada atividade que será executada, desde a área operacional até a gerencial.

O caso da empresa pesquisada, a implantação do sistema integrado apesar de complicado inicialmente e ter passado por tantas dificuldades, foi de grande valia, pois todo o todo processo de implantação possibilitou a integração entre os setores comerciais, produção, logística, faturamento, compras e controladoria.

O engajamento entre os setores otimizou tempo para melhor aproveitamento e aumento da produtividade melhor qualidade dos produtos, com menor índice de perda produtiva, da qual fez atingir maior fatia do mercado, e melhor produção, melhor qualidade, planejamento produtivo eficiente para suprir a demanda do mercado solicitante, fez com que possibilitasse a agilidade do setor logístico para as entregas, as quais antes da implantação do sistema, não tinham o planejamento adequado e muitas vezes perdiam o pedido de fornecimento por falta de estoques.

Outro detalhe importante ressaltou ao fim da instalação e na vivência dos dias após a implantação foi a transparência obtida via sistema, pois era possível consultar estoque em tempo real pós-produção. Antes da ferramenta sistêmica o estoque estava sempre desatualizado e não tinha como garantir que o estoque consultado era o estoque atual, devido as baixas de estoque que eram feitas lentamente e manualmente.

A implantação de um sistema integrado, pode trazer muitos benefícios e sucesso para a organização que esteja disposta a investir nesta ferramenta, pois o caso real em questão, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, foi possível aplicação com resultados melhores em todos os setores envolvidos dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

BANCROFT, N. H.; SEIP., H. SPRENGEL, A. **Implementing. SAP R/3**: 2. ed. Greenwich: Manning, 1998.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de Comportamento Organizacional**, São Paulo: Pioneiros, 1992.

- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística Empresarial e o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GUIMARÃES, A.; CORDEIRO, L.; FERREIRA, O. M. C. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- LOPES, T. V. M. **Problemas de Pessoa da Empresa Moderna**. Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Documentação. Rio de Janeiro: 1971.
- MANAS, A.V. **Administração de Sistema de informação**. São Paulo: Érica, 1999.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ROBBINS, S.; COULTTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática do contexto brasileiro**. Pearson, 2010.
- SACCOL, A. Z. *et al*, Encontro Anual da ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo Atlas, 2002.
- SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. **Implementação de sistemas ERP: Estudo de casos comparados**. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24. 2000.
- STAIR, R. M. **Princípios de sistema de informação**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

# CAPÍTULO 13

## **POLÍTICA PÚBLICA DE COTAS RACIAIS NO BRASIL**

**Marcos Rogério Maioli  
Luiz Felix da Silva Junior**

# POLÍTICA PÚBLICA DE COTAS RACIAIS NO BRASIL

Marcos Rogério Maioli<sup>1</sup>  
Luiz Felix da Silva Junior<sup>2</sup>

## RESUMO

A sociedade brasileira do século XXI ainda é cruzada por desigualdades e exclusão social. A discriminação existente a grupos de cor ou de raça, ainda se encontra largamente difundida no contexto social. No âmbito escolar, e em particular as Universidades, constituem um domínio no qual os indicadores mostram persistência de desequilíbrios quanto ao acesso e à permanência desses indivíduos não brancos. Portanto, as políticas educacionais de configuração tradicional não pareceram eficazes em abranger amplos segmentos de brasileiros mais pobres, negros, mulatos e índios em seu contexto. As ações afirmativas, em especial as políticas de cotas, foram exibidas como possível resposta a graves defeitos averiguados. O tema, todavia, é polêmico e tem gerado debates impetuosos.

**Palavras-chave:** Política de cotas Raciais. Acesso Ensino Superior. Princípio da igualdade.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de facilitar o acesso à educação dos negros, surgiu a Política de Cotas Raciais nas universidades, classificando os candidatos por meio de suas características. Considerada por Santos e Rocha (2007) como uma medida governamental, a palavra cotas na educação brasileira é vista como uma ação afirmativa, com a finalidade de criar reservas de vagas em instituições de ensino superior, públicas ou privadas com o objetivo de ampliar a inclusão social das classes menos favorecidas.

As estruturas raciais da sociedade brasileira só poderão ser ameaçadas e destruídas quando ‘a massa de homens de cor’, ou seja, todo elemento negro, puder usar o conflito institucionalmente em condições de igualdade com o branco e sem nenhuma discriminação de qualquer espécie, o que implicaria em participação racial igualitária nas estruturas de poder da comunidade política nacional (FLORESTAN, 1979, p. 6).

A Pesquisa Bibliográfica realizada para o desenvolvimento do presente estudo, forneceu base teórica para o assunto a ser estudado permitindo a reflexão e elaboração de conclusões.

## 2 O PRINCÍPIO DA IGUALDADE

A Constituição Federal brasileira de 1988 prevê a chamada cláusula geral do princípio da igualdade no *caput* de seu artigo 5º, onde se lê que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza [...]”. É muito significativo que tal disposição apareça encabeçando a lista dos direitos fundamentais e não mais, como ocorria em antigas constituições, como apenas mais um direito individual. Isso nos revela que o constituinte de 1988 pretendeu colocar a isonomia como um verdadeiro princípio informador e condicionador de todos os direitos. Como destaca Bastos (1998, p. 183), “a

<sup>1</sup> Professor IFPR – Instituto Federal do Paraná. *E-mail:* marcos.maioli@ifpr.edu.br

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Pública pelo IFPR. *E-mail:* je.feliz.luiz@gmail.com

igualdade é, portanto, o mais vasto dos princípios constitucionais, não se vendo recanto onde ela não seja impositiva”.

Contudo, com o passar do tempo e o aumento das demandas sociais por melhores condições de vida e trabalho, o conceito de igualdade foi aperfeiçoado, passando a enfatizar uma igualdade fática entre os indivíduos, não meramente jurídico-formal. Com isso, desenvolveu-se, por exemplo, o Direito do Trabalho e o Direito do Consumidor, que objetivam, através da proteção à parte mais fraca da relação jurídica, estabelecer uma real situação de igualdade, inexistente na sociedade. Trata-se aqui da igualdade material que, deve-se ressaltar, foi bastante promovida na atual constituição, que reforça o princípio com muitas outras normas sobre a igualdade, buscando a igualização dos desiguais pela outorga de direitos substanciais (SILVA, 2001).

Outra questão importante que se deve abordar para a devida compreensão do tema diz respeito à terminologia adotada pela constituição, assim como por diversas outras, para enunciar a cláusula geral do princípio da igualdade, qual seja, a formulação “iguais perante a lei”. Essa expressão foi entendida historicamente como um dever de igualdade na aplicação do direito. Assim, tal dever diria apenas que as leis devem ser aplicadas tal como são a todos aqueles a que se destinam, sem perseguições ou privilégios. Essa compreensão está, contudo, ultrapassada, tendo sido alvo de críticas por pensadores do Direito. Robert Alexy, por exemplo, diz que “o dever de igualdade na aplicação da lei exige apenas aquilo que já é de qualquer forma aplicável se as normas jurídicas são válidas” (ALEXY, 2008, p. 394). Hans Kelsen, por sua vez, afirma que o problema da igualdade perante a lei se reduz ao princípio da regularidade da aplicação da lei em geral e ao princípio da legalidade da aplicação das leis.

Robert Alexy, em sua obra Teoria dos Direitos Fundamentais, oferece um caminho para a solução desse problema. Ele cita a jurisprudência do Tribunal Constitucional Federal da Alemanha sobre essa questão, que diz assim: “Uma diferenciação arbitrária ocorre se não é possível encontrar um fundamento razoável, que decorra da natureza das coisas, ou uma razão objetivamente evidente para a diferenciação ou para o tratamento igual feitos pela lei” (ALEXY, 2008, p. 407).

Percebe-se, pelos ensinamentos de Alexy (2008), que a cláusula geral de igualdade estabelece um ônus argumentativo para a defesa de um tratamento desigual, colocando a igualdade de tratamento como regra que só poderá ser excepcionada quando houver uma razão suficiente para tanto.

## 2.1 AS COTAS RACIAIS NO BRASIL

O sistema de cotas é uma ação afirmativa em que há “estabelecimento de um número preciso de lugares ou da reserva de algum espaço em favor de membros do grupo beneficiado” (MENEZES, 2001, p. 30).

Ações afirmativas e o sistema de cotas, não são a mesma coisa conforme apontado por Agra (2007):

As cotas não podem ser confundidas com ações afirmativas porque aquelas são instrumentos destas. As ações afirmativas se materializam não apenas por meio de cotas, mas também por meio de incentivos fiscais, da concessão de bônus; do estabelecimento de metas que devem ser alcançadas no futuro etc (AGRA, 2007, p. 139).

Portanto, o sistema de cotas raciais, é um instrumento mais comum de ação afirmativa utilizado nas universidades públicas, reservando uma quantidade de vagas pertencentes a uma determinada classe, definida por muitos como, grupos excluídos e discriminados em função da suposta raça que pertence, por meio de alguns critérios, como: culturais, econômicos e raciais.

Vale ressaltar que a definição de raça por Henri-V Vallois (1966, p. 8) é o “agrupamento natural de homens, que apresentam um conjunto de caracteres físicos hereditários comuns, quaisquer que sejam, por outro lado, as suas línguas, os seus costumes ou as suas nacionalidades”.

O sistema de cotas raciais é uma política de ação afirmativa inserida originalmente nos Estados Unidos, na década de 1960. Entre os anos de 2000 e 2001, o estado do Rio de Janeiro, antes mesmo do governo federal, adotou as políticas afirmativas raciais, editando as Leis nº 3.524 e 3.708, com a primeira turma pelo sistema de cotas, ingressas nas instituições de ensino superiores estaduais.

A primeira Universidade Federal a implantar o sistema de cotas no Brasil, foi a Universidade de Brasília em junho de 2004, com a adoção do Plano de Metas para integração social, Étnica e Racial, reservando 20% de suas vagas para negros

Com a promulgação da Lei nº 5.346, de 11 de dezembro de 2008, houve um novo sistema de cotas para as universidades do estado do Rio de Janeiro. De acordo com o art. 2º as vagas ficaram divididas da seguinte forma: 20% para estudantes negros e indígenas, 20% para estudantes oriundos da rede pública de ensino e 5% para pessoas com deficiência e filhos de policiais civis e militares, bombeiros militares e inspetores de segurança e administração penitenciária, mortos ou incapacitados em razão do serviço.

Em 2012, o sistema de cotas foi regulamentado pela Lei 12.711, a chamada Lei de Cotas, voltada para estudantes da rede pública em instituições de ensino superior federais, com separação de vagas para candidatos de baixa renda, e autodeclarados pretos, pardos e indígenas.

Portanto, conforme previsto na Lei, as universidades e institutos que contam com apenas um processo seletivo por ano, a Lei de Cotas foi aderida no fim de 2012. A porcentagem de vagas destinada para a Lei de Cotas, anualmente fica a critério de cada instituição, onde a seleção dos cotistas seria realizada com base no Coeficiente de Rendimento (CD), obtido a partir da média aritmética das notas do Ensino Médio. Entretanto, o artigo foi extinto do projeto e, a partir de então, o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) passou a ser adotado como critério único de seleção dos candidatos. A previsão é de que, em 2022, o sistema de cotas seja reavaliado pelo Poder Executivo.

Os avanços no sentido de diminuir ou ainda aproximar o cidadão marginalizado pela sua origem desumana, são ainda acanhadas no Brasil, Silva (2009) argumenta sobre o sistema de cotas como a redução de dívida histórica.

O sistema de cotas, como posto é política obrigatória de estado e forma legítima de reduzir “dívida histórica” comprovada em favor do segmento negro, não ofendendo, portanto, a qualquer princípio jurídico interno ou externo. Desse modo, o Estatuto da Igualdade Racial jamais dividiria a sociedade entre “brancos”, de um lado e “negros” e “pardos”, de outro, deixando privilégios a estes últimos, como se apregoa. A sociedade brasileira já está dividida e separada por anacrônica e indubitosa injustiça, exigindo políticas afirmativas constantes cujo objetivo básico é resgatar direitos dos negros após três séculos de regime escravagista. Este fato, não pode caracterizar privilégio dividir sociedade econômica e politicamente já dividida, gerar ódio racial, nem confundir problemas raciais com problemas de pobreza. A pobreza, no Brasil, tem como principal entre suas velhas causas, a “ideologia racial” ou o racismo propriamente dito, notando-se que, apesar da escravidão ter sido abolida há 121 anos, só agora o Estado Brasileiro vem tomando medidas concretas para garantir cidadania plena aos negros (SILVA, 2009, p. 345).

Sendo assim, as cotas raciais para funcionarem precisam ser interpretadas como um princípio de equilíbrio, alinhamento social, tornando se garantia de inclusão, reduzindo o racismo e as desigualdades em seus diferentes níveis.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção do regime de cotas raciais nas universidades pública brasileira, vem sendo um tema polêmico nos últimos anos, uma medida que continua dividindo opiniões. Para os que são contra as cotas raciais, argumentam a inconstitucionalidade da lei, velando na educação o reforço do preconceito nas universidades.

Segundo o artigo 5º da Constituição Federal de 1988, somos todos iguais, sem distinção de qualquer natureza, portanto, considerar a reserva de cotas confirmará a segregação social e racial existente no país.

Como dizer que deve haver cotas raciais nas universidades brasileiras, sendo que na sociedade nacional há uma mistura heterogênea? Quem são os negros, brancos, pardos e amarelos? Quem são os brasileiros? É necessário refletir que hoje, no Brasil, há negros com descendência europeia e brancos com descendência africana, sendo assim, torna-se difícil indicar qual destinatário é mais coerente à vaga nas universidades, através das cotas raciais.

Outro argumento é que a Lei corrompe o princípio do mérito acadêmico – requisito que deve ser contemplado para o acesso à universidade – também defendem que é uma medida inócua.

A partir dessa pesquisa teórica, entende-se que essa medida é apenas um paliativo, sem consequência prática já que acabaria gerando distorções no processo avaliativo.

Portanto, para os contra o sistema de cotas raciais, utilizar esse sistema no Brasil seria apenas tentar corrigir um erro histórico com outro. Os que são a favor as cotas raciais justificam que as avaliações para o ingresso nas universidades desconsideram a profunda desigualdade social existente no Brasil, pois diversos estudos mostram que nas universidades onde as cotas foram implementadas não houve perda da qualidade de ensino.

Outra defesa é dos que acreditam nessa medida como ferramenta de integração social, étnica e racial e retratação histórica, ou seja, listam todos os sofrimentos e humilhações sofridos pelos negros na História do Brasil, especialmente a escravidão que durou oficialmente até 1888.

Em torno de sua constitucionalidade por sua possível contradição quanto ao princípio da igualdade, o artigo 5º da Constituição ressalta a igualdade formal de todos os cidadãos perante a lei. Entretanto, a igualdade, segundo o artigo 3º, deve ser promovida, garantindo as mesmas oportunidades para todos, tendo assim a Equidade incentivada.

Este conceito consiste em, por meio da interpretação das leis, reparar prejuízos causados à população que não teve seus direitos básicos atendidos em razão de circunstâncias históricas, sociais ou econômicas. Portanto, cotas são constitucionais e necessárias para a execução dessa mesma igualdade formal. Dessa forma, a política de cotas apresenta-se plenamente válida e constitucional, pois ela não é apenas uma forma de promover a democracia, mas também de deliberar a capacidade individual e atuar de modo eficaz em um curto espaço de tempo.

Defender o ingresso de alunos de escola pública às universidades promove a democracia porque defende a maioria social prejudicada, que vive em país marcado pela desigualdade social, ou seja, sem o sistema de cotas para os estudantes de classes sociais menos favorecidas, as cadeiras nas melhores universidades continuarão sendo conquistadas por candidatos com melhor estabilidade financeira, vindo dos melhores colégios particulares.

O próprio objetivo do programa é mudar essa história. Tanto é que, em 2022, ele passará por uma revisão, em que será avaliada sua necessidade; espera-se que até lá a democratização do saber já tenha se consolidado e que os egressos de escolas públicas já consigam ser aprovados em exames vestibulares nas universidades públicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: Acesso: 10 out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.346, de 11 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre o novo sistema de cotas nas universidades estaduais e dá outras providências. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. **Lei 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. 2012. Acesso em: 15 out. 2018.

AGRA, Walber de Moura. **Curso de direito constitucional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. Trad. Virgílio Afonso da Silva. 5. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de Direito Constitucional**. 19. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.

FLORESTAN, Fernandes. **Circuito Fechado: quatro ensaios sobre o “poder institucional”**. São Paulo, HUCITEC, 2 ed., p.72, 1979.

MENEZES, Paulo Lucena de. A ação afirmativa (affirmative action) no direito norte-americano. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2001.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**, 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 15ª Edição Revista. Editora Malheiros: São Paulo, 1998.

VALLOIS, Henri-V. *As raças humanas*. Tradução: Y. Leite. 3 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1966.



# CAPÍTULO 14

## **PLANO DE NEGÓCIO: MEJIS DESTINA LTDA: DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS E SOBRAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**Edmir Luciano Santana da Silva**

**Ivan de Cácio Gomes de Aguiar**

**Jagnum José Rambo**

**Mônica Maia da Silva**

**Simone Meira Alves**

# PLANO DE NEGÓCIO: MEJIS DESTINA LTDA: DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS E SOBRAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Edmir Luciano Santana da Silva <sup>1</sup>  
Ivan de Cácio Gomes de Aguiar <sup>2</sup>  
Jagnum José Rambo <sup>3</sup>  
Mônica Maia da Silva <sup>4</sup>  
Simone Meira Alves <sup>5</sup>

## RESUMO

O presente projeto tem como objetivo principal abordar a sistemática aplicada para a coleta, destinação e reciclagem de resíduos gerados no setor da construção civil e evidenciará o papel da usina de reciclagem, como alternativa técnica e ambiental. Demonstrará a criação de uma sistemática do recolhimento dos resíduos das classes A, B, C e D nos canteiros de obras através de uma metodologia de seletividade. As caçambas serão padronizadas através de cores específicas para cada tipo de entulho, sendo este o diferencial da MEJIS Destina Ltda. O processo seguirá através da reciclagem dos resíduos da classe A e a destinação correta dos resíduos das classes B, C e D. Os cálculos financeiros também serão abordados para a confirmação da viabilidade ou não do projeto, explorando os níveis de aquisição, instalação de equipamentos para o processamento, infraestrutura, *layouts*, transporte, aspectos administrativos e encargos sociais. Explorará também os aspectos da legislação, bem como o seu cumprimento e aplicabilidade no processo e no mercado como um todo. Em paralelo, fortalecerá os conceitos referentes à consciência voltada à sustentabilidade e à necessidade de inovação cultural. Além de minimizar os impactos gerados através do descarte irregular de resíduos no processo da indústria da construção civil. Este trabalho foi finalizado com as considerações sobre a estratégia competitiva do negócio e promoverá o interesse da reutilização destes resíduos, agregando valor para a sociedade e para a empresa e incentivando a conscientização ambiental através do fornecimento de produtos reciclados na cadeia de abastecimento da construção civil.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Resíduos Sólidos. Construção Civil

## 1 INTRODUÇÃO

A MEJIS Destina Ltda é resultado de um projeto de negócio sobre uma organização que oferecerá produtos e serviços voltados para a coleta, destinação e reciclagem de resíduos da construção civil. Sendo assim, a destinação para aterros é muito mais comum do que o tratamento e

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração - Faculdades Integradas Santa Cruz - FARESC. E-mail: edmirluciano@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-Graduação em Logística Empresarial - FAE Centro Universitário. Graduado em Administração - Faculdades Integradas Santa Cruz – FARESC. E-mail: ivandecacio@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Graduado em Administração - Faculdades Integradas Santa Cruz - FARESC. E-mail: jagnumrambo03@gmail.com

<sup>4</sup> MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Graduada em Administração pela Faculdades Integradas Santa Cruz – FARESC. E-mail: monicamaias@hotmail.com

<sup>5</sup> MBA em Administração, Contabilidade e Finanças - Faculdade UniBF. Graduada em Administração e Ciência Contábeis pela Faculdades Integradas Santa Cruz - FARESC. E-mail: simonexalves@hotmail.com

reaproveitamento do material propriamente dito. Um ponto fundamental e objetivo na idealização do projeto é o respeito com o meio ambiente e a defesa da sustentabilidade de maneira coerente e legal. Uma definição pura e simples de “sustentabilidade é quando o desenvolvimento satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (KINLAW, 1997).

O diferencial competitivo da empresa está em suas caçambas que serão diferenciadas através de cores para cada tipo de resíduo. Aliado com estratégias de mercado em explorar as oportunidades e ameaças para minimizar os impactos gerados. A MEJIS Destina Ltda. atuará forte com os executores das obras, de modo a repassar a forma correta de se realizar a triagem dos resíduos seguindo a padronização das cores nas caçambas. Agindo dessa forma, a empresa obterá uma redução em seu processo de triagem interna, já que grande parte dos resíduos chegará pré-separados do fornecedor.

Segundo o Decreto Municipal de Curitiba nº 1068/04, Capítulo IV, Artigo 16, a organização buscará parcerias com construtoras e Prefeituras, já que os empreendedores de obras deverão apresentar o projeto de gerenciamento de resíduos da construção civil. Do ponto de vista de empregabilidade, a empresa respeitará todos os rigores da legislação trabalhista para que os colaboradores se sintam parte do processo nas dependências da organização. Com treinamentos constantes sobre os assuntos relacionados à atividade fim da empresa, a MEJIS será sustentada por procedimentos e normatizações específicas de como inserir matérias primas na indústria da construção civil.

A logo marca da empresa: “Trabalhamos hoje para preservar o amanhã”, focará na conservação do meio ambiente. Os impactos gerados pela falta de controle, principalmente do entulho acumulado e sem destinação correta está relacionado à inconsciência cultural das organizações e da sociedade em geral que acabam descartando os resíduos no meio ambiente. As cores escolhidas serão: O verde que representa a flora, o azul representa a água, o branco mostra a purificação do ar e a gota significa o ciclo da renovação.

**FIGURA 1 – Logo da MEJIS Destina Ltda**



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 1.1 CONCEITO DE NEGÓCIO

No mercado, “negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar a recompensa financeira pelo

seu esforço” (CHIAVENATO, 2004). Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. Para que este conceito seja claro na visão do fornecedor é preciso que este saiba quem é o seu verdadeiro cliente e qual é efetivamente o benefício procurado a partir da aquisição e utilização do seu produto ou serviço. Mas conhecer apenas as necessidades do cliente não é o bastante. O foco da análise deve se estender à pesquisa de campo e mais que isso; observar e acompanhar as mudanças do mercado. Afinal, clientes e concorrentes possuem características e expectativas mutantes e a todo instante.

O perfil do consumidor e cliente está mudando em relação ao produto reciclado, segundo a secretária de meio Ambiente, “o material reciclado é uma espécie de valor agregado que pode ser incorporado em pavimentos e estrutura de acabamento, para incentivar a separação dos resíduos conforme as classes estabelecidas em lei e também para evitar o desperdício de material ainda no local da obra, o que pode diminuir significativamente a quantidade de lixo gerado neste setor”, conforme matéria em Paraná *Online* (2008).

A ideia central deste projeto estará voltada para a coleta, destinação e reciclagem de resíduos da construção civil com base no grande volume de entulho gerado. O propósito da MEJIS Destina Ltda. estará em buscar parcerias com construtoras e caçambeiros, firmando um contrato e envolvendo as partes interessadas, licitações com prefeituras, oferecendo serviço de coleta seletiva e destinação correta dos resíduos e sobras da construção civil. A necessidade da organização estará em receber todo o material separado, que na maioria das vezes é misturado na mesma caçamba.

Na caçamba podem ser encontrados produtos pertencentes às classes A, B, C e D como: produtos químicos, de limpeza, acabamento, madeira, gesso, ferro, pedra, borracha, papel, isopor, pixe e vidro. A empresa terá por objetivo reciclar os resíduos da classe A utilizando os recursos, técnicas e tecnologias disponíveis, para a transformação de matéria prima (entulhos) na fabricação de produtos voltados para a construção civil. Ainda, destinar os resíduos da classe B para empresas especializadas nesta classe. Os resíduos das classes C, direcionados para aterros legalizados, por não ter comprovação de aplicabilidade e viabilidade econômica. Os resíduos da classe D necessitarão de destinação e tratamento especial. A seguir os quadros de classificação de resíduos.

**QUADRO 1 – Classificação dos Resíduos da Construção Civil**

| Classificação dos resíduos da construção civil  |   |
|---|---|
| <p>Classe A – Resíduos reutilizáveis ou recicláveis como agregados:</p> <p>1) De construção, demolição, reformas e reparos de pavimentação e de outras obras de infra-estrutura, inclusive solos provenientes de terraplanagem;</p> <p>2) De construção, demolição, reformas e reparos de edificações: componentes cerâmicos (tijolos, blocos, telhas, placas de revestimento etc) argamassa e concreto;</p> <p>3) De processo de fabricação ou demolição de peças pré-moldadas em concreto (blocos, tubos, meios-fios entre outros) produzidas no canteiro de obras.</p> | <p>Deverão ser reutilizados ou reciclados na forma de agregados, ou encaminhados a áreas de aterro de resíduos da construção civil, sendo dispostos de modo a permitir a sua utilização ou reciclagem futura.</p> |
| <p>Classe B – Resíduos recicláveis para outras destinações, tais como plástico, papel/papelão, metais, vidros, madeiras e outros.</p>   | <p>Deverão ser reutilizados, reciclados ou encaminhados a áreas de armazenamento temporário, sendo disposto de modo a permitir a sua utilização ou reciclagem futura</p>  |
| <p>Classe C – Resíduos para os quais não foram desenvolvidas tecnologias ou aplicações economicamente viáveis que permitam a sua reciclagem/ recuperação, tais como os produtos oriundos do gesso.</p>  | <p>Deverão ser armazenados, transportados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| Classe D – Resíduos perigosos oriundos do processo de construção, tais como tintas, solventes, óleos e outros, ou aqueles contaminados oriundos de demolição, reformas e reparos de clínicas radiológicas, instalações industriais e outros. | Deverão ser armazenados, transportados, reutilizados e destinados em conformidade com as normas técnicas específicas. |
|--|---|

Fonte: Sinduscon-PR (2009).

## 1.2 MISSÃO E VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

A missão da MEJIS Destina Ltda. é: “Oferecer a prestação de serviço em coletas seletivas, destinação e reciclagem de resíduos e sobras da indústria da construção civil, utilizando as tecnologias e recursos necessários para o processo, visando a satisfação do cliente, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente”.

A visão da MEJIS Destina Ltda. é: “Estar entre as maiores empresas do Paraná, no que diz respeito à coleta, destinação e reciclagem de resíduos da construção civil”.

## 2 ANÁLISE AMBIENTAL DO NEGÓCIO

A análise do ambiente “é o processo de monitoração do ambiente organizacional, para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas” (CERTO e PETER, 1993, p. 38).

O ambiente externo apresenta duas características bem distintas conhecidas como oportunidades e ameaças. Assim como o ambiente interno, pode atrapalhar ou ajudar, porém, a organização e seus parceiros não poderão interagir no andamento dos processos, tendo apenas o prazer de desfrutar ou lamentar a perda do resultado deste ambiente.

O ambiente onde a MEJIS Destina Ltda. estará inserida mostrará claramente duas vertentes para estudo da análise: A oportunidade do crescimento do mercado imobiliário e a ameaça de uma possível crise que possa desaquecer este mercado. A facilidade da aquisição de um imóvel através de financiamentos oferecidos por bancos e pelo próprio governo está seduzindo e levando as pessoas a encararem o fato de que é o melhor negócio em que se pode investir na atualidade.

O plano PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) que o governo apresenta, contribui com investimento em prol do crescimento econômico do país criando prioridades e objetivando obras para a infraestrutura, saneamento, habitação, transporte, energia e recursos hídricos. Para a MEJIS Destina Ltda., isto significa que; com o aumento da venda de imóveis através das grandes construtoras e com o vasto investimento do Estado e do governo através de seus planos, surge também maior volume em descarte de sobras da construção civil e, conseqüentemente, maior quantidade de matéria prima aplicada na reciclagem.

Fatores externos que criarão ameaças podem ser fenômenos naturais, concorrência, normas e legislação, aquecimento ou desaquecimento do mercado, planos econômicos e estabilidade da moeda. A MEJIS Destina Ltda. deseja absorver o máximo de fatia de mercado e precisará tomar ações relevantes e preventivas perante as crises, mas principalmente estudar o mercado antes de iniciar as suas atividades. O estudo deste mercado e o planejamento estratégico da empresa serão definidos e traçados, como seguem abaixo no quadro de Oportunidades x Ameaças destacando os mais significativos:



## QUADRO 2 – Oportunidades e Ameaças

| Oportunidades                                   | Ameaças                                  |
|---|--|
| Crescimento da demanda no mercado.              | Baixa oferta de mão de obra qualificada. |
| Facilidade de captação de recursos financeiros. | Concorrentes potenciais.                 |
| Crescimento industrial da região Curitiba.      | Falta de fornecedores de matéria prima.  |
| Acessibilidade de canais de mídia.              | Política econômica restritiva.           |
| Disponibilidade de parcerias.                   | Inadimplência dos clientes.              |
| Acesso a novas tecnologias.                     | Nível de endividamento das empresas.     |
| Incentivos fiscais para micro-empresas.         | Concorrência desleal e agressiva.        |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a implantação do projeto, a MEJIS Destina Ltda. levará em consideração o ambiente demográfico de Curitiba e região metropolitana, visto que é de interesse da organização ter informações relacionadas ao crescimento da população. Esta informação justifica o investimento, pois, à medida que a população aumenta, maior é o número de imóveis a ser construído e maior o investimento por parte do governo em termos de infraestrutura. Logo, maior volume de entulho será descartado e necessitará de seletividade para a reciclagem e/ou destinação final.

Outra fonte importante é que o “ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). A empresa terá preocupação com a situação do ambiente econômico existente, não somente para o seu ramo de atividade, mas para conquista de espaço no mercado, no sentido de buscar respostas e gerar estratégias competitivas de negócio, que agreguem valor ao serviço prestado para o cliente e para a organização.

Para fins de análise, “uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia [...] o crescimento e desenvolvimento de um país está ligado diretamente às características de poder e conhecimento tecnológico” (KOTLER, 2000).

- A empresa aplicará a tecnologia necessária em todo o fluxo do processo e destinação do resíduo da construção civil. É necessário que todos os envolvidos no processo, desde o pedreiro da obra até os operários da reciclagem, tenham conhecimento e aplicabilidade através de treinamentos no que diz respeito a:
- Coleta seletiva: Aquisição de caçambas pintadas de acordo com as cores especificadas pela MEJIS Destina Ltda., por tipo de entulho.
- Controle dos resíduos: Monitoramento constante dos materiais recolhidos, que permitirá a rastreabilidade do entulho através de software específico PA (produto acabado), controle de lote, descrição, destino, data, classificação, reciclagem.
- Processos de reciclagem: Infraestrutura necessária para a realização da britagem, trituração, classificação, peneiramento e moinho dos materiais a serem reciclados. Neste caso, os equipamentos e maquinário pesado.
- Atendimento ao cliente: Site e linhas diretas de relacionamento com o cliente que mostrará a realidade da destinação e oferecerá a garantia e acompanhamento de todo o processo.

O ambiente político é um aspecto rigoroso e necessário, principalmente tratando-se de legislação, pois, será o resgate das atividades legais necessárias para o funcionamento. A MEJIS Destina Ltda. não estará livre de mudanças da lei, de pressão de grupos governamentais e não governamentais, e de definições tomadas em prol da sociedade. Por este motivo, a organização estará

em conformidade com o governo e perante as leis ambientais vigentes. O objetivo é reunir e divulgar informações sobre a reciclagem de entulho da construção civil, buscando adequar-se as normas da Resolução 307 do CONAMA, no que se refere às técnicas e equipamentos disponíveis para britagem, trituração, processamento, reciclagem e aproveitamento desse entulho.

A MEJIS Destina Ltda se comprometerá com a conservação do meio ambiente através dos resultados produzidos pela destinação e reciclagem do entulho. A solução da qualidade de vida e da utilização não predatória dos recursos naturais é mais importante que a equação econômica em termos de geração de riquezas. Os benefícios serão conseguidos não só por diminuir a deposição em locais inadequados ou suas consequências indesejáveis, como também por minimizar a necessidade de extração de matéria-prima em jazidas, o que nem sempre é adequadamente fiscalizado.

As normas e leis vigentes contribuem com uma enorme parcela quando se fala em cumprimento do que foi determinado, mas sem dúvida a conscientização das pessoas ainda é algo a ser explorado. Infelizmente a cultura social sobre o assunto no atual momento não está equilibrado ao nível da realidade. Problemas como a poluição, os desmatamentos, descartes realizados de maneira incorreta, desrespeito ao meio ambiente como um todo vem afetando o curso natural do nosso clima e se nada for feito a respeito, logo sofreremos consequências mais graves do que presenciamos atualmente. Por este motivo, a MEJIS Destina Ltda. terá sucesso no investimento através da conscientização global, da participação em treinamentos e marketing, na busca de novas técnicas de gerenciamento e reciclagem, parcerias, adequação às normas ambientais (ISO 14000).

### **3 DEFINIÇÃO DO MERCADO**

A MEJIS Destina Ltda. abordará os requisitos relacionados ao mercado da coleta, destinação e reciclagem da construção civil, através da pesquisa de mercado. A pesquisa realizada foi: pesquisa de campo, do tipo descritiva e aplicada, que foram direcionadas para as empresas atuantes neste segmento onde foi identificado o universo geral.

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 2000). Com os resultados da pesquisa realizada, será possível identificação e conhecimento da clientela, concorrentes e fornecedores. A equipe elaborou um formulário de pesquisas de mercado direcionado para possíveis clientes, concorrentes e fornecedores, com a intenção de coletar dados no segmento da coleta, destinação e reciclagem da construção civil.

A pesquisa realizada será utilizada somente em caráter informativo, para melhor conhecimento do ramo em que a empresa irá atuar, obter informações com relação ao volume de entulho coletado, os locais onde geralmente são recolhidos, destino dado para estes entulhos, se as organizações trabalham com produtos reciclados, e se o produto é aceitável no mercado. Suas informações não serão utilizadas para o cálculo de demanda, pois esses indicadores serão construídos conforme estimativas de produção da máquina e informações reais de mercado.

Os clientes da MEJIS serão: Grandes construtoras e Prefeituras. O perfil das construtoras muda de acordo com cada política adotada por uma empresa. Todas têm grande experiência na área da construção civil, pessoas especializadas em seu quadro de colaboradores como arquitetos, engenheiros, enfim, profissionais capacitados para a execução das tarefas.

Os clientes esperam que a organização forneça matéria prima necessária e que este produto lhe garanta o mesmo resultado obtido com o material virgem, do ponto de vista qualitativo e financeiro. A pesquisa de mercado voltado para os possíveis e potenciais clientes da MEJIS Destina Ltda. As pesquisas (formulários), foram encaminhadas para 17 empresas. Das 17 empresas pesquisadas, 09 delas retornaram totalizando 52,94% com o questionário respondido. O restante não se manifestou

e/ou não quiseram opinar. As respostas fornecidas contribuíram para a identificação do perfil da clientela e para demonstrar a viabilidade ou não do fornecimento de produtos e serviços aos seus futuros clientes.

### 3.1 RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO – CLIENTES

Após a coleta do formulário contendo o questionário direcionado à classe, houve a compilação de dados do grupo de possíveis clientes e a demonstração dos resultados foi realizada através de gráficos para visualização das características necessárias ao estudo do segmento do mercado (gráfico 1).

Através dos dados coletados, conclui-se que, 44% das construtoras questionadas, terceirizariam os serviços de gerenciamento das sobras da construção. Porém, apenas 22% possuem parcerias com usinas de reciclagem e comercializam materiais reciclados. Com relação à utilização do material reciclado 78% utilizariam o produto. Já o material reciclado, apenas 12,5% é direcionado às usinas e 44% dos resíduos reciclados são efetivamente separados e destinados, isso porque se exige um alto custo. A pesquisa também contribuiu para dados utilizados para a previsão da demanda.

Os principais concorrentes diretos da MEJIS na área que irá atuar: Soliforte Reciclagem Ltda., localizada em Colombo/PR e Tibagi Sistemas Ambientais Ltda., localizada em Curitiba/PR. A empresa Soliforte trabalha com a reciclagem dos resíduos da construção civil, e oferece vários produtos. Está no mercado desde outubro de 2006.

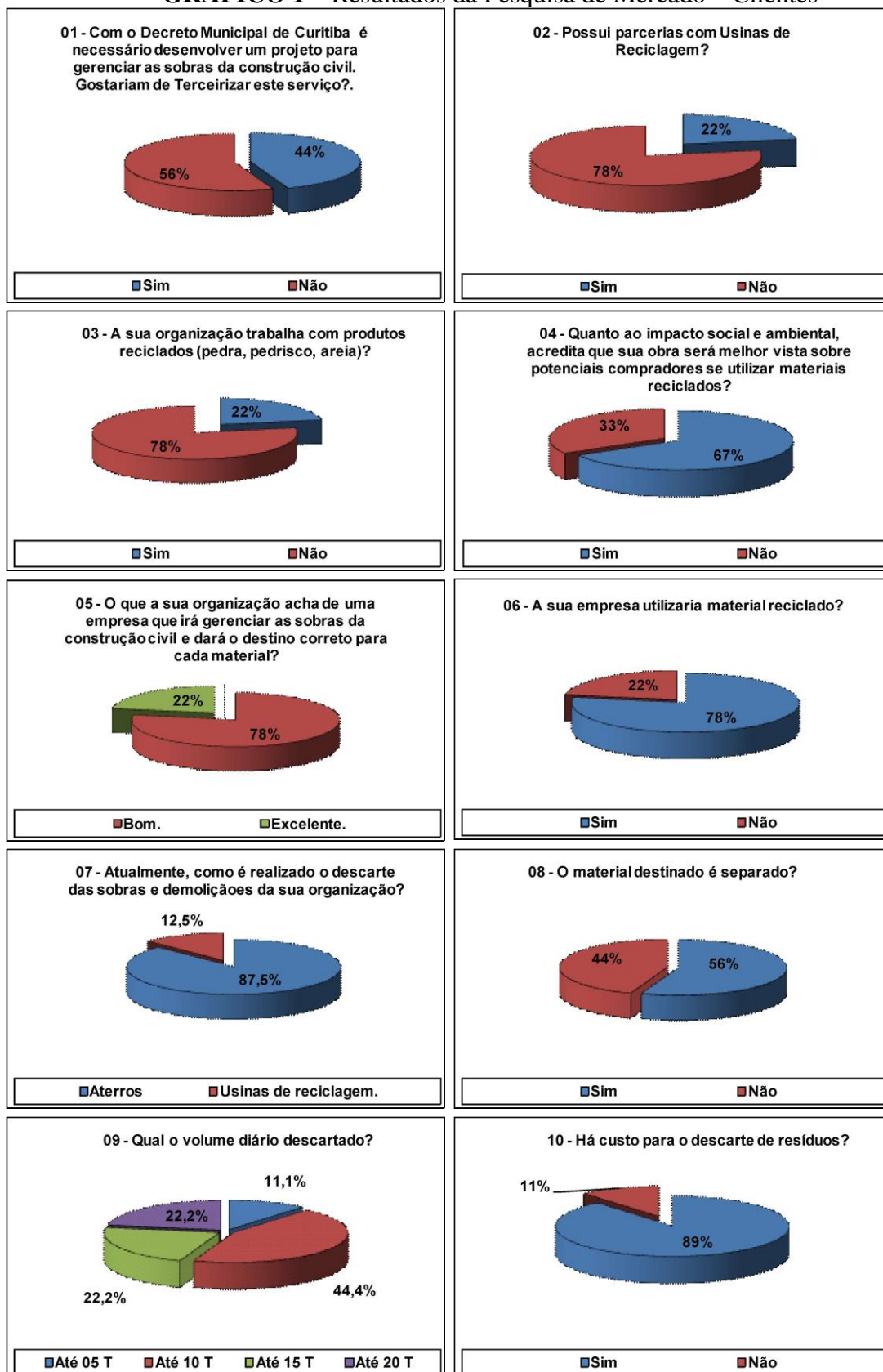
Outro concorrente direto é a Tibagi, que atua no mercado desde 1997, componente do grupo TIBAGI. Atua no ramo de reciclagens direcionadas ao desenvolvimento sustentado, atua também nas áreas da construção pesada, construção civil, mineração. Os concorrentes indiretos são as empresas de caçambas de coletas do entulho da construção. Pois, elas recolhem o entulho descartando em aterros, ao invés de destiná-los para usinas de reciclagem.

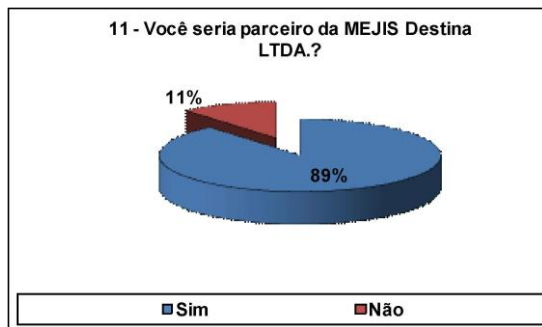
Com a finalidade de compreender melhor o mercado concorrente, outro formulário específico, foi elaborado e encaminhado para 14 empresas. Das 14 empresas pesquisadas, apenas 04 delas retornaram totalizando 28,57% com o questionário respondido. O restante não se manifestou e/ou não quiseram opinar a respeito por se tratar de informações sigilosas e pertencentes somente ao interesse da empresa. As respostas fornecidas contribuíram positivamente para a identificação do perfil da concorrência e demonstrar a cautela que as mesmas possuem em relação à entrada de novos concorrentes neste mercado.





**GRÁFICO 1 – Resultados da Pesquisa de Mercado – Clientes**



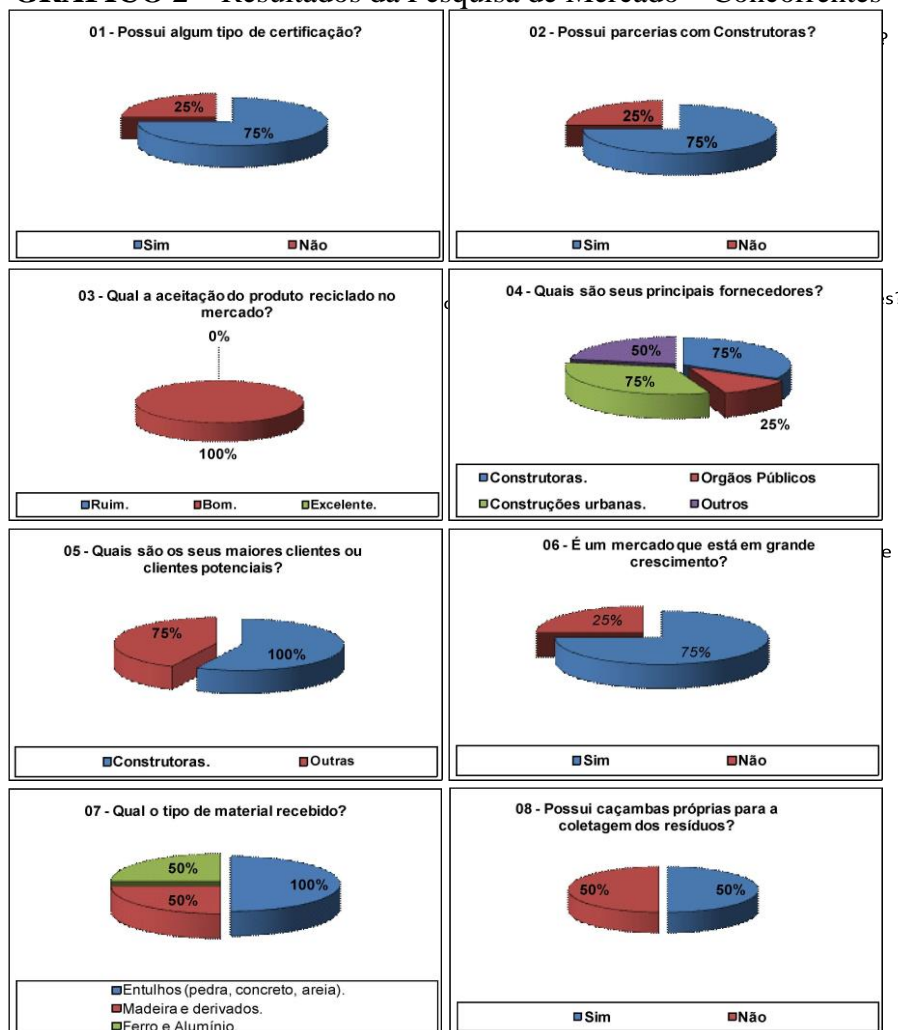


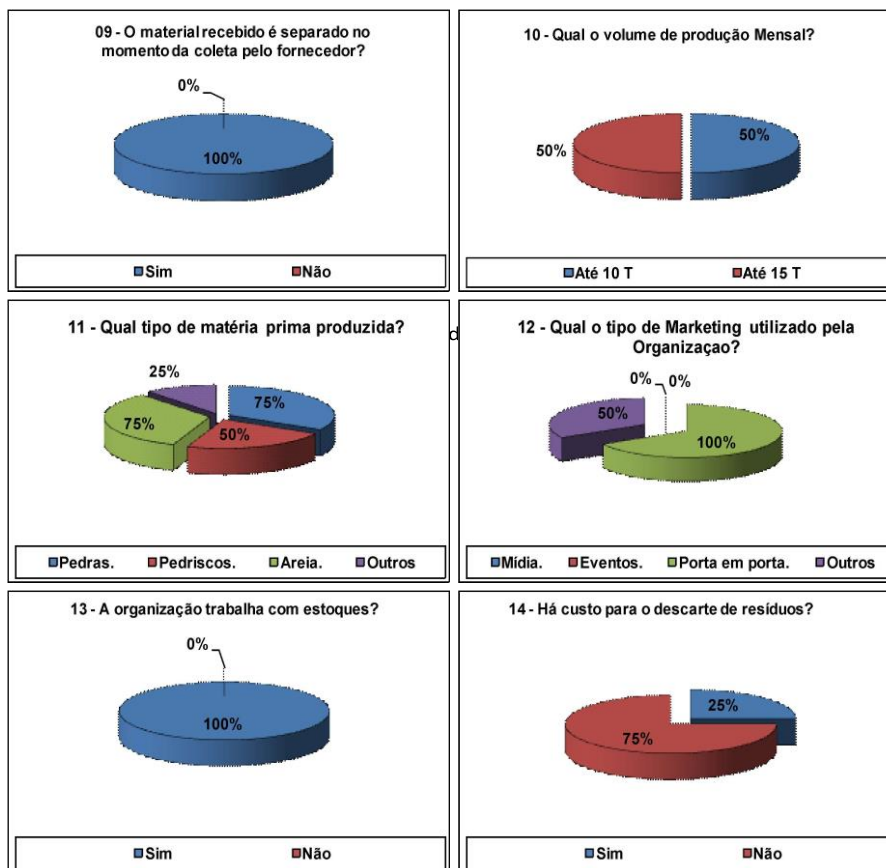
Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO – CONCORRENTES

Após a coleta dos dados contendo o questionário direcionado à classe, houve a compilação de dados do grupo de potenciais concorrentes e a demonstração dos resultados foi realizada através de gráficos para visualização das características necessárias ao estudo do segmento do mercado:

**GRÁFICO 2 – Resultados da Pesquisa de Mercado – Concorrentes**





Fonte: Elaborado pelos autores.

Através de resultados obtidos em pesquisa, 25% das possíveis empresas concorrentes questionadas que coletam e reciclam os resíduos da construção civil, não possuem parcerias com as construtoras e nem possui nenhuma certificação. Afirmam ainda que, 100% das construtoras são clientes potenciais e que, os maiores clientes são as construtoras. Importante salientar que, 50% dos possíveis concorrentes possuem caçambas próprias e 100% dos resíduos só é separado no momento da coleta. A produção mensal reciclada equivale apenas a 50% do volume coletado no mês. A pesquisa também contribuiu para dados utilizados para a previsão da demanda.

Para a organização, “os fornecedores são um elo importante de “Oferta de Valor” ao consumidor no sistema geral da empresa. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços” (KOTLER, 2001). A empresa pretende buscar fornecedores e torná-los parceiros, que serão construtoras e caçambeiros. Para atender a capacidade da usina, a MEJIS Destina Ltda. trabalhará com parceiros que prestam serviço de coletas de resíduos da construção civil.

As construtoras poderão ter a opção de utilizar caçambas da MEJIS para coleta dos resíduos, ou utilizar serviços de terceiros, desde que, estes sejam do grupo de parceiros da MEJIS, assim a destinação final dos resíduos não será os aterros ou a própria concorrência. Com isto, as construtoras terão a garantia de que seus resíduos serão destinados corretamente, e futuramente, poderão contar com os mesmos resíduos reciclados e prontos para novas utilizações.

A organização precisará terceirizar o serviço de coleta devido ao alto índice de resíduos gerados mensalmente, já que a sua capacidade de coleta estará abaixo da capacidade de produção. Para este serviço será firmado um contrato com os caçambeiros em relação à prestação deste serviço.

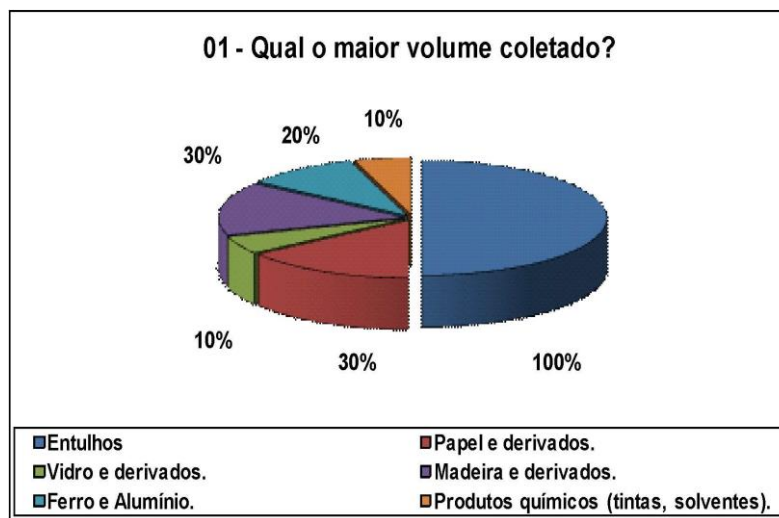
Para os fornecedores, a equipe elaborou outro formulário de pesquisa de mercado, para analisar as particularidades desta categoria. Este formulário foi encaminhado para 22 empresas. Das 22 empresas pesquisadas, 10 delas retornaram totalizando 45,45% com o questionário respondido. O

restante não se manifestou e/ou não quiseram opinar. As respostas fornecidas contribuíram para a identificação do perfil dos fornecedores e para demonstrar a demanda de materiais e a preocupação que estes têm com a destinação dos resíduos em questão.

### 3.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO – FORNECEDORES

Após a coleta do formulário contendo o questionário direcionado à classe, houve a compilação de dados do grupo de possíveis fornecedores e a demonstração dos resultados foi realizada através de gráficos para visualização das características necessárias ao estudo do segmento do mercado:

**GRÁFICO 3** – Resultados da Pesquisa de Mercado – Fornecedores



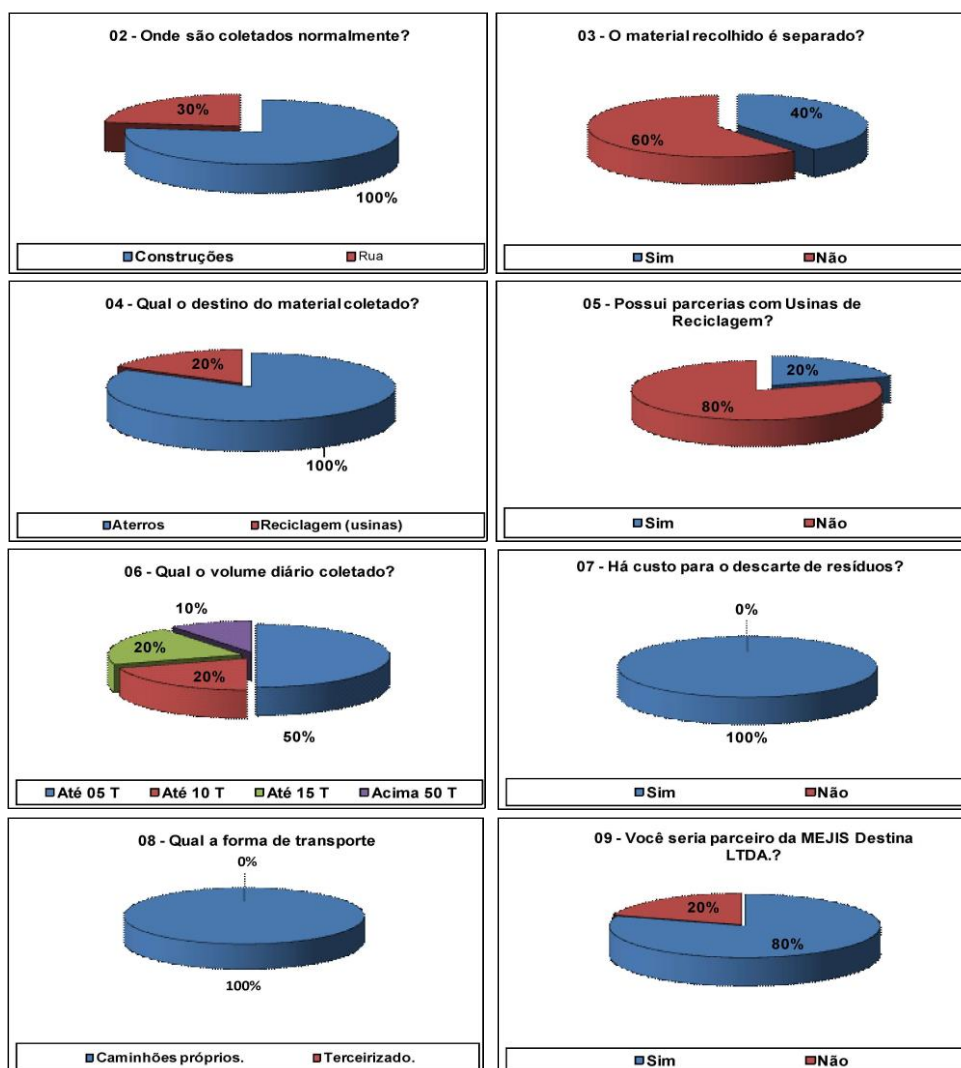
Fonte: Elaborado pelos autores.

Através das informações, 100% do universo de fornecedores pesquisados afirmam que o maior volume coletado é o de entulhos. Ainda, todos recolhem outras classes de resíduos. De todo o material coletado, 60% não é separado. Apenas 20% destinam o material para a reciclagem e possuem parceria com usinas. Dos fornecedores existentes no mercado, 40% tem capacidade de coletar em média 12,5T/dia. Em todas as empresas questionadas afirmam ter custo para o descarte do material e 80% firmaria parceria com a MEJIS Destina Ltda.

O crescimento do mercado da construção civil em toda a grande Curitiba e região metropolitana no ano de 2008 em relação a 2007, apresentou um aumento de 40%. Essas são construções liberadas pela prefeitura, sem considerar demolições que não precisaram de liberação da prefeitura para ser realizadas.

Nos dados pesquisados da prefeitura, foi constatado o crescimento dos alvarás liberados nos últimos anos em Curitiba e região metropolitana, pode-se verificar o tamanho do mercado em potencial que vem acontecendo nos últimos anos.

## GRÁFICO 4 – Resultados da Pesquisa de Mercado



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi realizado o levantamento de preços dos produtos praticados no mercado, envolvendo os materiais obtidos no processo de reciclagem da usina. Estes valores, aliados aos cálculos de margem de contribuição unitária, deram suporte para a definição do preço de venda do produto reciclado assim como a margem de lucro desejada no projeto. Para reunir estas informações, a equipe entrou em contato telefônico com 10 distribuidores de materiais de construção em Curitiba e Região Metropolitana, chegando ao seguinte resultado:

**TABELA 1 – Preço Médio Praticado no Mercado (M<sup>3</sup>).**

|         | Balaroti | Buachack | Nichele | Bigolin | Malucelli | Almeira | Mafrei | Gasparin | Martecic | Leroy Merlin | Média/M <sup>3</sup> |
|---------|----------|----------|---------|---------|-----------|---------|--------|----------|----------|--------------|----------------------|
| Areia   | 69,78    | 59,30    | 63,90   | 73,98   | 68,00     | 59,90   | 65,00  | 62,00    | 59,00    | 57,00        | 63,79                |
| Pedra 2 | 56,50    | 46,00    | -       | -       | -         | 46,00   | 51,00  | 48,00    | -        | -            | 49,50                |
| Pedra 1 | 56,50    | 45,00    | 52,80   | 59,88   | 48,00     | 46,00   | 51,00  | 48,00    | 49,00    | 49,00        | 50,52                |

|              |       |   |       |       |       |       |       |       |   |       |       |
|--------------|-------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|-------|-------|
| Pedrisco     | 58,08 | - | 53,00 | -     | 70,00 | 60,00 | 42,00 | 49,00 | - | -     | 55,35 |
| Bica Corrida | 33,50 | - | -     | 31,50 | -     | -     | -     | -     | - | 36,20 | 33,73 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após compilação dos dados relacionados aos custos e despesas; fixos e variáveis da atividade da empresa, foi possível definir o preço de venda do produto e do serviço, calculados e reais a serem praticados pela MEJIS Destina Ltda.

**TABELA 2 – Preço de Venda do Produto e do Serviço, Calculado e Real**

| Preço de venda MEJIS<br>= 30% a menos |       | Preços de venda + Lucro |            |              |            |
|---------------------------------------|-------|-------------------------|------------|--------------|------------|
|                                       |       | Produto                 | Percentual | PV Calculado | PV Real    |
| 35%                                   | Preço | Areia                   | 30,00%     | R\$ 4,11     | R\$ 41,46  |
| 50%                                   | Preço | Pedra 02                | 22,00%     | R\$ 3,02     | R\$ 32,18  |
| 22,33                                 | 41,46 | Pedra 01                | 19,00%     | R\$ 2,61     | R\$ 32,84  |
| 17,33                                 | 32,18 | Bica Corrida            | 16,00%     | R\$ 2,19     | R\$ 16,87  |
| 17,68                                 | 32,84 | Pedrisco                | 13,00%     | R\$ 1,78     | R\$ 35,98  |
| 16,87                                 | 16,87 | Coleta                  |            | R\$ 24,08    | R\$ 100,00 |
| 19,37                                 | 35,98 |                         |            |              |            |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na usina a demanda será contínua, pois, enquanto houver materiais a serem reciclados, o processo de transformação estará em atividade. No início do trabalho a empresa estará operando com 95 caçambas de 5m<sup>3</sup>, com 02 caminhões e 01 retroescavadeira. A usina terá capacidade inicial de reciclar 3.783,64m<sup>3</sup> mês considerando paradas de manutenção corretiva e preventiva da máquina. Estas acontecerão aos Domingos para que as manutenções preventivas sejam efetuadas. Esta capacidade será possível devido à grande quantidade de resíduos da classe A, fornecidos pelas empresas que trabalham com coleta, pois, a maioria não tem um aterro legalizado. Neste caso haverá grande procura pela MEJIS Destina Ltda., para fazer esse descarte, onde a empresa será seletiva e rejeitará alguns tipos de resíduos que não serão tão rentáveis.

A capacidade máxima de processamento da máquina será de 4.319,49m<sup>3</sup>/mês. A usina terá capacidade inicial estimada de 3.783,64m<sup>3</sup>/mês, onde considerará paradas de manutenção corretiva e preventiva da máquina. Esta manutenção preventiva será efetuada aos Domingos para não afetar a produtividade da máquina. A coleta de caçambas foi estimada inicialmente em 132 unidades/mês. A previsão de materiais destinados para empresas especializadas em reciclagem específica gira em torno de 3,90 toneladas/mês.

No mercado da construção civil, os resíduos e sobras são descartados em locais impróprios como terrenos baldios, margens de rios, aterros clandestinos. Uma vez depositados de forma incorreta, estes materiais são causadores da degradação e danos ambientais. Este ciclo de inconsciência faz com que o impacto causado no meio ambiente se reverta na sociedade em forma de catástrofes ambientais.

#### 4 ASPECTOS TÉCNICOS DO NEGÓCIO

O negócio da MEJIS Destina Ltda. é: Coletar, destinar e reciclar resíduos da construção civil. À medida que uma empresa entra no mercado, requer um excelente planejamento e investimentos, desde a parte de instalações industriais, equipamentos e pessoas. A MEJIS Destina Ltda. atuará no

ramo de serviços e produtos, e as atividades relacionadas à empresa serão: a coleta, a destinação e reciclagem de resíduos da construção civil.

**Coleta – Disponibilidade de caçambas:** A empresa terá sua frota própria de veículos e caçambas, sendo estes num total de 02 caminhões, 01 retroescavadeira e 95 caçambas. De acordo com a pesquisa realizada, é um nº suficiente para atender demanda de Curitiba e região metropolitana.

A triagem do produto consistirá em pré-selecionar o material ainda no local a ser coletado. Isto só será possível, graças a programas de treinamentos e capacitação de pessoas, onde a MEJIS entrará com todo o procedimento necessário. Estes treinamentos serão direcionados principalmente para aos engenheiros, mestres de obras, pedreiros e ajudantes de pedreiros. Para cada tipo de resíduo existe uma classificação, com isso a empresa trabalhará com caçambas personalizadas, cores e tamanhos diferentes, que demonstra a classificação dos resíduos:

- Caçamba na cor cinza = Utilizada para resíduos da classe A (tijolos, blocos, telhas, concretos, argamassas).
- Caçamba na cor azul = Utilizada para resíduos da classe B (papel, papelão e derivados).
- Caçamba na cor vermelha = Utilizada para resíduos da classe B (polímeros e derivados).
- Caçamba na cor amarela = Utilizada para resíduos da classe B (metais em geral).
- Caçamba na cor verde = Utilizada para resíduos da classe B (vidros em geral). Caçamba na cor marrom = Utilizada para resíduos da classe B (madeiras em geral, MDF, compensado).
- Caçamba na cor branca = Utilizada para resíduos da classe C (produtos oriundos do gesso).
- Caçamba na cor preta e amarela listrada = Utilizada para resíduos da classe D (tintas solventes e óleos).

Os resíduos da classe D, serão enviados para empresas especializadas para o co-processamento, técnica utilizada para destruir resíduos industriais de maneira responsável e definitiva. Ao mesmo tempo, é uma forma de substituir matérias-primas e combustíveis fósseis, recuperando energia e materiais que seriam desperdiçados, preservando recursos. Este método está de acordo com as normas nacionais e internacionais de meio ambiente e garante a destruição completa dos resíduos, sem gerar qualquer passivo ambiental.

Exemplo de co-processamento na fabricação de cimento. Principais resíduos co-processáveis:

| <b>Substâncias oleosas</b> | <b>Catalisadores usados</b> |
|----------------------------|-----------------------------|
| Resinas, colas e látex     | Lodos de ETE                |
| Pneus e emborrachados      | Terras contaminadas         |
| Madeiras contaminadas      | Papel e outros              |
| Tintas e solventes         | Refratários                 |
| Borrachas e plásticos      |                             |

**Destinação –** Após coleta, os resíduos da classe A serão direcionados para a usina da MEJIS, onde acontecerá o processo de transformação dos resíduos. Os resíduos da classe B serão vendidos e direcionados para empresas especializadas na reciclagem destes materiais. Os resíduos da classe C não são economicamente viáveis para a reciclagem e serão direcionados para aterros apropriados. Resíduos da classe D serão direcionados para empresas que utilizam o produto como combustível para fornalhas e caldeiras.

**Reciclagem –** A transformação dos resíduos coletados acontecerá na usina, assim como a triagem final e a classificação dos materiais. A usina da MEJIS Destina Ltda. realizará a trituração destes resíduos, transformando-os em bicas corridas (01 e 02), areia, pedrisco, pedra 01 e pedra 02, repassando a um custo menor do que o material virgem para fábricas e/ou construtoras.

A empresa contará com uma linha de produção e com profissionais capacitados para execução deste serviço. Na usina, todos os processos de produção serão detalhados e padronizados em documentos visando segurança, o treinamento de novos colaboradores, a qualidade do processo e do produto.

Conforme mapa de fluxo enviado pela Maqbrit Comércio e Indústria de Máquinas Ltda., os resíduos da construção civil provenientes de construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil deverão ser depositados em baias no pátio próximo ao alimentador (pátio de recepção, seleção e triagem). Após inspeção visual os resíduos brutos são classificados em função de sua composição.

- Tipo 01: Resíduos constituídos na sua maioria por concreto.
- Tipo 02: Resíduos constituídos na sua maioria por argamassa, blocos, cerâmicas, tijolos, etc.

Os resíduos assim classificados deverão ser depositados em áreas distintas e passar por uma nova triagem interna onde pedaços de madeiras, plásticos, metais, matéria orgânica e outras “impurezas” deverão ser separadas manualmente e entregues às empresas especializadas em sua destinação final. Os resíduos da classe A, isentos de impurezas, deverão ser:

a) Transferidos com auxílio de uma pá carregadeira, para a moega do Alimentador (AV) que, por movimentos vibratórios, proporciona a pré-limpeza de “finos”, pela grelha no fundo da mesa e a dosagem dos materiais mais grossos para o Britador, sendo que:

a.1) Os “finos” da pré-limpeza são direcionados por um transportador de correia (TCF1) para uma pilha de agregado reciclado tipo 2 (brita corrida pré-selecionada);

a.2) O material dosado para o BI é britado e continuamente descarregado em um transportador de correia fixo (TCF2) que, por sua vez, transfere os resíduos britados para o transportador de correia móvel (TCM);

b) O TCM proporciona:

b.1) O empilhamento do material britado em uma leira semi circular, no caso dos resíduos tipo 2 (agregado reciclado tipo 2 – brita corrida), ou

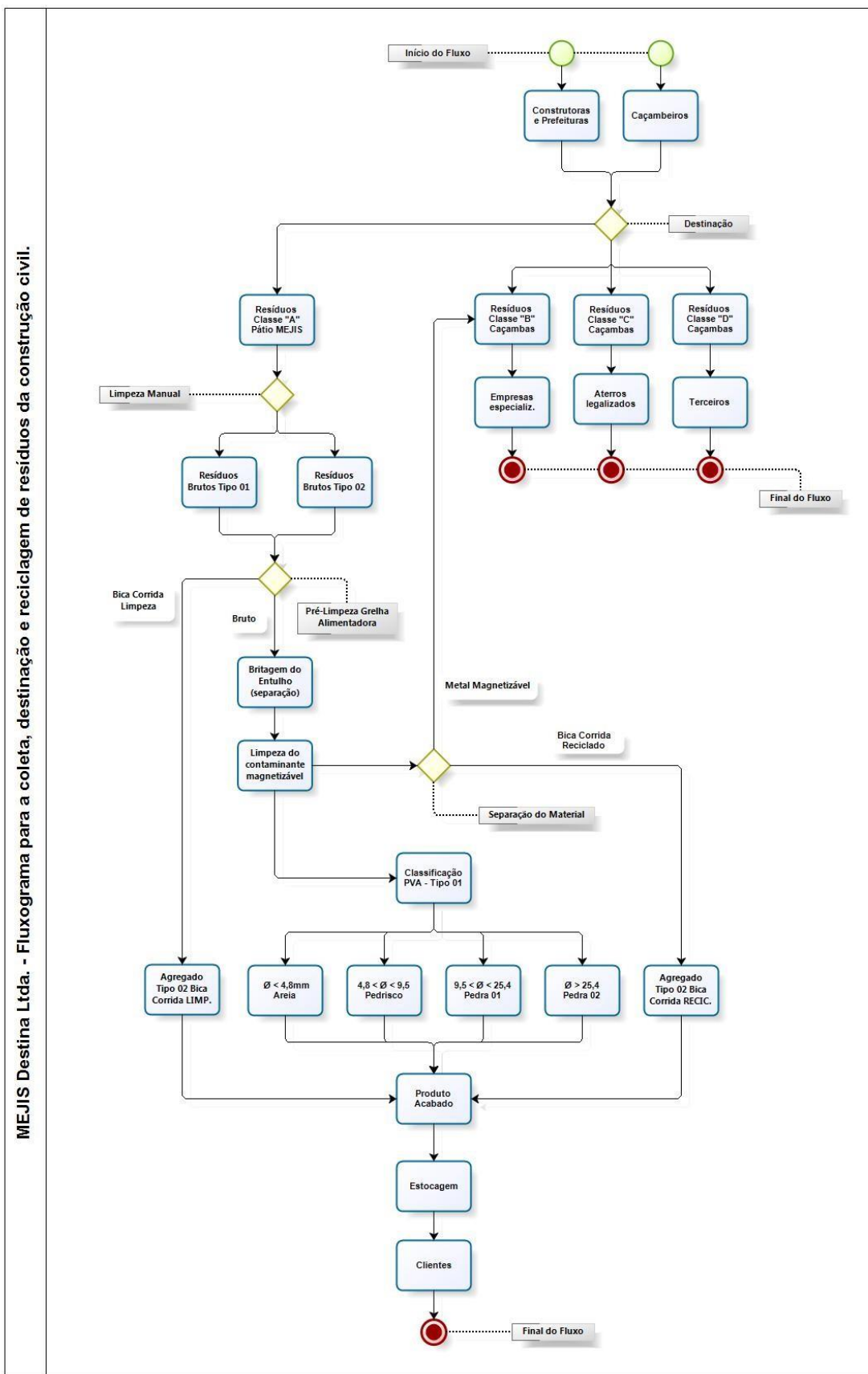
b.2) A alimentação da peneira vibratória (PVA), no caso dos resíduos tipo 1, que classifica os resíduos britados quanto à sua granulometria em agregados reciclados peneirados tipo 1:

- Areia reciclada ( $\emptyset < 4,8$  mm)
- Pedrisco reciclado  $4,8 \text{ mm} < \emptyset < 9,5$  mm
- Pedra 01 reciclada  $9,5 \text{ mm} < \emptyset < 25,4$  mm
- Pedra 02 rachãozinho reciclado  $\emptyset > 25,4$  mm

Esses materiais poderão ser estocados em pilhas separadas por paredes de alvenaria armada (baias) ou opcionalmente, em pilhas (leiras) separadas pelos transportadores de correia de saída, instalados após a PVA. Assim, os resíduos beneficiados tornam-se produtos acabados agregados reciclados para aplicações específicas.



IMAGEM 2 – Fluxograma da Coleta, Destinação e Reciclagem



Fonte: Elaborado pelos autores.

## QUADRO 1 - Descrição do fluxograma operacional

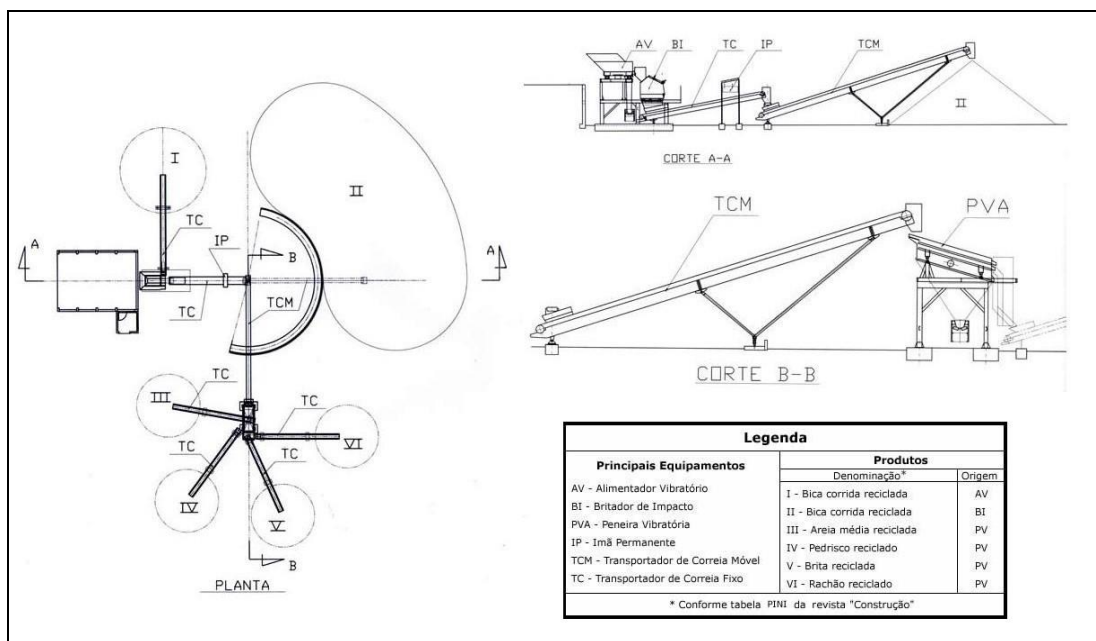
|          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Com a chegada dos veículos com os materiais vindos das construtoras e prefeituras, inicia-se o processo de inspeção para aprovação de conformidades e/ou inconformidades. Esta inspeção ocorre no veículo e nos resíduos, e são avaliados os estados e condições dos equipamentos, como a própria conformidade dos resíduos recolhidos para a validação das respectíveis classes existentes no interior das caçambas inerentes ao veículo inspecionado. |
| <b>B</b> | Caso apresente alguma irregularidade no momento da inspeção, como por exemplo, produtos oriundos das classes “B, C e D”, a empresa coletora recebe orientação para um descarte adequado, se responsabilizando e se comprometendo com a destinação correta dos resíduos. Ou seja, são direcionados para empresas especializadas, aterros legalizados e terceiros.  |
| <b>C</b> | Caso não haja nenhuma inconformidade com o material recolhido, dá-se continuidade no processo e será realizada a liberação do veículo para o pátio interno da empresa, onde é segregado na sua respectiva classe conforme estabelecido e denominado baía ou de local para detritos oriundos da classe “A”.  |
| <b>D</b> | O material apropriado é levado através de uma pá carregadeira, onde se inicia a operação de basculamento e umidificação do material. Este processo estará sob responsabilidades dos cooperadores onde os mesmos se encarregam da etapa de triagem e segregação, retirando de forma manual os materiais não trituráveis.   |
| <b>E</b> | Depois de efetuada esta fase do processo, ficam evidentes dois tipos de resíduos que são denominados de Resíduos Brutos Tipo 01 (um) e de Resíduos Brutos Tipo 02 (dois).<br>Ambos os resíduos passam por uma pré-limpeza na grelha alimentadora.   |
| <b>F</b> | Esta fase do processo já se identifica com um dos produtos da MEJIS, que é a Bica Corrida de Limpeza, inserida no grupo de resíduos brutos tipo 02 (dois), classificado como matéria limpa. Esta por sua vez passa para status de material acabado e segue para o estoque, onde espera para ser enviada ao consumidor final (Cliente).  |
| <b>G</b> | Ainda na grelha de pré-limpeza, identificam-se outras fases, como a britagem do entulho, limpeza dos materiais contaminantes e/ou magnetizantes, bem como bica corrida derivada de resíduos reciclados. Este, inserido na classe dos resíduos brutos tipo 02 (dois), seguirá como material acabado e vai para o estoque onde espera para ser enviada ao consumidor final (Cliente).   |
| <b>H</b> | Os materiais magnetizantes serão classificados e separados manualmente. E não estarão inseridos como materiais resíduos brutos, e sim como produtos oriundos de contaminação e/ou inflamáveis.  |
| <b>I</b> | Após a limpeza do contaminante magnetizável, serão identificados os PVA - Produto de Valor Agregado tipo 01 (um). Estes são: Areia, pedrisco, pedra 01 e pedra 02. Todos já inseridos nas classes de produtos acabados que, serão estocados e ficarão a espera para serem enviados aos consumidores finais (Cliente).   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A máquina de trituração e separação dos produtos gerados no processo de reciclagem (Usina Mod. URE 40 toneladas/hora) será fornecida pela Maqbrit Comércio e Indústria de Máquinas Ltda. A depreciação da máquina será de 10 anos, sendo feitas as manutenções corretivas de maneira adequada, conforme especificado pela empresa fornecedora do equipamento. Equipamentos: Alimentador vibratório, Britador de impacto, Alimentador de correia, Peneira vibratória, Grelha vibratória, transportador de correia.

A inspeção e identificação das matérias-primas acontecerão no Pátio de recebimento e descarga dos resíduos. Esta parte da estrutura comportará duas baias de armazenamento, seleção e distribuição do produto para o processo. Através do roteiro e desenhos da máquina fornecidos pela Maqbrit Comércio e Indústria de Máquinas Ltda. descrito abaixo é possível visualizar o processo de fluxo da entrada e transformação da matéria prima que levam ao produto acabado. A escolha da empresa que irá fornecer o equipamento será devido à praticidade oferecida pela mesma, pois, é a única empresa especializada no ramo, que oferece o maquinário completo para o processo de produção.

### IMAGEM 3 – Desenhos da Máquina



Fonte: Maqbrit (2010).

A empresa terá sede em Curitiba no bairro CIC, Rua João Lunardelli, (W477) BR 476, LT. B, atuando em Curitiba e região metropolitana. A frota automotora será composta por 02 caminhões, 01 retroescavadeira e 01 automóvel e pertencerão ao patrimônio da organização assim como as 95 caçambas. O local foi escolhido devido seu fácil acesso e por tratar-se de um terreno que atenderá as requisições mínimas de 10.000 m<sup>2</sup>, para atender à instalação do maquinário e de sua parte administrativa.

O terreno será alugado através da imobiliária MORO Imobiliária, no valor de R\$ 3.000,00 (Três mil reais) por mês. A empresa atuará com 21 funcionários efetivos (administrativos e operacionais) e funcionários terceirizados. Utilizará tecnologia disponível no processo de reciclagem, adoção de normas e procedimentos ambientais bem como a rotina de auditoria e certificações. Segue abaixo o mapa contendo a localização da empresa:

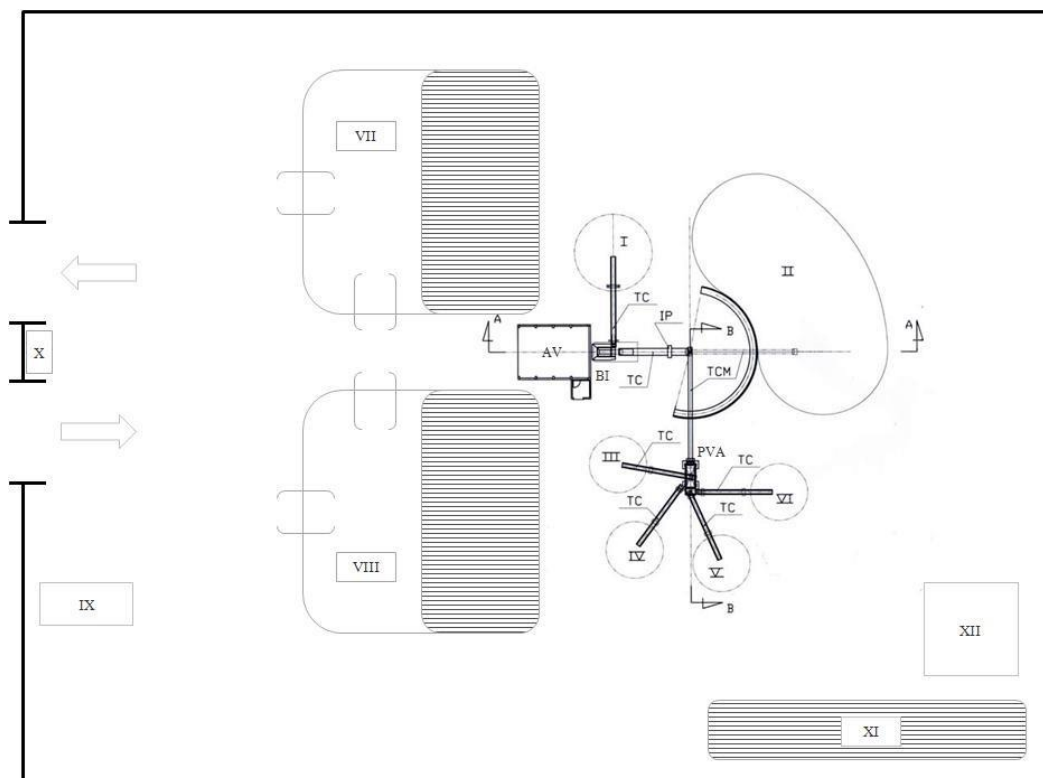
O fluxo do processo e linha de produção da MEJIS Destina Ltda., visará atender à qualidade do seu produto e minimizar tempos com movimentação, posicionando seus equipamentos de maneira estratégica, gerando agilidade e melhor controle desde o recebimento da matéria prima, até a expedição do produto final.

O layout da planta é demonstrado desde a portaria com a chegada matéria prima até saída dos produtos finais, assim como as instalações e o processo de produção na máquina. Na portaria (X), onde terá o início do layout, será feito o processo de recebimento das matérias primas, informando aos motoristas a baia correta para o descarte, ao lado direito da portaria (IX) será a instalação do escritório administrativo. Ao lado será o refeitório (XII) e na frente da portaria duas baias para o depósito do entulho (VII e VIII), serão os estoques das matérias primas, onde acontecerá o primeiro processo de produção: A separação manual dos resíduos tipo 01 e tipo 02.

Os resíduos do tipo 01 são considerados concretos, pedra e areia. Os resíduos do tipo 02 são considerados argamassa, tijolos e cerâmicas. A separação é realizada com ajuda de uma retroescavadeira onde se inicia o processo de produção na máquina. O alimentador vibratório (AV) leva a matéria prima até o britador de impacto (BI), onde acontece a separação de bica-corrida de limpeza (I). Através do transportador de correia fixa (TC), o material chega até o reservatório.

O restante dos resíduos segue transportados pela correia fixa até chegar no imã permanente (IP), onde todos os materiais oriundos de metais serão separados. Após o imã permanente acontecerá uma nova separação de bica-corrída reciclada (II). Seguindo pelo transportador de correia fixa, começará a separação dos resíduos através da peneira vibratória apoiada (PVA). A partir daí será feito a separação de resíduos para os demais produtos finais em seus respectivos reservatórios: Areia média reciclada (III), pedrisco reciclado (IV), pedra reciclada 01 (V), pedra reciclada 02 (VI). Ao lado direito, no final da máquina, será o estacionamento dos veículos (XI) agregados à realização do processo.

**IMAGEM 4** – Layout Planta e Linha de Produção



Fonte: Elaborado pela Equipe.

Legenda – MEJIS Destina Ltda.

- I – Área de deposição da bica corrída reciclada – Alimentador vibratório.
- II – Área de deposição da bica corrída reciclada – Britador de impacto.
- III – Área de deposição da areia média reciclada –  $\varnothing < 4,8\text{mm}$ .
- IV – Área de deposição do pedrisco reciclado –  $4,8\text{mm} < \varnothing < 9,5\text{mm}$ .
- V – Área de deposição da pedra 01 (brita) reciclada –  $9,5\text{mm} < \varnothing < 25,4\text{mm}$ .
- VI – Área de deposição da pedra 02 (rachãozinho) reciclada –  $\varnothing > 25,4\text{mm}$ .
- VII – Baía para recebimento e depósito dos resíduos “Tipo 01”.
- VIII – Baía para recebimento e depósito dos resíduos “Tipo 02”.
- IX – Escritório Administrativo.
- X – Portaria de acesso ao complexo.
- XI – Estacionamento de veículos agregados ao processo.
- XII – Refeitório.
- AV – Alimentador Vibratório.
- BI – Britador de Impacto.
- TC – Transportador de Correia Fixo.
- TCM – Transportador de Correia Móvel.
- PVA – Peneira Vibratória Apoiada.
- A – Máquina Corte A.
- B – Máquina Corte B.

## 5 ASPECTOS FINANCEIROS DO NEGÓCIO

"A análise e planejamento financeiro dizem respeito à transformação dos dados financeiros de forma que possam monitorar a situação financeira da empresa, avaliação da necessidade de aumentar ou reduzir os financiamentos requeridos" (GITMAN 2003).

Através de pesquisas, orçamentos e cálculos relacionados, a MEJIS Destina Ltda. apresenta o investimento inicial de R\$ 1.452.233,51 para a idealização do projeto em questão. Este valor diz respeito à soma do capital de giro, instalações fixas, veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e telefonia, refeitório e Equipamentos de segurança, itens necessários e indispensáveis para o início de qualquer atividade.

O investimento inicial de R\$ 1.452.233,51 corresponderá à:

- 53,81% referente ao financiamento do maquinário para a reciclagem;
- 35,84% referente à aquisição dos veículos e caçambas necessários ao processo através de capital próprio;
- 10,35% referente aos demais investimentos aplicados no empreendimento através de capital próprio.

O capital próprio não será investido por cada um dos integrantes da equipe, já que a ideia central deste projeto é despertar o interesse de investimento para as prefeituras, construtoras e investidores que possuam o capital necessário, e/ou organizações, que se preocupam com a destinação correta dos resíduos gerados pela construção civil, e desejam lucrar com o investimento desenvolvendo uma nova atividade.

Os custos fixos operacionais da MEJIS Destina Ltda. correspondem aos valores agregados ao produto ou serviço. A organização estratificará estes valores, demonstrando as despesas fixas, salários, encargos, seguros, locações e demais custos relacionados às atividades que realizará. Os salários e encargos sociais serão os custos mais significativos chegando a 62,50%, seguido pelo financiamento mensal da máquina de reciclagem com 16,61%.

Contabilmente falando, "em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelo estoque, conta a receber e disponibilidades" (BRAGA, 1989). A discriminação do capital de giro da organização trará à MEJIS Destina Ltda a essência do planejamento mensal para a realização da sua atividade através de acompanhamento e projeção mensal.

## 6 ASPECTOS AMBIENTAIS E NORMATIVOS

Alguns procedimentos devem ser obedecidos pela empresa, como a responsabilidade com o Meio Ambiente, para a fiscalização destas responsabilidades, foi instituída a Resolução 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). Além da resolução do CONAMA, existem também outros decretos/leis a serem obedecidos, de acordo com a região.

Para a instalação da unidade, a empresa necessita do parecer técnico dos órgãos ambientais responsáveis, IAP (Instituto Ambiental do Paraná, em relação à proximidade com rios, lagos, banhados e áreas de proteção ambiental, áreas de mananciais, fundo de vale e mata ciliar). Para este licenciamento é necessário a aprovação do projeto, instalação e operação.

A Prefeitura de Curitiba está obrigando as grandes empresas a realizarem projetos para a destinação de seus resíduos gerados, conforme Art. 16º do Regulamento do Plano Integrado de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil.

Art. 16º Os empreendedores de obras que excedam 600 m<sup>2</sup> (seiscentos metros quadrados) de área construída ou demolição com área acima de 100 m<sup>2</sup> (cem metros quadrados) deverão apresentar o Projeto de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil, o qual deverá ser aprovado por ocasião da obtenção do licenciamento ambiental da obra ou da obtenção do alvará de construção, reforma, ampliação ou demolição (Decreto nº 1068 de 2004).

A empresa MEJIS Destina Ltda. cumprirá às exigências solicitadas, destinando e reciclando os resíduos, uma vez que, não é mais permitido que este tipo de sobra seja jogado no aterro, que hoje é localizado no bairro do Caximba, e que recebe o lixo produzido pelos moradores de Curitiba e mais 16 municípios da região metropolitana. Este aterro está com um projeto para ser desativado, conforme artigo do Jornal Gazeta do Povo, publicado em 13/04/2009.

Foi desenvolvido também pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, a elaboração de normas técnicas necessárias para a adequação dos resíduos das construções. Norma Brasileira – ABNT NBR 15112: Resíduos da construção civil e resíduos volumosos:

Diretrizes para Projeto, implantação e operação: regulamenta os requisitos necessários para projeto, implantação e operação de ATTs, classificando os resíduos da construção civil em classe A, B, C e D; estabelece as condições de implantação quanto ao isolamento, identificação, equipamentos de segurança, sistemas de proteção ambiental e condição para pontos de entrega de pequenos volumes; determina as condições gerais para projeto e as condições de operação.

Outras normas que cumprirá é a Norma Brasileira – ABNT NBR 15113: Resíduos da construção civil e resíduos inertes – Aterros; Norma Brasileira – ABNT NBR 15114: Resíduos sólidos da construção civil – Área de Reciclagem; Norma Brasileira – ABNT NBR 15115: Agregados reciclados de resíduos sólidos da construção civil – Execução de camadas de pavimentação; Norma Brasileira – ABNT NBR 15116: Agregados reciclados de resíduos sólidos da construção civil; As normas Internacionais ISO (International Organization for Standardization) Série 9001 definem qualidade como sendo “a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade (aptidão) em satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas” (AZAMBUJA, 1996) e a ISO 14001 é uma série de normas desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISO) e que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de empresas.

Esta norma especifica os requisitos de um sistema de gestão ambiental que também poderá ser implantado futuramente, para capacitar a MEJIS a desenvolver e implementar políticas e objetivos que levem em consideração os requisitos legais e informações sobre aspectos ambientais significativos.

## **7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO**

Do ponto de vista estratégico, a MEJIS Destina Ltda. concentrará seus esforços nos quatro pilares que sustentam a estratégia competitiva do negócio. Estratégia do produto: Associada ao fator inovação, onde especifica as vantagens obtidas com o diferencial competitivo. Neste caso salienta-se o diferencial da empresa em inserir no mercado um produto já existente, porém aperfeiçoado.

Estratégia de Mercado alvo: Associada ao fator preço, serão evidenciadas as três características que a organização buscará como influência para atingir a estratégia de mercado: consumidor, organização e a concorrência.

Estratégia de promoção: Associada ao fator marketing, nesta estratégia delimita os canais de propaganda e promoção do produto, serão usadas as seguintes ferramentas: Propaganda audiovisual.

Estratégia do canal de distribuição: Associada ao fator parceria e foco do negócio. Através da parceria com estes intermediários, a MEJIS adotará canais mais objetivos e eficientes ao executar a função de marketing.

Estes fundamentos estratégicos da inovação, mercado alvo, marketing, parceria e foco do negócio serão necessários para a organização alcançar a missão da empresa. Através destes tópicos é que será demonstrado o porquê e como eles trarão os resultados almejados pela organização.

**Inovação:** A partir da coleta seletiva, a empresa definiu uma classificação de cores para cada classe de produtos a serem coletados. Estas cores serão identificadas em suas caçambas. Uma vez definida a coleta seletiva para cada tipo de entulho, mais caçambas serão enviadas aos clientes. Logo, outros benefícios serão agregados como: Agilidade na triagem dos entulhos, fácil escoamento dos produtos classes B, C e D, otimização, controle dos recursos e do processo de reciclagem, produtividade, lucratividade e redução dos custos operacionais.

**Mercado Alvo:** Para compreender melhor o mercado alvo fez-se necessária a identificação dos clientes, fornecedores (construtoras e prefeituras) e concorrentes, bem como o conhecimento do universo ao qual cada um se situa. Através das pesquisas foi possível visualizar o perfil do mercado alvo em geral, desde o poder de expansão, tendências, necessidades, segmentação pontual, volumes, custos do descarte e percentual de aproveitamento da matéria. Ainda a localização geográfica, demandas, necessidade de parcerias, triagem e benefícios, aceitação do produto, existência de estoques, formas de transporte, destinação e impactos ambientais e sociais. Com base neste levantamento será possível a introdução da empresa no mercado, prover soluções e contribuir de maneira positiva com a imagem dos parceiros, criando alianças sólidas e duradouras.

**Parceria:** As parcerias resultam da participação de duas ou mais empresas em um empreendimento para o qual cada parte contribui com ativos, possui uma nova entidade em algum grau e compartilham o risco (CZINKOTA, 2001).

**Marketing:** Para atingir a fatia de mercado desejada e ao mesmo tempo fixar seu produto na praça, a MEJIS terá um site para divulgar a empresa, além de obter informações sobre os produtos e serviços no segmento de coleta, destinação e reciclagem dos resíduos. A organização buscará parcerias com as construtoras na divulgação da empresa, através dos sites das construtoras em forma de janelas de spam.

Para fidelização dos clientes, a empresa buscará atender a satisfação e/ou as expectativas dos clientes, através da qualidade dos produtos e serviços, e dos preços menores da matéria prima. Para manter um relacionamento duradouro com os clientes, será utilizado o marketing de parceria, onde as construtoras trabalharão junto com a MEJIS para descobrirem dos métodos mais eficientes de usar os produtos ou novos produtos.

Outra estratégia ou marketing direto, será voltada para sua logomarca e associará o “concorrente, parceiro”. Pois, com a permissão dos mesmos, a organização estará afixando uma placa adesiva como alvo de propaganda visual nas caçambas dos parceiros. Outro fator importante está relacionado com o objeto da organização, será uma empresa voltada somente para as construtoras e prefeituras de Curitiba e região metropolitana. A MEJIS estará explorando fortemente este fator, haja vista que, quando estes parceiros necessitarem de suporte, no que se diz respeito a caçambas, as empresas alvo saberão que existe uma organização que trabalha em parceria e que é exclusivamente voltada para elas.

**Foco no negócio:** O negócio da organização estará na prestação de serviço e terá como linha mestra a coleta, destinação e reciclagem de resíduos da classe “A” da construção civil. Para se destacar no mercado, a MEJIS estará focada em trabalhar para melhor obter resultados e principalmente a favor

dos seus clientes. A empresa será uma empresa que venderá os seus serviços e através de permutas em estabelecer parcerias, espera solidificar-se neste segmento.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de qualquer organização atuante no mercado é atingir o sucesso. Para que este sucesso aconteça a MEJIS Destina Ltda. definirá suas metas e compromissos envolvendo a administração financeira, o planejamento, as fontes de financiamentos e investimentos. Faz-se necessário demonstrar o relacionamento entre estes indicadores e características da empresa em questão, permitindo demonstrar como estes números são gerados, analisando a viabilidade ou não do negócio. Estes indicadores surgem então em forma de referências para a tomada de decisão, que mostrarão o valor real do negócio e atrairão os investidores, que por sua vez contribuirão para o sucesso e o retorno do investimento aos acionistas.

O gerenciamento adequado do entulho da construção civil tem como propósito reduzir o volume de resíduos descartados irregularmente, resultando na diminuição dos impactos ambientais, gerando lucro, empregabilidade e conscientização em relação à reciclagem, ponto fundamental para o sucesso da sustentabilidade. Uma organização deve conciliar eficiência na produção e visão de responsabilidade ambiental tornando-se assim mais competitiva.

O projeto da MEJIS Destina Ltda., coleta, destinação e reciclagem dos resíduos da construção civil torna-se viável, baseado na decisão quanto à viabilidade comercial, técnica e financeira, neste plano de negócio ficou claro o principal objetivo da disciplina: Entender a metodologia utilizada no planejamento e construção de uma nova empresa no mercado. Na busca do sucesso desde o nascimento, crescimento e conquista do mercado. Qual a direção e qual o momento certo de decisão para se chegar ao real valor de ingresso de recursos, o qual irá gerar a satisfação e certeza de que a estratégia contribuirá para o resultado final.

## REFERÊNCIAS

ABNT: NBR-15.112 – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Solo: determinação do limite de liquidez: método de ensaio. NBR – 6459 - Rio de Janeiro, 1984.

BEM PARANÁ. Disponível em: <http://www.bemparana.com.br/index.php?n=91144&t=mercado-imobiliario-cresce-70-em-curitiba> – Acesso em 20 de março de 2009 às 14hr12min.

CARVALHO, Fernando. Mauro; RODRIGUES, José Antônio; PINTO, Luiz Fernando; RODRIGUES, Sérgio Figueredo. **Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais**. Rio de Janeiro: IBMEC, 1980.

CERTO, Samuel e C. PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 1ª edição, São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMAU DO BRASIL - **Manutenção e Sistemas de Automação Industrial** (contratação de serviços). Contato com: Silmar Antonio Kulka e Marcelo Makoto Kamiya.

COMAU DO BRASIL - **Manutenção e Sistemas de Automação Industrial**. Disponível em: <http://www.comau.com.br/ogrupos.htm> – Acesso em 19 de setembro de 2009 às 14hr21min.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing** – As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.



GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração Financeira**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Addilson Wesley, 2003.

IAP. Disponível em: <http://www.iap.pr.gov.br/arquivos/File/formularios/RLA.rtf> – Acesso em 13 de março de 2010 às 20hr45min.

IMOBILIÁRIA MORO. Disponível em: <http://www.moroimobiliaria.com.br/Locacao>. Acesso em 26 de abril de 2010 às 20hr30min.

JORNALISTA EXTERNO. Disponível em: <http://www.paranaonline.com.br/editoria/especiais/news/101951/> – Acesso em 28 de fevereiro de 2010 às 16hr20min.

KINLAW. D. C. **Empresa Competitiva e Ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 8ª edição, São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição, São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

MAQBRI – **Comércio e Indústria de Máquinas Ltda** e contato direto por e-mail com Nilson Pinar. Disponível em: <http://www.maqbrit.com.br/britagem.html> – Acesso em 13 de setembro de 2009 às 20hr13min.

MAXIMILIANUS, Cláudio Américo Fuhrer; MAXIMILIANO, Roberto Ernesto Fuhrer. **Resumo de Direito Tributário**. ed. al., São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res02/res30702.html> – Acesso em 12 de outubro de 2009 às 21hr10min.

NBR ISO 14001:2004 – **Sistemas de Gestão Ambiental**: Especificação e diretrizes para uso. Apostila ATSG (Academia Tecnológica de Sistemas de Gestão) – Curso de formação de auditores internos ministrado na Furukawa Industrial S/A entre 06/09/2009 e 09/10/2009. Rio Grande do Sul: ATSG, 2009.

NBR ISO 9000:2005 – **Sistemas de Gestão da Qualidade**: Fundamentos e vocabulário. Apostila ATSG (Academia Tecnológica de Sistemas de Gestão) – Curso de formação de auditores internos ministrado na Furukawa Industrial S/A entre 06/09/2009 e 09/10/2009. Rio Grande do Sul: ATSG, 2009.

O GLOBO. Disponível em: [http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/08/25/inflacao\\_afetou\\_padrao\\_de\\_consumo\\_da\\_maioria\\_dos\\_brasileiros\\_diz\\_fgv-547934327.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/08/25/inflacao_afetou_padrao_de_consumo_da_maioria_dos_brasileiros_diz_fgv-547934327.asp) – Acesso em 19 de agosto de 2009 às 21hr00min.

PARANÁ ONLINE / Maria Lúcia Rodrigues. Disponível em: <http://www.paranaonline.com.br/editoria/cidades/news/102006/?noticia=RESIDUOS+DE+OBRAS+TEA+O+TRATAMENTO+DIFERENCIADO> – Acesso em 28 de fevereiro de 2010 às 16hr50min.

PREFEITURA DE CURITIBA. Disponível em: [http://www2.curitiba.pr.gov.br/gtm/cadastro\\_sincronizado/Documentos/](http://www2.curitiba.pr.gov.br/gtm/cadastro_sincronizado/Documentos/) – Acesso em 22 de outubro de 2009 às 18hr40min.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/Formularios.htm> – Acesso em 13 de março de 2010 às 20hr30min.

SINDUSCON-PR. Disponível em: <http://www.sinduscon-pr.com.br/principal/home/associados> – Acesso em 03 de fevereiro de 2010 às 19hr35min.

SOLIFORTE. <http://www.soliforte.com.br/> – Acesso em 29 de outubro de 2009 às 22hr40min.

TANIGUCHI, Cássio. **Plano Integrado de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil do Município de Curitiba**. Decreto nº 1068 de 2004.

TIBAGI AMBIENTAL. Disponível em: <http://www.tibagiambiental.com.br/> – Acesso em 29 de outubro de 2009 – 23hr20min.

USP (2009). Disponível em: [http://www.reciclagem.pcc.usp.br/entulho\\_ind\\_ccivil.htm](http://www.reciclagem.pcc.usp.br/entulho_ind_ccivil.htm) – Acesso em: 08 de setembro de 2009 às 10hr18min.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 3º Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.



# CAPÍTULO 15

## **PLANO DE NEGÓCIO - PROJETO PILOTO DE UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL COM RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**

**Dayane Aparecida Da Silva**

**Samaira Carla Wuicik**

**Sotero Marcos Tupinambá Correa De Souza**

**Tatiana dos Santos Pereira**

**Carlos Alberto Brost**

# PLANO DE NEGÓCIO - PROJETO PILOTO DE UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL COM RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Dayane Aparecida Da Silva <sup>1</sup>

Samaira Carla Wuicik <sup>2</sup>

Sotero Marcos Tupinambá Correa De Souza <sup>3</sup>

Tatiana dos Santos Pereira <sup>4</sup>

Carlos Alberto Brost <sup>5</sup>

## RESUMO

Este plano de negócios tem por finalidade apresentar o projeto de um condomínio residencial com responsabilidade ambiental e lançar no mercado imobiliário residências inovadoras, que utiliza desta consciência para criar lares amigos da natureza com baixo impacto ao meio ambiente no empreendimento. A empresa concebida para idealizar este projeto piloto, será a construtora de imóveis WP & SS Ltda., idealizadora do projeto inovador que irá oferecer residências que atendam não apenas a necessidade de abrigo, mas também a satisfação dos clientes em adquirir uma residência onde através de ações cotidianas seja possível contribuir com a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais, de forma a obter retorno financeiro em longo prazo por meio da economia que alcançará pela utilização de fontes alternativas que supram suas necessidades. Apesar de não atingir a sustentabilidade do setor, a empresa adotará métodos para que os usuários consigam utilizar de forma consciente e econômica sua moradia a fim de reduzir os impactos ambientais gerados devido ao crescimento populacional e por sua vez, residencial. A proposta da equipe visa compensar a degradação ocasionada pela construção civil ao meio ambiente com uma construção amiga da natureza.

**Palavras-chave:** Construção Civil. Ecoeficiência. Residências Ecologicamente Corretas. Consciência Ambiental. Responsabilidade Ambiental.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o *site* do SINDUSCON-SP – Sindicato da Indústria da Construção Civil - São Paulo (2009), a Construção Civil brasileira deve registrar uma expansão de 8,8% no PIB – Produto Interno Bruto, no ano de 2010, isto movimentará o equivalente a 625 milhões de reais contra apenas 1% de crescimento no ano de 2009. O crescimento da construção civil e o crescimento acelerado das cidades causam desequilíbrios ambientais e redução da qualidade de vida da população por ser um dos setores

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. *E-mail:* dayane.aparecida123@gmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Gestão em Marketing Organizacional, Especialista em Gestão em Processos Gerenciais, Especialista em Processos Inovadores de ensino e aprendizagem na Educação Profissional. *E-mail:* samairacarla@gmail.com

<sup>3</sup> Bacharel em Administração, MBA Gestão de Vendas. *E-mail:* strsouza7@gmail.com

<sup>4</sup> Especialista em Gestão Pública, Especialista em Gestão Financeira e Contábil, Especialista em Gestão Estratégica e de Negócios, Especialista em Controladoria e Finanças Empresariais. *E-mail:* tatianapereira2015@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Especialista em Gestão Estratégica e de Negócios. *E-mail:* brostt@gmail.com

mais impactantes, responsáveis por grande parte dos resíduos gerados (REVISTA DA FAE, 2010, p. 29-40).

Para aproveitar o aquecimento do mercado imobiliário, foi incluída neste projeto a criação da empresa WP & SS Ltda. que tomará estes dados como positivos para a criação de um conjunto habitacional. E este não é o único ponto atrativo, mas também a corrida contra o tempo na questão ambiental.

Segundo o *site* do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2009), Curitiba tem uma população estimada de 1.851.215 habitantes e uma área de 435 km<sup>2</sup> e, conforme informações do *site* do SINDUSCON-PR – Sindicato da Construção Civil (2010): O Curitiba está mais entusiasmado para aquisição da casa própria.

Dados divulgados pelo *site* do Paraná Online (2010) mostram que Curitiba foi eleita pela Organização Sueca *Globe Forum*, a cidade mais sustentável do mundo, onde a destaca como excelência em desenvolvimento urbano sustentável e torná-la exemplo positivo para as demais cidades.

Mediante as informações supracitadas o projeto de residências inovadoras vem ao encontro com a provável solução ambiental que é a implantação de construções ecoeficientes.

## 2 CONCEITO DO NEGÓCIO

Todo negócio envolve necessariamente algum produto ou serviço e, conseqüentemente, algum fornecedor e algum cliente; uma cadeia de entradas, processos e saídas; alguma produção e algum mercado; uma forma de satisfazer alguma necessidade do cliente ou responder a alguma oportunidade de mercado (CHIAVENATO, 2008, p. 25).

Este plano de negócios terá como objetivo desenvolver o projeto piloto de um condomínio com responsabilidade ambiental para verificar a possibilidade de idealizar um empreendimento ecoeficiente no mercado imobiliário.

Construções residenciais para atender a necessidade de moradia da população e aproveitar o aquecimento do mercado imobiliário e a oportunidade de crescimento no ramo habitacional, para concretizar os sonhos da casa própria dos clientes determinados em viver em um ambiente aconchegante, com condições especiais de qualidade, segurança, praticidade e lazer.

“Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo [...] existem na delicada textura biológica e são inerentes à condição humana” (KOTLER, 1998, p. 27).

O desafio está encontrar formas alternativas, materiais viáveis e adequados para a construção com foco ambiental, assim será possível apresentar no mercado um empreendimento inovador que utilizará da tecnologia em seu favor para satisfazer aos clientes com intenção e poder de compra de adquirir e residir em um ambiente que proporcione qualidade de vida dentro de um espaço saudável e ambientalmente correto além de suprir a necessidade de moradia e zelar pela qualidade e resistência dos imóveis.

Segundo Kotler (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento frente à comparação de desempenho esperado pelo produto ou resultado a partir das expectativas da pessoa. Desejos são as carências por satisfações específicas para atender as necessidades que são poucas, mas os desejos são muitos.

Para alcançar o objetivo proposto o intuito é entrar no mercado imobiliário para revolucionar as construções residenciais, como projeto piloto, construir um conjunto habitacional que atingirá as

expectativas e suprirá os desejos do público que pretende residir em um ambiente com responsabilidade ambiental, bem como segurança e o *status* de morar em um local que é positivamente diferenciado dos demais.

“Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição em comprá-los. Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra” (KOTLER, 1998, p. 28).

Consumidores convencidos da sua necessidade de habitação e desejo de adquirir sua casa própria, aliado a um poder aquisitivo, poderão contar com os residenciais oferecidos para gerar a demanda pelo projeto.

O conceito de marketing societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade (KOTLER, 1998, p. 44).

O projeto busca de formas diversas proporcionar um ambiente residencial que evite o consumo desmedido das fontes naturais de recursos e que poupe o meio ambiente de sua degradação, busca formas alternativas minimizar o impacto ambiental no ramo da construção civil, já que todos necessitam de moradia. “A preocupação ambiental é uma tendência cada vez mais arraigada em todos os empresários atuais” (HIRSCHFEL, 1996, p. 36).

O bem estar será oferecido aos clientes, à sociedade e principalmente às novas gerações, pois a sensibilidade quanto à utilização consciente dos recursos naturais impactará não apenas aos clientes e suas famílias, mas também na população futura, que será beneficiada com a menor extração de fontes naturais.

Desde a mais remota antiguidade, o homem usa objetos de origem mineral; quanto maior é o desenvolvimento econômico e o crescimento demográfico, maior é o consumo de produtos minerais, tanto dos metálicos como dos não metálicos. Quanto aos minerais não metálicos, só a construção civil emprega, conforme a área em que se encontra, uma grande quantidade de pedras, de argila, de areia e de calcário (ANDRADE, 1998, p. 158).

Segundo informações divulgadas pelo SINDUSCON-PR (2010), “A ‘construção verde’ vem obtendo um número cada vez maior de adeptos entre os consumidores, principalmente aqueles da classe média, que estão cada vez mais preocupados com as questões ambientais e com a qualidade de vida”.

Quanto à classe social afirmam que:

Classe Social é definida como a divisão dos membros de uma sociedade em uma hierarquia de classes de status distintos, de modo que os membros de cada classe tenham relativamente o mesmo status e os membros de todas as outras classes tenham mais ou menos status (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p. 265).

Com base no aporte financeiro necessário para a aquisição dos empreendimentos e pela aderência do conceito de construção verde, se aposta na demanda por parte dos clientes potenciais classificados na classe média alta.

### 3 O EMPREENDIMENTO

Uma empresa pode definir seu mercado alvo, mas falhar em conhecer plenamente as necessidades dos consumidores” (KOTLER, 1998, p. 37). Ao observar esta problemática, a empresa WP & SS Ltda. procurará conhecer as necessidades de seus clientes potenciais para desenvolver um

projeto diferenciado, com as características inovadoras e modernas deste segmento, na intenção de alcançar a satisfação e superar as expectativas do mercado.

Para atrair a atenção do público alvo e ter destaque no mercado imobiliário residencial, por atitudes ecologicamente corretas, a proposta é inovar no ramo de construção civil e elaborar como projeto piloto um conjunto residencial com responsabilidade ambiental, contará com diferenciais que determinarão as características do empreendimento que com isto contribuirão com a preservação de hoje para garantir a prevenção do futuro.

A escolha dos materiais e processos são fatores determinantes para proporcionar aconchego ao trazer a natureza de encontro ao lar, sem agredi-la e criar ambientes harmônicos, modernos, confortáveis e, sobretudo a favor do meio-ambiente.

#### **4 ASPECTOS AMBIENTAIS DO EMPREENDIMENTO**

O empreendimento utilizará os tijolos ecológicos para construir imóveis de forma harmônica, com baixo impacto ambiental e custos operacionais reduzidos. Além disto devido ao seu formato inovador o mesmo oferece aos imóveis isolamento térmico e acústico o que proporcionará maior conforto interno nas residências atrelado a responsabilidade ambiental durante a edificação do empreendimento.

O tijolo ecológico tem seu diferencial desde a sua fabricação, de acordo com informações do fabricante Ecolaria, os tijolos ecológicos são compostos por uma mistura de 88% de saibro, este percentual é em média 70% areia e resíduos da construção civil e 12% cimento, o que significa apenas 6 sacos de cimento para se fabricar um milheiro de tijolo (ECOLARIA, 2010).

Após a preparação da mistura, os tijolos são compactados com prensa hidráulica e têm sua cura feita com água, diferentemente dos tijolos cerâmicos, com isso coopera com o meio ambiente ao evitar o desmatamento e poupar uma média de 6 árvores, que corresponde a 4,54m<sup>3</sup>, por milheiro produzido, o além de não prejudicar a camada de ozônio pela liberação de gás carbônico, com a sua queima. Mesmo com essas alterações com relação ao procedimento utilizado na fabricação de tijolos convencionais, o tijolo ecologicamente correto apresenta excelente resistência final, conforme afirma o fabricante (ECOLARIA, 2010).

Dentre os principais diferenciais está o seu formato inovador, pois se trata de tijolos auto encaixáveis que permitem assentamento mais fácil e ágil, o que utiliza para o seu assentamento pouco solo-massa natural e para o rejuntamento rejunte natural, além do que, o acabamento é feito de forma fácil ou simplesmente dispensado e permite que a instalação elétrica e hidráulica aconteça nos próprios furos do tijolo, o que dispensa recortes na parede. Para a execução de todo o processo da construção do empreendimento, também há no mercado demais produtos, no mesmo segmento, como: canaletas ecológicas que são utilizadas para verga contra-verga, vigueta e também o meio tijolo para as laterais de portas e janelas (ECOLARIA, 2010).

O fabricante Tijo-eco (2010) garante que o acabamento seja feito na forma e intenção de remate desejado. É possível realizar o assentamento de azulejos diretamente nos tijolos e dada à perfeição do prumo, menos material será utilizado. Além disso, a construção aceita a aplicação de reboco, pintura, gesso, grafiato e, demais técnicas de finalização diretamente sobre o tijolo. “A construção civil é responsável por 48% do total dos resíduos sólidos gerados em Curitiba. Cerca de 3 mil metros cúbicos são produzidos por dia” (GESTÃO DE RESÍDUOS, 2010).

Em virtude das informações supracitadas, o projeto residencial percebe o tijolo ecológico como medida de redução da utilização de matéria-prima e conseqüentemente dos resíduos gerados, visto que

os tijolos por serem auto encaixáveis dispensarão a utilização de grande parte de materiais convencionalmente utilizados na construção civil que geram uma grande quantidade de resíduos sólidos, como exemplo o concreto. Além de que, os mesmos por possuírem os furos específicos para passagem da tubulação e fiação elétrica, dispensaram a execução do rasgo e posterior enchimento do rasgo para passagem da tubulação na alvenaria.

O uso crescente de vidro na arquitetura torna imperativo considerar o conforto e bem estar dos ocupantes, os vidros para controle da luz solar são elementos atraentes de um prédio ao mesmo tempo o que potencializa o conforto térmico.

Em climas quentes, o vidro para controle solar pode ser usado para minimizar a absorção do calor do sol e ajudar a controlar a luz forte, em regiões de clima temperado, ele pode ser usado para equilibrar o controle solar e garantir altos níveis de luminosidade natural.

O vidro de controle solar pode ser especificado para qualquer situação em que a absorção do calor do sol em excesso é provável de ser um problema, todos os produtos estão disponíveis na forma temperada ou laminada dentro das exigências de segurança e de proteção e podem ser combinados com outros benefícios, tais como o controle de ruído. O tipo de vidro usado nas unidades de vidro de isolamento em janelas de energia eficientes é geralmente conhecido como vidro “*low emissivity*” (de baixa emissividade) ou “*low-E glass*” (PILKINGTON BRASIL, 2010).

O empreendimento contará com mais esse artifício na intenção de oferecer residências com vidros especiais para ter a condição de manter a claridade necessária, e ainda assim evitar o calor excessivo nas áreas internas e manter o conforto sonoro no interior das residências e a segurança em sua utilização.

O custo deste diferencial pode ser visualizado no apêndice 3.

O empreendimento a ser desenvolvido contará com mais um sistema inovador que permite a maior absorção das águas pluviais ao aumentar a área permeável do condomínio por substituir o asfalto que é convencionalmente usado nas ruas internas de condomínios, por uma solução ecoeficiente, que garante o conforto do morador e usuário.

Segundo o *site* do fabricante Técnica Paver (2010) é recomendado seu uso em áreas de trânsito de pedestres e veículos por reconhecer as seguintes vantagens:

- Resistência e durabilidade;
- Redução da temperatura ambiental comparado ao pavimento asfáltico;
- Possibilidade de manejo fácil de tubulações e interferências sob o pavimento;
- Alta permeabilidade do pavimento;
- Podem ser removidos e reutilizados;
- Alta resistência à abrasão;
- São esteticamente agradáveis e atraentes.

Outro aspecto importante a ser destacado, refere-se à questão de telhados ecoeficientes, haja vista, o telhado verde ser uma alternativa ecoeficiente.

Muito tempo antes de entrar em discussão como uma alternativa sustentável na arquitetura, os telhados verdes já faziam sucesso. Eles já estavam presentes nos jardins suspensos da Babilônia – uma das sete maravilhas do mundo antigo -, construídos pelo Rei Nabucodonossor II para a Rainha Amittis, ou então nos terraços jardins da arquitetura modernista dos anos 20. O resgate do também chamado “enverdecimento” urbano foi feito pelos alemães, com o objetivo de adequar as cidades em relação aos problemas ambientais como poluição atmosférica, ilhas de calor ou enchentes (ATITUDE SUSTENTÁVEL, 2010).



A proposta do projeto visa disponibilizar no mercado imobiliário um empreendimento com maior valorização ambiental atrelado ao embelezamento do projeto arquitetônico por isto optou por instalar em uma parte do telhado a cobertura verde para diferenciar o seu projeto e, proporcionar maior contato do morador com a natureza além de minimizar o impacto causado pelo crescimento populacional e conseqüente necessidade urbana de construção civil.

O engenheiro Paulo Eduardo Oliveira Rocha em entrevista ao *site* Fórum da Construção indaga que: “Nos últimos anos, o acúmulo desenfreado da população em volta das grandes cidades, acarretou a diminuição drástica das áreas permeáveis dos grandes centros urbanos” (FÓRUM DA CONSTRUÇÃO, 2010).

Para minimizar a problemática citada por Rocha em Fórum da Construção, o arquiteto Paulo Lisboa entrevistado pela revista Atitude Sustentável, o qual cita que os espaços verdes servem também como novas áreas de impermeabilização: “É como se criasse uma ‘piscina verde’, que retém a água da chuva. Parte da água evapora, parte é drenada e chega mais tarde na rede pública, o que pode evitar acúmulo em momentos de grande incidência” (ATITUDE SUSTENTÁVEL, 2010).

O telhado verde pode receber grama, flores, arbustos e hortaliças preferencialmente plantas locais mais resistentes à chuva e à estiagem e que exijam pouca rega e poda, plantas de porte baixo e crescimento lento também podem facilitar a manutenção, que é parecida com a de um jardim comum.

Segundo o *site* Ecotelhado (2010), em relação à manutenção, todo Telhado Verde requer alguma manutenção em algum tempo, e de acordo com especialistas no assunto recomenda-se assim que se notar fraqueza nas plantas, utilizar fertilizante com composto orgânico em pequena quantidade. A poda será em frequência inferior às gramas comuns devido às características dos arbustos plantados e a irrigação poderá ser feita através da utilização do sistema das cisternas que será explanada à frente, ou de acordo com a intenção do usuário.

Dentre os diversos benefícios oriundos desta prática, o fabricante Ecotelhado (2010) destaca que nem apenas os moradores são favorecidos com esta iniciativa:

- O telhado inovador proporciona um conforto térmico, que pode alcançar 5 graus a mais no inverno e 5 graus a menos no verão;

- As plantas, através da fotossíntese, produzem mais oxigênio para o ambiente que fica com ar mais fresco, por manter a umidade relativa do ar. A área verde também contribui para a impermeabilização da área, o que retarda o volume total das águas das chuvas que se dirigem às galerias pluviais nos momentos de maiores incidências e com isso é possível evitar o risco de enchentes. Inclusive, o método não impede que a água seja destinada as cisternas, de onde poderá inclusive ser utilizada para irrigação das plantas em períodos de estiagem, dentre as outras utilizações;

- As áreas verdes, ao substituir o concreto, contribuem com o embelezamento e valorização do projeto arquitetônico, o que proporciona um conforto visual;

- O Telhado Vivo enriquece a biodiversidade ao atrair insetos como borboletas, besouros e outros de hábitat externo a moradia, o que não é prejudicial aos moradores, pois não comprometem a parte interna das residências.

Ainda, um estudo recente do Laboratório Nacional Lawrence Berkeley, na Califórnia, mostrou que pintar os telhados de branco ajuda a combater o aquecimento global (ENERGIA EFICIENTE, 2010). Tecnicamente, as coberturas escuras absorvem 80% do calor externo e as claras refletem até 90% da luz solar.

O projeto do empreendimento aderirá a esta ideia e aplicará este método em seu conjunto residencial, ou seja, todo o telhado será de coloração branca para reduzir as ilhas de calor humano e o aquecimento global, exceto as áreas que tiverem vegetação.



Segundo estudos da Universidade de Berkeley (CA, USA), cerca de 25% da superfície de uma cidade é composta de telhados. A imensa maioria desses telhados são escuros e refletem apenas 20% da luz solar. Se fossem pintados de branco, compensariam 10t de emissão de CO<sub>2</sub> a cada 100m<sup>2</sup>. O telhado branco reflete mais a luz solar e absorve menos calor (ENERGIA EFICIENTE, 2010).

Como efeito, esta atitude diminui a temperatura interna do ambiente, a fim de potencializar a redução de necessidade de utilização de ar condicionado e ventiladores, o que reduz o consumo de energia e as consequentes emissões de gás carbônico geradas por estes aparelhos. Porém esse não é o chamariz que levou a esta escolha e sim o fato de encontrar uma forma compensatória na tentativa de minimizar os efeitos drásticos causados pela alta emissão de CO<sub>2</sub>.

Através dos estudos californianos pode-se entender a grandiosidade deste movimento, pois se 70% dos telhados fossem pintados de branco, os resultados mostram uma compensação ambiental equivalente à emissão de 11 bilhões de carros por ano, de forma lúdica seria como tirar das ruas cerca de 600 milhões de carros por 18 anos, e se em 20 anos todos os telhados forem pintados, haverá o efeito de retirar metade dos carros que rodam atualmente em todo o mundo (ENERGIA EFICIENTE, 2010).

Cabe ressaltar que este método possui fácil aplicação e pouca manutenção, pois existem tintas e materiais autolimpantes que facilitam a manutenção e evitam que as superfícies precisem ser pintadas frequentemente.

No que tange à utilização consciente da água, “noventa e sete por cento da água existente no planeta Terra é salgada (mares e oceanos), dois por cento formam geleiras inacessíveis e, apenas um por cento é água doce, armazenada em lençóis subterrâneos, rios e lagos” (SUSTENTABILIDADE, 2010).

O Conjunto Residencial disponibilizará para seus usuários tecnologia de ponta no que diz respeito à reutilização e uso racionado deste bem natural tão precioso e indispensável à vida.

O empreendimento oferecerá sistema de cisternas (tanques subterrâneos) que coletam água proveniente das chuvas para possibilitar que sejam reaproveitadas na utilização em lavagem das calçadas e ambientes em comum, descargas sanitárias e irrigação de jardim entre outras utilizações conforme preferência do usuário, para poupar a utilização deste recurso não renovável.

Na cidade de Curitiba, onde o projeto piloto será idealizado, vigora a lei 10.785 – 18/09/2003, que rege acerca da conservação e uso racional da água em edificações, a qual rege que para as residências com área igual ou superior a 250 m<sup>2</sup> de área construída obrigatório a implantação deste sistema, conforme decreto 293.

Art. 2º Para o licenciamento de construções no Município, fica obrigatória que no projeto de instalações hidráulicas seja prevista a implantação de mecanismo de captação das águas pluviais, nas coberturas das edificações, as quais deverão ser armazenadas para posterior utilização em atividades que não exijam o uso de água tratada (PREFEITURA DE CURITIBA, 2010).

Este sistema prevê a utilização do telhado e calhas como captadores da água de chuva, que é dirigida para um filtro e levada para a cisterna. Estocada ao abrigo da luz e do calor, a água se mantém livre de bactérias e algas. Outra parte do sistema cuida de dar vazão a água armazenada em pontos logo abaixo da superfície, para não movimentar eventuais resíduos. Para garantir que a água armazenada seja liberada de resíduos é necessário que seja realizado um processo de filtragem desses sólidos.

O desperdício de água é um dos fatores que mais impacta no meio ambiente e pela utilização incorreta e com a intenção de inovar e proporcionar solução o empreendimento utilizará nas residências válvulas especiais que reduz o desperdício de água em descarga sanitária.

Conforme afirma o *site* do fabricante de válvulas Docol (2010) através da utilização correta desta ferramenta poderá ser reduzido o consumo em até 30% em relação aos modelos convencionais de válvulas. Sua utilização se faz da seguinte forma:

Acionamento parcial: ideal para a limpeza de líquido através de uma descarga econômica com menor volume de água;

Acionamento Total: ideal para a limpeza de sólidos através de uma descarga completa;

Para potencializar a iniciativa de descargas sanitárias com água advindas das chuvas, o duplo acionamento das válvulas de descargas sanitárias poupará o recurso, o que fará com que a água captada em uma incidência chuvosa dure por um número maior de utilizações, além disso, a utilização de água potável para esta atividade será praticamente nula e toda a água captada será utilizada de maneira econômica e eco eficiente. Entretanto o sistema de fornecimento de água para as descargas sanitárias contará com uma segunda fonte de alimentação, com água da rede de abastecimento, para períodos de estiagens.

Segundo a Cartilha “Como reduzir o consumo – Água” elaborada e disponibilizada no *site* da prefeitura de São Paulo, as válvulas comuns para descargas sanitárias ao serem acionadas consomem cerca de 10 a 30 litros de água (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2010).

Ao considerar, conforme indicação do fabricante Docol, que com a válvula de dois estágios é possível economizar até 30% em cada acionamento, com isto, será gerada uma economia física de água entre 3 a 9 litros em cada ativação e poupar a água disponível no reservatório de água. Acerca da eficiência energética, sabe-se que “um empreendimento ambientalmente correto tem a preocupação constante de reduzir impactos nos processos construtivos, tanto em termos de redução da carga energética quanto em relação aos sistemas de refrigeração e aquecimento, iluminação e acústica” (PROCEL, 2007, p.12).

Na busca pela eficiência energética, o empreendimento utilizará energia renovável que possibilite aproveitar os recursos naturais de maneira a minimizar os impactos ocasionados pela construção civil e sistemas para evitar o consumo desnecessário de energia elétrica.

Para maximizar o aproveitamento da iluminação e ventilação natural e aproveitar ao máximo os recursos naturais como a leveza do ar puro e a beleza dos raios solares será aplicada a disposição estratégica das janelas e portas do empreendimento, o que tornará a área interna das residências mais harmoniosas e confortáveis.

Serão implantadas no telhado das residências, placas para a captação da energia proveniente dos raios solares, que serão utilizados para o aquecimento da água o que reduzirá o gasto de energia elétrica ao aquecer a água do chuveiro e das torneiras elétricas, com finalidade de reduzir o tempo e energia. Em dias nublados, o aquecimento será através da energia elétrica.

## **5 ANÁLISE DO CENÁRIO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

“A essência da análise é a busca e o processamento sistemático de informações, porém não de quaisquer informações, mas daquelas que se referem a experiências registradas e úteis ao processo decisório” (RICHERS, 2000, p. 166).

A análise ambiental ou externa do negócio é capaz de identificar as oportunidades e ameaças do ambiente através dos fatores externos e é um dos passos para a definição da estratégia empresarial que conduz ao alcance do sucesso planejado (CHIAVENATO, 2008, p. 261).

“Oportunidade é a capacidade de olhar para o futuro em busca de novos nichos de mercado, novas formas de financiamento, tecnologias” (RICHERS, 2000, p. 42).

- Aquecimento do mercado imobiliário em 2010 (SINDUSCON-SP, 2010).
- Aumento do interesse dos curitibanos em adquirir a casa própria (SINDUSCON-SP, 2010).
- Curitiba eleita pela *Globe Forum*, a cidade mais sustentável do mundo (PARANÁ ONLINE, 2010).
- Facilidade de financiamento de imóveis (GAZETA DO POVO, 2010).
- 59% da população curitibana têm entre 20 e 59 anos, o que os torna possíveis clientes potenciais (IPPUC, 2010).
- Curitiba eleita o 4º melhor município para se viver e investir (AGÊNCIA DE CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A, 2010).
- Rápida valorização dos imóveis em Curitiba (GAZETA DO POVO, 2010).
- Boa aceitação do mercado para obras voltadas para a ecoeficiência. (SEBRAE, 2010).
- Por já conter um dos pilares da sustentabilidade que é em relação ao meio ambiente, apresenta possibilidades de tornar-se sustentável.

“Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável [...]” (KOTLER, 2006, p. 51).

- Desestabilidade econômica que impacte o Brasil;
- Escassez da mão de obra qualificada (O EMPREENDEDOR, 2010).
- Possibilidade de escassez de insumos como lâmpadas fluorescentes (O EMPREENDEDOR, 2010).
- Pouco conhecimento da população em relação a imóveis com consciência ambiental.

Segundo a revista *O Empreendedor* (2010) pode faltar profissionais técnicos para coordenar as obras, dos 30 mil engenheiros formados, apenas 3 mil se formam em engenharia civil.

A falta de mão de obra qualificada é uma ameaça que pode trazer alguns transtornos para a construção dos imóveis.

Além dos problemas supracitados, Ricardo Adachi, vice presidente da Associação dos Comerciantes de Material de Construção de São Paulo, explica em entrevista para a revista *O Empreendedor*, que o Brasil depende de outros países para crescer porque não produz determinados materiais: “Já há falta de lâmpadas fluorescentes e o Brasil depende da China nesse setor, porque o país é o maior produtor e exportador mundial do produto” (O EMPREENDEDOR, 2010).

## 6 DEFINIÇÃO DO MERCADO

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (KOTLER, 1998, p. 31).

Informações divulgadas pelo SINDUSCON-PR (2010) mostram que a população curitibana está mais propícia a aquisição de imóveis.

Com a intenção de atender às necessidades e desejos deste público o empreendimento define como seu mercado de atuação atingir à região da cidade de Curitiba bem como sua região metropolitana com os propícios compradores pessoas na fase adulta, com renda fixa ou poder aquisitivo para atender aos pré-requisitos estipulados pelos financiadores competentes em caso de financiamento.

Para conquistar o potencial público alvo o empreendimento se baseia em teorias que argumentam sobre as necessidades humanas e tráz como desafio para as empresas encontrar formas para entede-las e desenvolver produtos que possam supri-las.

“ [...] Teoria motivacional procura lançar luz sobre questão relacionadas as necessidades interiores dos indivíduos que os levarão a um determinado comportamento exatamente para satisfazer” (UHLMANN, 1997, p. 49).

Conforme a pirâmide de Maslow, da figura 12, que representa como podem ser caracterizadas as pessoas de um país em desenvolvimento dentro da teoria motivacional, as necessidades primárias são as fisiológicas e de segurança, já as necessidades secundárias são as sociais, de estima e auto-realização. (HERSEY; BLANCHARD, 2002, p. 72).

**FIGURA 2 - Pirâmide da Teoria das Necessidades**



Fonte: Uhlmann (1997).

A teoria motivacional de Maslow é proveitosa para a identificação das necessidades ou motivos, já a teoria de higiene/manutenção de Herzberg mostra que é necessário encontrar formas de metas e incentivos para satisfazer as mesmas. Ao identificar as necessidades, conforme teoria de Maslow, dos indivíduos que se deseja influenciar, é necessário determinar os objetivos, conforme teoria de Herzberg, que devem ser colocados no ambiente para motivá-los (HERSEY e BLANCHARD, 2002, p. 75).

Ao considerar as teorias supracitadas o projeto do empreendimento adotará métodos baseados na teoria de Maslow para que possa identificar as necessidades dos clientes e na teoria de Herzberg para encontrar formas de supri-las.

Em relação à necessidade fisiológica o empreendimento proporcionará ao indivíduo abrigo e repouso, para a de segurança, total proteção em torno de sua residência para que possa reduzir o perigo

urbano e com a qualidade do empreendimento tranquilizar aos moradores quanto aos riscos causados pela força da natureza.

Para as necessidades sociais, em se tratar de um condomínio residencial, o empreendimento disponibilizará áreas em comum com paisagismo envolvente além de um belo bosque no intuito de harmonizar um maior convívio entre os condôminos, suas famílias e convidados bem como para aumentar o relacionamento e afeição entre os moradores.

Para as necessidades de estima o empreendimento oferecerá um ambiente diferenciado dos demais, onde o morador poderá ter prazer e apreciação pelo bem adquirido e conseqüentemente a realização da sua auto-estima por morar em um ambiente que proporcione a sua família aconchego e conforto atrelado com a responsabilidade ambiental durante a fase de construção e principalmente por proporcionar a oportunidade de um maior contato diário com a natureza e usufruir dos benefícios maravilhosos e de inestimáveis valores que apenas ela pode proporcionar, portanto poderá alcançar sua auto-realização além de ter consciência de contribuir positivamente com a preservação das riquezas naturais.

## 7 CARACTERIZAÇÃO DA DEMANDA

“Dois grupos amplos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos analisando as características geográfica, demográficas e psicográficas” (KOTLER, 1998, p. 231).

Referente à segmentação geográfica:

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados [divisão administrativa de certos países] cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais (KOTLER, 2000, p. 285).

O projeto piloto será idealizado na cidade de Curitiba, pois os investidores são desta cidade e devido ao seu crescimento imobiliário e de sua região metropolitana, os potenciais clientes considerados são os habitantes desta região.

Os indicadores socioeconômicos de Curitiba confirmam que o Município é atualmente um dos melhores do país para se viver e investir, fato confirmado pela 4ª posição no *ranking* das maiores economias do Brasil (AGÊNCIA DE CURITIBA E DESENVOLVIMENTO S/A, 2010).

Essa informação se evidencia ainda mais pelo fato de Curitiba ter ganho o prêmio *Globe Award Sustainable City* na Suécia em 7 de abril de 2010, como a Cidade mais sustentável do mundo pela *Globe Forum* (Organização sueca que avalia tal quesito) (PARANÁ ONLINE, 2010).

Proferiu Luciano Ducci, o atual prefeito da capital paranaense, em entrevista ao *site* Paraná Online que "O desenvolvimento sustentável é um dos grandes desafios da atualidade e do futuro do planeta. Este prêmio é um reconhecimento internacional às ações de Curitiba em prol da sustentabilidade", ao receber o prêmio no dia 29 de abril de 2010, em cerimônia no Museu Nórdico de Estocolmo (PARANÁ ONLINE, 2010).

O objetivo do prêmio é tornar a cidade exemplo positivo para as demais e destacá-la como excelência em desenvolvimento urbano sustentável, vale acrescentar que este é o segundo prêmio ganho esse ano pela cidade, que foi a ganhadora do *Sustainable Transport* pela implantação da linha verde (PARANÁ ONLINE, 2010).

O júri afirmou em nota oficial em entrevista ao *site* Paraná Online que “o comitê reconhece, por unanimidade, que Curitiba demonstrou grande profundidade no nível de entendimento da essência

para o desenvolvimento sustentável de uma cidade, nas políticas públicas e na implementação das ações" (PARANÁ ONLINE, 2010).

Com as estimativas citadas a empresa WP & SS Ltda. aposta na idealização e aceitação deste projeto, visto que a população se mostra interessada em contribuir para o desenvolvimento ecológico na Cidade. O que será evidenciado após a análise financeira que mostrará que os valores de venda por m<sup>2</sup> construídos estão combatíveis com os demais apresentados no mercado sem consciência ambiental.

Referente à segmentação demográfica:

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. As variáveis demográficas são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes (KOTLER, 2000, p. 285).

O objetivo deste projeto inovador, é suprir às necessidades e satisfazer aos desejos dos clientes interessados em habitações residenciais com conscientização ambiental.

O público alvo a ser atingido:

- Pessoas físicas na idade adulta;
- Pré disposição financeira para o investimento;
- Consumidores com pré-disposição ao ramo imobiliário com foco na consciência ambiental;
- Famílias à procura de um condomínio com métodos de utilização eficaz de recursos naturais e dispositivos que proporcionem segurança. “Na segmentação psicográfica, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores [...]. Os bens consumidos expressam o estilo de vida que eles possuem” (KOTLER, 2000, p. 285).

O empreendimento a ser idealizado será direcionado as pessoas com valores e intuito em preservar o meio ambiente e seus recursos naturais. O estilo de vida a ser abordado é o de indivíduos conscientes da importância de cada preciosidade que o meio ambiente proporciona sem pedir nada em troca a não ser o respeito e a responsabilidade de usufruir de forma equilibrada. É essencial que os residentes do condomínio tenham as mesmas intenções e características para que possam dar continuidade às ações propostas pelo empreendimento e, assim garantir a funcionalidade desejada.

## 7.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

“O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão oferecidos pela empresa que você está planejando” (SEBRAE, 2010).

Não foi identificado, até o momento, no mercado empresas que usam as mesmas estratégias e apresentam os mesmos diferenciais dos que serão utilizados pela empresa WP & SS Ltda. no decorrer da execução do projeto piloto de um empreendimento residencial com responsabilidade ambiental.

Na análise da concorrência foram identificados como concorrentes as empresas no ramo da construção civil, com objetivo de disponibilizar no mercado imobiliário empreendimentos residenciais que supram as necessidades de moradia e abrigo da população.



## 8 FORNECEDORES

Além de tempo, o “gerenciamento de custo nunca foi tão importante quanto é atualmente. Como os fornecedores de uma empresa administram uma grande parte de seus custos, qualquer estratégia racional de redução de custos deveria incluir alianças de fornecimento (JORDAN, 1997, p. 139).

Para a idealização do projeto inovador a empresa WP & SS Ltda busca no mercado da construção civil, fornecedores que atendam a necessidade do empreendimento, tanto em materiais convencionalmente utilizados, quanto nos itens que formam o diferencial do condomínio, nos quesitos de consciência ambiental.

## 9 DEFINIÇÃO TÉCNICA DO PRODUTO

Na visão de Kotler (2000, p. 39), a “orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras”.

O produto final da empresa WP & SS Ltda. consiste na criação do projeto piloto de um empreendimento: O Residencial Recanto Verde, o mesmo terá características e utilização de tecnologias alternativas para transformá-lo em um condomínio amigo da natureza, para isso alguns diferenciais serão arquitetados:

- Condomínio residencial fechado com área total de 3.520 m<sup>2</sup>;
- Área verde para lazer coletivo e bosque preservado com mais de 456 m<sup>2</sup>;
- Paisagismo encantador nas áreas comuns;
- Disposição de 4 terrenos residenciais com 684 m<sup>2</sup> cada;
- Imóveis em alvenaria com dois pavimentos e área total de 340 m<sup>2</sup> construídos com tijolos ecológicos;
- Disposição dos cômodos para melhor aproveitamento do espaço físico interno, bem como a ventilação e iluminação natural;
- Muro com 3 metros de altura ao redor de todo o condomínio, utilizando para sua construção tijolos ecológicos;
- Qualidade e segurança na área construída;
- Acesso único, restrito via portão de automóveis e pedestres com interfone;
- Ruas e calçadas em *paver*;
- Aplicação de telhado verde para conforto térmico da área social;
- Preparação do terreno para implementação de cisternas e residência com as devidas tubulações e instalações específicas para a captação das águas das chuvas e sua utilização em descargas sanitárias e demais utilizações que não dependam de água potável, conforme desejo do usuário;
- Instalação de placas para captação de raios solares para serem utilizados como fonte de energia alternativa com finalidade de aquecimento de água em chuveiros e torneiras;
- Utilização de sensores de presença nas áreas externas as residências.



Os sobrados do Residencial Recanto Verde no pavimento térreo, conforme figura 14, contam com:

- Garagem para 3 carros cobertos e 3 descobertos;
- *Living* com sala de estar e jantar com lareira;
- Sala de TV;
- Sala de escritório;
- Cozinha ampla;
- Área de serviço aberta com lavanderia coberta;
- Quarto com banheiro individual para empregada;
- Área de lazer com churrasqueira;
- Lavabo.

Para o pavimento superior, conforme figura 15, contam com:

- 1 Suíte máster com banheira e closet;
- 3 suítes;
- 1 sala de estar / TV.

FIGURA 1 - Planta ilustrativa do condomínio



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

**FIGURA 2** – Planta ilustrativa das Residências – pavimento térreo



Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

**FIGURA 3** - Ilustração do projeto arquitetônico - fachada



Fonte: <http://montesuacasa.com.br> (2010).

## 10 ANÁLISE FINANCEIRA

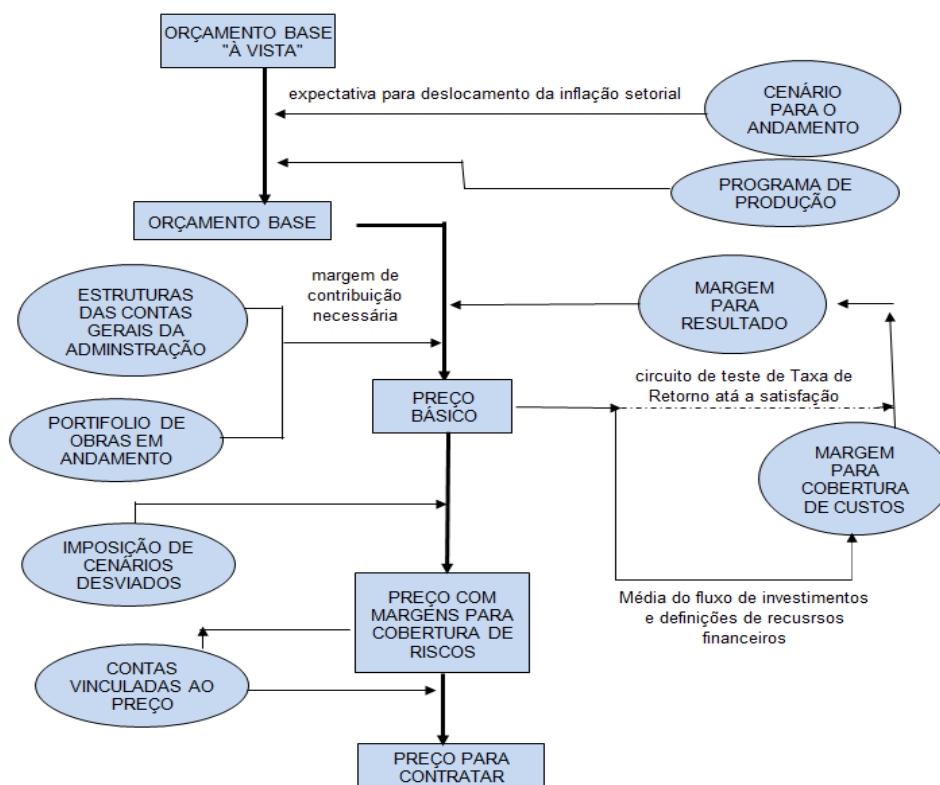
A administração financeira será utilizada neste projeto para controlar da forma mais eficaz possível no que diz respeito a planejamento, análise de investimento e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, o que visa o desenvolvimento para evitar gastos desnecessários, desperdícios e observar os melhores caminhos para a condução financeira do empreendimento no decorrer da idealização do projeto.

Segundo Rocha Lima Jr (1992) a sistemática para formação de preço para obras empreitadas dentro do setor da construção civil deve ser estabelecida de acordo com a sequência definida pelo fluxograma 'Sistemática para a formação de preço', reproduzido na figura 23.

A base para este fluxograma é o orçamento feito em relação aos materiais produtivos bem como a mão de obra direta utilizada, com base de pagamento a vista, ao considerar a cidade de Curitiba onde o empreendimento será idealizado. Considera também os custos indiretos que são os referentes ao funcionamento da empresa atrelada à edificação do empreendimento, as obras em andamento que para este empreendimento em específico não é considerado já que se trata de um projeto piloto e, os desvios estimados para o projeto, além da margem de contribuição e margem para cobertura dos riscos.

Com base neste fluxograma foram feitas as análises necessárias na intenção de definir o preço base de venda do empreendimento ao consumidor final. Ao equiparar o preço obtido com o dos empreendimentos já existentes na mesma região de atuação e de porte semelhante, porém sem apresentar os diferenciais constantes neste plano de negócio, nota-se que é compatível com o preço aplicado no mercado.

**FIGURA 4 - Sistemática para a formação de preço**



Fonte: Rocha Lima Jr (1989).

## 10.1 INVESTIMENTO INICIAL

De acordo com Dolabela (1999, p 222), “os investimentos iniciais contêm três partes: as despesas pré-operacionais; os gastos de montagem do negócio, ou seja, os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas, ou investimentos iniciais de capital de giro.

O projeto do empreendimento atrelado a empresa WP & SS Ltda. terá como investimento inicial o valor total de R\$ 210.000,00 investidos pelos sócios, ou seja, cada um dos quatro sócios terá aporte de 25% integralizado em moeda corrente com o valor equivalente a R\$ 52.500,00. Este valor será investido parcialmente em imobilizações e capital de giro.

Com relação aos valores oriundos de empréstimos junto a instituições bancárias, somarão o restante do investimento inicial e serão integralizados de acordo com as etapas de desenvolvimento da obra. Para a simulação com relação aos valores e conseqüentes juros e amortizações, bem como o valor a ser pago mensalmente foi utilizado como fonte de informações a instituição bancária Santander S/A.

**QUADRO 1 - Investimento Inicial**

| Investimento Inicial       |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| Empréstimos                | R\$ 2.519.461,71        |
| Integralizações de capital | R\$ 210.000,00          |
| <b>Total</b>               | <b>R\$ 2.729.461,71</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

## 10.2 ESTRUTURA DE CUSTOS OPERACIONAIS

As estruturas de custos operacionais, segundo Neto (2003, p. 286), “referem-se a todas as alterações verificadas nos dispêndios operacionais de uma empresa determinadas pela decisão de implantação de um investimento”. Já os custos fixos “são os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante este período” e, os custos variáveis, “são aqueles cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas” (BRAGA, 1995, p. 180).

Os custos fixos e variáveis da empresa WP & SS Ltda. para a idealização do projeto do empreendimento podem ser visualizados detalhados na tabela 6.

## 10.3 CAPITAL DE GIRO

De acordo com Neto e Silva (1997, p. 13) “o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos investidos”. O Capital de Giro avaliado como necessário para suprir as necessidades imediatas para a idealização do projeto considera o primeiro mês de custos fixos que corresponde a R\$ 64.003,32. O total dos custos fixos formam um montante de R\$ 210.317,29 e o total dos custos variáveis totalizam R\$ 2.255.363,16.

## 10.4 FLUXO DE CAIXA

Segundo apontam com Neto e Silva (1997, p. 35), “o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”. Já, acerca da lei 11.638 de 28.12.2007 sobre as demonstrações do fluxo de caixa – DFC, Abreu Filho (2005) destaca que a norma da lei societária estabelece:

Art.176. [...]

IV – Demonstração dos fluxos de caixa; [...]

Art. 188. As demonstrações referidas nos incisos IV e V do *caput* do art. 176 desta Lei indicarão, mínimo:

I – Demonstração dos fluxos de caixa – as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-se essas alterações em, no mínimo, 3 (três) fluxos:

- a) das operações;
- b) dos financiamentos; e
- c) dos investimentos.

O objetivo da DFC é de fornecer informações relevantes sobre recebimentos e pagamentos de caixa de uma companhia durante certo tempo. O fluxo de caixa para execução deste projeto pode ser observado na tabela abaixo:

**TABELA 1 - Estrutura Gerencial de Resultados**

| Mês 01       |            | Mês 02       |       | Mês 03       |       | Mês 04       |       | ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS   |  |
|--------------|------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|---|--|
| Valor        | %          | Valor        | %     | Valor        | %     | Valor        | %     | DISCRIMINAÇÃO   |  |
| 1,00         | 100%       | 52.488,79    | 100%  | 113.975,65   | 100%  | 82.482,38    | 100%  | 1. RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS   |  |
| 184.532,61   | 18453261%  | 208.918,59   | 398%  | 281.128,16   | 247%  | 223.670,75   | 271%  | 2. CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS  |  |
| 118.201,96   | 64%        | 102.558,68   | 49%   | 102.558,68   | 36%   | 116.401,21   | 52%   | 2.1 CMA ou CMV (custos das mercadorias/serviços)  |  |
| 0,15         | 0%         | 7.873,32     | 4%    | 17.096,35    | 6%    | 12.372,36    | 6%    | 2.2 Empresa de Médio Porte (Alíquota 15%)   |  |
| -            | 0%         | 62.986,54    | 30%   | 125.973,09   | 45%   | 62.986,54    | 28%   | 2.3 Comissões da Imobiliária (6%)   |  |
| 22.026,62    | 12%        | 11.013,31    | 5%    | 11.013,31    | 4%    | -            | 0%    | 2.4 Valor destinado ao Projeto Arquitetônico (2%)   |  |
| 44.303,88    | 24%        | 24.486,74    | 12%   | 24.486,74    | 9%    | 31.910,64    | 14%   | 2.5 Salários Mão de Obra Direta + Encargos  |  |
| (184.531,61) | -18453161% | (156.429,80) | -298% | (167.152,51) | -147% | (141.188,38) | -171% | 3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)<br>(Receitas Totais - Custos Variáveis)                     |  |
| 64.003,32    | 6400332%   | 20.173,90    | 38%   | 20.173,90    | 18%   | 19.964,40    | 24%   | 4. CUSTOS FIXOS TOTAIS (Saídas Administrativas)   |  |
| 5.861,20     | 9%         | 5.861,20     | 29%   | 5.861,20     | 29%   | 5.861,20     | 29%   | 4.1 Salários Mão de Obra Indireta + Encargos  |  |
| 465,00       | 1%         | 465,00       | 2%    | 465,00       | 2%    | 465,00       | 2%    | 4.2 Água / Luz / Gás / Telefone / Internet  |  |
| 790,00       | 1%         | 790,00       | 4%    | 790,00       | 4%    | 790,00       | 4%    | 4.3 Honorários Contábeis / Serviços Gerais do Escritório                                    |  |
| 250,00       | 0%         | 250,00       | 1%    | 250,00       | 1%    | 250,00       | 1%    | 4.4 Material de consumo / Expediente  |  |
| 80,00        | 0%         | 80,00        | 0%    | 80,00        | 0%    | 80,00        | 0%    | 4.5 Taxas e despesas bancárias  |  |
| 44.053,23    | 69%        | 8.581,77     | 43%   | 8.581,77     | 43%   | 8.581,77     | 43%   | 4.6 Recursos de Publicidade (5%)  |  |
| 329,29       | 1%         | 329,29       | 2%    | 329,29       | 2%    | 329,29       | 2%    | 4.7 Depreciações Equipamentos / Máquinas e Instalações do Escritório                        |  |
| 500,00       | 1%         | 100,00       | 0%    | 100,00       | 0%    | 100,00       | 1%    | 4.8 Manutenção diversas (Escritório / Predial)  |  |
| 10.552,35    | 16%        | 2.594,40     | 13%   | 2.594,40     | 13%   | 2.384,90     | 12%   | 4.9 Locação de equipamentos Canteiro de Obras   |  |
| 372,24       | 1%         | 372,24       | 2%    | 372,24       | 2%    | 372,24       | 2%    | 4.10 Depreciação dos Utensílios do Canteiro de Obras  |  |
| 750,00       | 1%         | 750,00       | 4%    | 750,00       | 4%    | 750,00       | 4%    | 4.11 Aluguel / Condomínio / IPTU  |  |
| (248.534,93) | -24853493% | (176.603,71) | -336% | (187.326,42) | -164% | (161.152,78) | -195% | 5 RESULTADO OPERACIONAL (3-4)<br>(Margem de Contribuição - Custos Fixos)                    |  |
| 25.433,69    | 2543369%   | 23.535,44    | 45%   | 21.598,88    | 19%   | 19.623,45    | 24%   | 6 RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL   |  |
| -            | 0%         | -            | 0%    | -            | 0%    | -            | 0%    | 6.1 Recebimentos de Receitas Financeiras  |  |
| 25.433,69    | 100%       | 23.535,44    | 100%  | 21.598,88    | 100%  | 19.623,45    | 100%  | 6.2 Pagamentos de Despesas Financeiras  |  |
| (273.968,62) | -27396862% | (200.139,15) | -381% | (208.925,30) | -183% | (180.776,23) | -219% | 7 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL (5+/-6)<br>Resultado Operacional +/- Resultado Extra Operacional |  |
| (273.267,09) | -27326709% | (199.437,62) | -380% | (208.223,77) | -183% | (180.074,70) | -218% | 8 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL AJUSTADO (7 + 4.9 e 4.12)  |  |
| (273.267,09) |            | (621.911,63) |       | (134.394,30) |       | (188.860,85) |       | Caixa no início do Período  |  |
| 210.000,00   |            | 377.919,26   |       | 293.937,20   |       | 293.937,20   |       | Capital Inicial + financiamento   |  |
| (359.206,92) |            | -            |       | -            |       | -            |       | Investimentos   |  |
| (422.474,01) |            | (243.992,37) |       | 159.542,90   |       | 105.076,35   |       | Caixa no fim do período   |  |
| (422.474,01) |            | 73.829,47    |       | (8.786,15)   |       | 28.149,07    |       | Aumento/Redução líquida no caixa  |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

TABELA 2 - Estrutura Gerencial de Resultados (cont)

| Mês 05     |      | Mês 06       |       | Mês 07       |       | Mês 08       |       |
|------------|------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|
| Valor      | %    | Valor        | %     | Valor        | %     | Valor        | %     |
| 231.550,53 | 100% | 42.590,90    | 100%  | 42.590,90    | 100%  | 42.590,90    | 100%  |
| 136.681,23 | 59%  | 132.440,86   | 311%  | 133.434,06   | 313%  | 137.168,54   | 322%  |
| 76.247,70  | 56%  | 96.495,66    | 73%   | 102.558,68   | 77%   | 104.823,25   | 78%   |
| 34.732,58  | 25%  | 6.388,64     | 5%    | 6.388,64     | 5%    | 6.388,64     | 5%    |
| -          | 0%   | -            | 0%    | -            | 0%    | -            | 0%    |
| -          | 0%   | -            | 0%    | -            | 0%    | -            | 0%    |
| 25.700,95  | 19%  | 29.556,36    | 22%   | 24.486,74    | 18%   | 25.956,66    | 19%   |
| 94.869,30  | 41%  | (89.849,75)  | -211% | (90.843,15)  | -213% | (94.577,64)  | -222% |
| 20.235,60  | 9%   | 19.964,40    | 47%   | 11.382,64    | 27%   | 11.382,64    | 27%   |
| 5.861,20   | 29%  | 5.861,20     | 29%   | 5.861,20     | 51%   | 5.861,20     | 51%   |
| 465,00     | 2%   | 465,00       | 2%    | 465,00       | 4%    | 465,00       | 4%    |
| 790,00     | 4%   | 790,00       | 4%    | 790,00       | 7%    | 790,00       | 7%    |
| 250,00     | 1%   | 250,00       | 1%    | 250,00       | 2%    | 250,00       | 2%    |
| 80,00      | 0%   | 80,00        | 0%    | 80,00        | 1%    | 80,00        | 1%    |
| 8.581,77   | 42%  | 8.581,77     | 43%   | -            | 0%    | -            | 0%    |
| 329,29     | 2%   | 329,29       | 2%    | 329,29       | 3%    | 329,29       | 3%    |
| 100,00     | 0%   | 100,00       | 1%    | 100,00       | 1%    | 100,00       | 1%    |
| 2.656,10   | 13%  | 2.384,90     | 12%   | 2.384,90     | 21%   | 2.384,90     | 21%   |
| 372,24     | 2%   | 372,24       | 2%    | 372,24       | 3%    | 372,24       | 3%    |
| 750,00     | 4%   | 750,00       | 4%    | 750,00       | 7%    | 750,00       | 7%    |
| 74.633,70  | 32%  | (109.814,16) | -258% | (102.225,79) | -240% | (105.960,28) | -249% |
| 17.608,59  | 8%   | 15.553,71    | 37%   | 13.458,26    | 32%   | 11.321,64    | 27%   |
| -          | 0%   | -            | 0%    | -            | 0%    | -            | 0%    |
| 17.608,59  | 100% | 15.553,71    | 100%  | 13.458,26    | 100%  | 11.321,64    | 100%  |
| 57.025,11  | 25%  | (125.367,87) | -294% | (115.684,05) | -272% | (117.281,92) | -275% |
| 57.726,64  | 25%  | (124.666,34) | -293% | (114.982,52) | -270% | (116.580,38) | -274% |
| 85.875,71  |      | 113.135,00   |       | (297.375,50) |       | (106.896,56) |       |
| 293.937,20 |      | 419.910,29   |       | (209.955,14) |       | (209.955,14) |       |
| -          |      | -            |       | -            |       | -            |       |
| 379.812,91 |      | 533.045,29   |       | (507.330,64) |       | (316.851,70) |       |
| 237.801,34 |      | (182.392,98) |       | 9.683,82     |       | (1.597,86)   |       |

| ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS                                    |  |
|--|--|
| DISCRIMINAÇÃO  |  |
| 1. RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS                                      |  |
| 2. CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS   |  |
| 2.1 CMA ou CMV (custos das mercadorias/serviços)                     |  |
| 2.2 Empresa de Médio Porte (Alíquota 15%)                            |  |
| 2.3 Comissões da Imobiliária (6%)                                    |  |
| 2.4 Valor destinado ao Projeto Arquitetônico (2%)                    |  |
| 2.5 Salários Mão de Obra Direta + Encargos                           |  |
| 3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)                                      |  |
| (Receitas Totais - Custos Variáveis)                                 |  |
| 4. CUSTOS FIXOS TOTAIS (Saidas Administrativas)                      |  |
| 4.1 Salários Mão de Obra Indireta + Encargos                         |  |
| 4.2 Água / Luz / Gás / Telefone / Internet                           |  |
| 4.3 Honorários Contábeis / Serviços Gerais do Escritório             |  |
| 4.4 Material de consumo / Expediente                                 |  |
| 4.5 Taxas e despesas bancárias                                       |  |
| 4.6 Recursos de Publicidade (5%)                                     |  |
| 4.7 Depreciações Equipamentos / Máquinas e Instalações do Escritório |  |
| 4.8 Manutenção diversas (Escritório / Predial)                       |  |
| 4.9 Locação de equipamentos Canteiro de Obras                        |  |
| 4.10 Depreciação dos Utensílios do Canteiro de Obras                 |  |
| 4.11 Aluguel / Condomínio / IPTU                                     |  |
| 5 RESULTADO OPERACIONAL (3-4)  |  |
| (Margem de Contribuição - Custos Fixos)                              |  |
| 6 RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL  |  |
| 6.1 Recebimentos de Receitas Financeiras                             |  |
| 6.2 Pagamentos de Despesas Financeiras                               |  |
| 7 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL (5+/-6)                                   |  |
| Resultado Operacional +/- Resultado Extra Operacional                |  |
| 8 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL AJUSTADO (7 + 4.9 e 4.12)                 |  |
| Caixa no início do Período   |  |
| Capital Inicial + financiamento                                      |  |
| Investimentos  |  |
| Caixa no fim do período  |  |
| Aumento/Redução líquida no caixa                                     |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

TABELA 3 - Estrutura Gerencial de Resultados (cont)

| Mês 09       |       | Mês 10         |      | Total        |      | Total Médio |         |
|--------------|-------|----------------|------|--------------|------|-------------|---------|
| Valor        | %     | Valor          | %    | Valor        | %    | Valor       | %       |
| 42.590,90    | 100%  | 3.548.241,91   | 100% | 4.199.103,85 | 100% | 419.910,39  | 100%    |
| 132.029,50   | 310%  | 685.359,06     | 19%  | 2.255.363,16 | 54%  | 225.536,32  | 53,711% |
| 96.701,02    | 73%   | 118.215,62     | 17%  | 1.034.762,46 | 46%  | 103.476,25  | 46%     |
| 6.388,64     | 5%    | 532.236,29     | 78%  | 629.865,58   | 28%  | 62.986,56   | 28%     |
| -            | 0%    | -              | 0%   | 251.946,17   | 11%  | 25.194,62   | 11%     |
| -            | 0%    | -              | 0%   | 44.053,23    | 2%   | 4.405,32    | 2%      |
| 28.939,85    | 22%   | 34.907,16      | 5%   | 294.735,72   | 13%  | 29.473,57   | 13%     |
| (89.438,60)  | -210% | 2.862.882,85   | 81%  | 1.943.740,69 | 46%  | 194.374,07  | 46,289% |
| 11.653,84    | 27%   | 11.382,64      | 0%   | 210.317,29   | 5%   | 21.031,73   | 5%      |
| 5.861,20     | 50%   | 5.861,20       | 51%  | 58.612,04    | 28%  | 5.861,20    | 28%     |
| 465,00       | 4%    | 465,00         | 4%   | 4.650,00     | 2%   | 465,00      | 2%      |
| 790,00       | 7%    | 790,00         | 7%   | 7.900,00     | 4%   | 790,00      | 4%      |
| 250,00       | 2%    | 250,00         | 2%   | 2.500,00     | 1%   | 250,00      | 1%      |
| 80,00        | 1%    | 80,00          | 1%   | 800,00       | 0%   | 80,00       | 0%      |
| -            | 0%    | -              | 0%   | 86.962,07    | 41%  | 8.696,21    | 41%     |
| 329,29       | 3%    | 329,29         | 3%   | 3.292,92     | 2%   | 329,29      | 2%      |
| 100,00       | 1%    | 100,00         | 1%   | 1.400,00     | 1%   | 140,00      | 1%      |
| 2.656,10     | 23%   | 2.384,90       | 21%  | 32.977,85    | 16%  | 3.297,79    | 16%     |
| 372,24       | 3%    | 372,24         | 3%   | 3.722,41     | 2%   | 372,24      | 2%      |
| 750,00       | 6%    | 750,00         | 7%   | 7.500,00     | 4%   | 750,00      | 4%      |
| (101.092,44) | -237% | 2.851.500,21   | 80%  | 1.733.423,40 | 41%  | 173.342,34  | 41%     |
| 9.143,25     | 21%   | 6.922,51       | 0%   | 164.199,43   | 4%   | 16.419,94   | 4%      |
| -            | 0%    | -              | 0%   | -            | 0%   | -           | 0%      |
| 9.143,25     | 100%  | 6.922,51       | 100% | 164.199,43   | 100% | 16.419,94   | 100%    |
| (110.235,69) | -258% | 2.844.577,70   | 80%  | 1.569.223,97 | 37%  | 156.922,40  | 37%     |
| (109.534,16) | -257% | 2.845.279,23   | 80%  | 1.576.239,30 | 38%  | 157.623,93  | 38%     |
| (111.132,03) |       | 2.852.325,45   |      | 1.317.498,22 |      | 131.749,82  |         |
| (209.955,14) |       | (1.049.775,71) |      | 210.000,00   |      | 21.000,00   |         |
| -            |       | -              |      | (359.206,92) |      | -           |         |
| (321.087,17) |       | 1.802.549,74   |      | 1.168.291,30 |      | 116.829,13  |         |
| 7.046,22     |       | 2.954.813,39   |      | 2.696.072,31 |      | 269.607,23  |         |

| ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS                                    |  |
|--|--|
| DISCRIMINAÇÃO  |  |
| 1. RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS                                      |  |
| 2. CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS   |  |
| 2.1 CMA ou CMV (custos das mercadorias/serviços)                     |  |
| 2.2 Empresa de Médio Porte (Alíquota 15%)                            |  |
| 2.3 Comissões da Imobiliária (6%)                                    |  |
| 2.4 Valor destinado ao Projeto Arquitetônico (2%)                    |  |
| 2.5 Salários Mão de Obra Direta + Encargos                           |  |
| 3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)                                      |  |
| (Receitas Totais - Custos Variáveis)                                 |  |
| 4. CUSTOS FIXOS TOTAIS (Saidas Administrativas)                      |  |
| 4.1 Salários Mão de Obra Indireta + Encargos                         |  |
| 4.2 Água / Luz / Gás / Telefone / Internet                           |  |
| 4.3 Honorários Contábeis / Serviços Gerais do Escritório             |  |
| 4.4 Material de consumo / Expediente                                 |  |
| 4.5 Taxas e despesas bancárias                                       |  |
| 4.6 Recursos de Publicidade (5%)                                     |  |
| 4.7 Depreciações Equipamentos / Máquinas e Instalações do Escritório |  |
| 4.8 Manutenção diversas (Escritório / Predial)                       |  |
| 4.9 Locação de equipamentos Canteiro de Obras                        |  |
| 4.10 Depreciação dos Utensílios do Canteiro de Obras                 |  |
| 4.11 Aluguel / Condomínio / IPTU                                     |  |
| 5 RESULTADO OPERACIONAL (3-4)  |  |
| (Margem de Contribuição - Custos Fixos)                              |  |
| 6 RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL  |  |
| 6.1 Recebimentos de Receitas Financeiras                             |  |
| 6.2 Pagamentos de Despesas Financeiras                               |  |
| 7 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL (5+/-6)                                   |  |
| Resultado Operacional +/- Resultado Extra Operacional                |  |
| 8 RESULTADO LÍQUIDO MENSAL AJUSTADO (7 + 4.9 e 4.12)                 |  |
| Caixa no início do Período   |  |
| Capital Inicial + financiamento                                      |  |
| Investimentos  |  |
| Caixa no fim do período  |  |
| Aumento/Redução líquida no caixa                                     |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

As amortizações serão pagas com antecipação na oportunidade do recebimento do valor correspondente ao financiamento constituído pelo comprador junto a instituição financeira, o que corresponde a 80% do valor total do empreendimento. Assim a receita operacional total do décimo mês será de R\$ 3.548.241,91 tendo os correspondentes juros referentes aos dois meses finais descontados por esta antecipação.

Para garantir a credibilidade dos valores relativos a cada etapa do processo de construção do projeto piloto e, obter maior clareza e dinamismo aos pormenores técnicos relativos à engenharia civil, os autores deste plano de negócios terão como parceira a empresa KMA2 Arquitetura e Serviços Virtuais Ltda., que prestará o serviço de fornecer as informações detalhadas e atualizadas dos custos inerentes a cada fase de execução deste projeto.

A estimativa de custos personalizada para o projeto das residências ecoeficientes, foi elaborada pela empresa KMA2, com base nos dados disponibilizados pelos autores a partir da necessidade e diferenciais do empreendimento e encontra-se no apêndice 3. A mesma foi usada como base para a elaboração do fluxo de caixa e demais fins financeiros.

A KMA2 Arquitetura e Serviços Virtuais Ltda., inscrita no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, sob o nº 09.214.816/0001-92, lançou no mercado o *site* Minha Casa via *Web*, que é o primeiro *site* da empresa e foi criado para atender ao mercado com conteúdo especializado em projetos e obras residenciais. A Minha Casa via *Web* oferece informações e serviços com a segurança que a Internet exige a agilidade própria desse meio e a conveniência que os clientes merecem. (Minha Casa via *Web*, 2010).

**TABELA 4 - Atividades de Financiamentos**

| ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS                       | Mês 01         |      | Mês 02         |      | Mês 03           |      | Mês 04           |      | Mês 05           |      |
|--|----------------|------|----------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|
| DESCRIÇÃO  | Valor          | %    | Valor          | %    | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    |
| 1. Recebimentos de empréstimos e financiamentos    | R\$ -          | 0%   | R\$ 377.919,26 | 100% | R\$ 503.892,34   | 171% | R\$ 503.892,34   | 171% | R\$ 503.892,34   | 171% |
| 2. Pagamentos de empréstimos e financiamentos      | R\$ -          | 0%   | R\$ -          | 0%   | R\$ (209.955,14) | -71% | R\$ (209.955,14) | -71% | R\$ (209.955,14) | -71% |
| 3. Recebimentos de integralizações de capital      | R\$ 210.000,00 | 100% | R\$ -          | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 4. Dividendos Pagos                                | R\$ -          | 0%   | R\$ -          | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 5. Compras de ações em tesouraria                  | R\$ -          | 0%   | R\$ -          | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 6. Fluxo de Caixa das Atividades de financiamentos | R\$ 210.000,00 | 100% | R\$ 377.919,26 | 100% | R\$ 293.937,20   | 100% | R\$ 293.937,20   | 100% | R\$ 293.937,20   | 100% |

| ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS                       | Mês 06           |      | Mês 07           |      | Mês 08           |      | Mês 09           |      | Mês 10           |      |
|--|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|
| DESCRIÇÃO  | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    |
| 1. Recebimentos de empréstimos e financiamentos    | R\$ 629.865,43   | 150% | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 2. Pagamentos de empréstimos e financiamentos      | R\$ (209.955,14) | -50% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% |
| 3. Recebimentos de integralizações de capital      | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 4. Dividendos Pagos                                | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 5. Compras de ações em tesouraria                  | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   |
| 6. Fluxo de Caixa das Atividades de financiamentos | R\$ 419.910,29   | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% |

| ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS                       | Mês 11           |      | Mês 12           |      | Mês 13           |      | Mês 14           |      | Total              |        |
|--|------------------|------|------------------|------|------------------|------|------------------|------|--------------------|--------|
| DESCRIÇÃO  | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor            | %    | Valor              | %      |
| 1. Recebimentos de empréstimos e financiamentos    | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ 2.519.461,71   | 1200%  |
| 2. Pagamentos de empréstimos e financiamentos      | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (2.519.461,71) | -1200% |
| 3. Recebimentos de integralizações de capital      | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ 210.000,00     | 100%   |
| 4. Dividendos Pagos                                | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -              | 0%     |
| 5. Compras de ações em tesouraria                  | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -            | 0%   | R\$ -              | 0%     |
| 6. Fluxo de Caixa das Atividades de financiamentos | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ (209.955,14) | 100% | R\$ 210.000,00     | 100%   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Através dos custos inerentes ao processo produtivo, foi possível definir de forma detalhada e precisa os valores necessários para a concretização da edificação. Depois de encontrados, foram tomados como base para o aporte de financiamento junto a instituição financeira Santander S/A, que estabelece os percentuais a serem liberados conforme cronograma de execução da obra do apêndice 1.

- 15% a ser incorporado no segundo mês de obras, equivalente ao montante de R\$ 377.919,26;

- No terceiro, quarto e quinto mês de obras, será incorporado mensalmente o montante de R\$ 503.892,34 que representa 20% em cada mês;

- No sexto mês, o valor a ser incorporado representa 25%, e soma R\$ 629.865,43 o que finaliza a liberação de recursos financeiros de terceiros.

Dentre os investimentos necessários para idealização do projeto do empreendimento, conforme discriminado na tabela 8, considera-se a aquisição do terreno onde acontecerá a edificação do conjunto residencial bem como os equipamentos necessários para a sua construção e os mobiliários para a funcionalidade do escritório que será utilizado como centro de negociações.

**QUADRO 1 - Atividades de Investimentos**

| ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS<br>DESCRIÇÃO                     | Mês 01           |      |
|--|------------------|------|
|  | Valor            | %    |
| 1. Valor de venda de investimento                            | R\$ -            | 0%   |
| 2. Valor de venda de ativos imobilizados                     | R\$ -            | 0%   |
| 3. Aquisição de investimento                                 | R\$ (316.800,00) | 88%  |
| 4. Aquisição de ativos imobilizados                          | R\$ (42.406,92)  | 12%  |
| 5. Empréstimos concedidos                                    | R\$ -            | 0%   |
| 6. Recebimentos de empréstimos concedidos                    | R\$ -            | 0%   |
| 7. Aplicações em renda fixa e renda variável                 | R\$ -            | 0%   |
| 8. Recebimentos de aplicações em renda fixa e renda variável | R\$ -            | 0%   |
| 9. Fluxo de Caixa das Atividades de Investimento             | R\$ (359.206,92) | 100% |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

## 11 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

A análise financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnóstico sobre a situação financeira de uma empresa, na intenção de agir como prognóstico sobre o seu desempenho futuro. Ou seja, análise financeira é a capacidade de avaliar a rentabilidade empresarial, em função das condições atuais, verificar se os capitais investidos são remunerados e reembolsados de modo a que as receitas superem as despesas de investimento e de funcionamento (ROCHA LIMA, 1989).

**QUADRO 2 - Cálculo do TIR e VPL**

| Mês da Competência                 | Resultado líquido Mensal ajustado | Investimento | Financiamento  | Cálculo da TIR (IRR) e da VPL (NPV), Utilizando a HP 19 B2 |              |     |                |
|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|----------------|--|--------------|-----|----------------|
|                                    |                                   |              |                | lo =   |              |     |                |
| Start Up                           | Ø                                 | Ø            | (210.000,00)   | lo =   | (210.000,00) | CHS | g CF0          |
| 01/12                              | (273.267,09)                      | (359.206,92) | 210.000,00     | FC1 =  | (422.474,01) | CHS | g CFJ          |
| 02/12                              | (199.437,62)                      | 0,00         | 23.535,44      | FC2 =  | 178.481,64   |     | g CFJ          |
| 03/12                              | (208.223,77)                      | 0,00         | 293.937,20     | FC3 =  | 85.713,43    |     | g CFJ          |
| 04/12                              | (180.074,70)                      | 0,00         | 293.937,20     | FC4 =  | 113.862,50   |     | g CFJ          |
| 05/12                              | 57.726,64                         | 0,00         | 293.937,20     | FC5 =  | 351.663,84   |     | g CFJ          |
| 06/12                              | (124.666,34)                      | 0,00         | 419.910,29     | FC6 =  | 295.243,94   |     | g CFJ          |
| 07/12                              | (114.982,52)                      | 0,00         | (209.955,14)   | FC7 =  | (324.937,66) | CHS | g CFJ          |
| 08/12                              | (116.580,38)                      | 0,00         | (209.955,14)   | FC8 =  | (326.535,53) | CHS | g CFJ          |
| 09/12                              | (109.534,16)                      | 0,00         | (209.955,14)   | FC9 =  | (319.489,30) | CHS | g CFJ          |
| 10/12                              | 2.845.279,23                      | 0,00         | (1.049.775,71) | FC10=  | 1.795.503,52 |     | g CFJ          |
| * TMA = Taxa Média de Atratividade |                                   |              |                | TMA*   | =            |     | 11%            |
| ** TIR = Taxa Interna de Retorno   |                                   |              |                | F IRR (TIR)**  | =            |     | 18,64          |
| *** VPL = Valor Presente Líquido   |                                   |              |                | F NPV (VPL)***   | =            |     | R\$ 267.727,03 |

Fonte: Adaptado de Professor J. M. Kaminski (2010).



A Taxa Interna de Retorno (TIR) comporta várias taxas sendo que na calculadora HP19B2 foi obtido uma taxa estimada de 18,64% ao mês. O Valor Presente Líquido (VPL) considerada a taxa média de atratividade de 11% ao mês utilizada a calculadora HP 19B2 foi de R\$ 267.727,03.

### QUADRO 3 - Cálculo do *Payback*

| <b>Payback</b>   |  |
|--|--|
| $VPL + Io = \text{Soma Vafc} / 10 = \text{Vafc (Média)}$     |  |
| $267.727,03 + 2.729.461,71 = 2.997.188,74 / 10 = 299.718,87$ |  |
| $Io / \text{Vafc (Média)} = \text{Payback}$                  |  |
| $2.729.461,71 / 299.718,87 = 9,11 \text{ meses}$             |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

O *Payback* considerado para o empreendimento ao levar em consideração o Valor Presente Líquido (VPL) e o Investimento Inicial (Io) é de 9,11 meses que é positivo ao considerar o tempo estimado para a construção do empreendimento que será concluído no período de 10 meses.

### QUADRO 4 - Custos e Despesas para a Elaboração do Projeto

|                                    | <b>Fev<br/>2010</b> | <b>Mar<br/>2010</b> | <b>Abr<br/>2010</b> | <b>Mai<br/>2010</b> | <b>Jun<br/>2010</b> | <b>Jul<br/>2010</b> | <b>Ago<br/>2010</b> | <b>Set<br/>2010</b> | <b>Out<br/>2010</b> | <b>Nov<br/>2010</b> |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Fotocópias / Impressão             | 12,20               | 24,00               | 30,00               | 150,00              | 50,00               | 0,00                | 5,00                | 10,00               | 50,00               | 600,00              |
| Deslocamento                       | 19,10               | 110,00              | 130,00              | 180,00              | 170,00              | 15,00               | 80,00               | 120,00              | 118,00              | 150,00              |
| Internet                           | 14,14               | 20,00               | 20,00               | 20,00               | 20,00               | 20,00               | 20,00               | 45,00               | 45,00               | 45,00               |
| Comunicação                        | 43,00               | 90,00               | 100,00              | 110,00              | 124,00              | 30,00               | 70,00               | 145,00              | 160,00              | 150,00              |
| Alimentação                        | 120,00              | 145,00              | 125,00              | 120,00              | 130,00              | 0,00                | 65,00               | 110,00              | 115,00              | 140,00              |
| Outras Despesas                    | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 26,00               | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 80,00               |
| <b>Total das despesas em reais</b> | <b>208,44</b>       | <b>389,00</b>       | <b>405,00</b>       | <b>580,00</b>       | <b>494,00</b>       | <b>91,00</b>        | <b>240,00</b>       | <b>430,00</b>       | <b>488,00</b>       | <b>1.165,00</b>     |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

## 11.1 SIMULAÇÕES CRÍTICAS

Steinstrasser (1971) descreve que o ponto de equilíbrio tem por finalidade fixar o mínimo de vendas capaz de cobrir todos os custos fixos de um certo período e os custos variáveis até este mínimo de vendas. Para o cálculo do ponto de equilíbrio, foi considerado os valores de custos, margem de contribuição, lucro e amortizações médios referente às 4 unidades de imóveis do empreendimento e aplicado as fórmulas conforme tabelas abaixo:

### QUADRO 5 - Ponto de Equilíbrio

| Ponto de Equilíbrio   |   |
|---|---|
| K= CF(R\$) / MC (R\$)   |   |
| $K = \frac{\text{R\$ } 21.031,73}{\text{R\$ } 194.374,07} = 0,11$ |   |
| PE (V) Médio =  | R\$ 419.910,29 x 0,11 = R\$ 45.435,28 reais |
| PE (T) =  | 300 x 0,11 = 32,46 dias                     |
| PE (UF) =   | 4 x 0,11 = 43% do empreendimento            |
| PE (O) =  | 345 x 0,11 = 37,33 dias = 85% de ocupação   |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

### QUADRO 6 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio

| Cálculos para o Ponto de Equilíbrio   |   |                |
|---|---|----------------|
| PEO = Ponto de Equilíbrio Operacional<br>Custos fixos / % margem de contribuição                                    | $PEO = \frac{\text{R\$ } 21.031,73}{0,46} = \text{R\$ } 45.435,29$            |                |
| PEE = Ponto de Equilíbrio Econômico<br>(Custo fixo + Lucro) / (% margem contribuição)                               | $PEE = \frac{\text{R\$ } 178.655,66}{0,4629} = \text{R\$ } 385.953,57$        |                |
| Lucratividade das vendas = Result. Liq. Mensal<br>ajustado/ venda total   | $\text{Lucro} = \frac{\text{R\$ } 157.623,93}{\text{R\$ } 419.910,29} = 38\%$ | R\$ 157.623,93 |
| PEF = Ponto de Equilíbrio Financeiro<br>(Custo fixo + Lucro + Amortizações) / (%<br>margem contribuição)            | $PEF = \frac{\text{R\$ } 388.610,80}{0,4629} = \text{R\$ } 839.524,08$        |                |
| Lucratividade do capital + capital de giro =<br>Result. Liq. Mensal ajustado/ (Capital social +<br>Capital de Giro) | $\text{Lucro} = \frac{\text{R\$ } 157.623,93}{\text{R\$ } 279.346,50} = 56\%$ | R\$ 236.938,39 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

As simulações da sensibilidade do desempenho para a idealização do empreendimento têm como objetivo demonstrar prováveis falhas em relação ao processo e planejamento financeiro para que seja possível se preparar e tomar as decisões necessárias.

A simulação baseia-se em aumento de 15% da produtividade, valor este detectado como déficit de capacidade dos recursos humanos, assim alcançando alta de 15% na lucratividade ao se reduzir o mesmo percentual dos custos fixos, ocorre queda de 15% no mesmo parâmetro e ao considerar aumento de 15% de inflação mais riscos a lucratividade demonstra alta em 15%, conforme tabela abaixo:

**QUADRO 7 - Análise da sensibilidade do desempenho**

| Descrição                       | Situação atual<br>média | %       | + 15 % na<br>Produtividade | %       |
|---------------------------------|-------------------------|---------|----------------------------|---------|
| 1. Vendas Totais                | R\$ 419.910,39          | 100,00% | R\$ 482.896,94             | 100,00% |
| 2. Custos Variáveis             | R\$ 225.536,32          | 53,71%  | R\$ 259.366,76             | 53,71%  |
| 3. Margem de Contribuição       | R\$ 194.374,07          | 46,29%  | R\$ 223.530,18             | 46,29%  |
| 4. Custos Fixos                 | R\$ 21.031,73           | 5,01%   | R\$ 21.031,73              | 4,36%   |
| 5. Lucro / Prejuízo Operacional | R\$ 157.623,93          | 37,54%  | R\$ 181.267,52             | 37,54%  |
| 6. % de Variação no Lucro       |                         | 100,00% |                            | 15,00%  |

| Descrição                       | - 15 % nos Custos<br>Fixos | %       | + 15 % de Inflação +<br>Riscos | %       |
|---------------------------------|----------------------------|---------|--------------------------------|---------|
| 1. Vendas Totais                | R\$ 419.910,39             | 100,00% | R\$ 482.896,94                 | 100,00% |
| 2. Custos Variáveis             | R\$ 225.536,32             | 53,71%  | R\$ 225.536,32                 | 46,70%  |
| 3. Margem de Contribuição       | R\$ 194.374,07             | 46,29%  | R\$ 223.530,18                 | 46,29%  |
| 4. Custos Fixos                 | R\$ 17.876,97              | 4,26%   | R\$ 21.031,73                  | 4,36%   |
| 5. Lucro / Prejuízo Operacional | R\$ 133.980,34             | 31,91%  | R\$ 181.267,52                 | 37,54%  |
| 6. % de Variação no Lucro       |                            | -15,00% |                                | 15,00%  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

## 12 VENDA DOS EMPREENDIMENTOS

Ao considerar os custos fixos e variáveis necessários para a idealização do empreendimento, o custo de cada imóvel será de R\$ 629.865,43, ou seja, R\$ 1.852,55 / m<sup>2</sup>. O preço de venda de cada imóvel é de R\$ 1.049.775,71, valor este constituído dos custos e a margem de lucratividade de 66%. Esta margem foi estipulada com base na realidade atual do mercado da construção civil, para ser possível manter o preço de venda compatível com o aplicado no ramo imobiliário da cidade de Curitiba, mais precisamente no bairro de Santa Felicidade, onde o empreendimento será construído.

Por se tratar de um empreendimento diferenciado com foco na responsabilidade ambiental e utilizar materiais e métodos inovadores, faz com que haja uma redução nos processos operacionais e consequentemente nos custos, o que possibilita oferecer uma construção de alto padrão e manter o preço de venda por m<sup>2</sup> construído compatível com os aplicados no mercado imobiliário no bairro de Santa Felicidade.

O ponto positivo deste empreendimento inovador é a conquista de todos os diferenciais agregados a construção de imóveis de alto padrão e com responsabilidade ambiental a um preço final do m<sup>2</sup> compatível com os praticados no mercado, que oferece empreendimentos de alto padrão e proporções semelhantes em condomínios residenciais, porém sem os atrativos ligados a ecoeficiência propostos pelo empreendimento que será construído pela empresa WP & SS Ltda.

O preço de venda do m<sup>2</sup> do empreendimento será de R\$ 3.087,58, para residências de 340m<sup>2</sup> de área construída, através de pesquisa de mercado foi detectado que para a região em questão o valor médio do m<sup>2</sup> para venda ao cliente final é de aproximadamente R\$ 3.500,00 / m<sup>2</sup> para empreendimentos de porte semelhante, o que comprova que os preços propostos são aplicáveis à cidade de Curitiba, e acompanham as tendências de mercado no ramo imobiliário.

Segundo informações do SEBRAE (2010), obras com planejamento que evidenciem a utilização de fontes alternativas frente aos recursos naturais, e diferenciados dos imóveis convencionais são vendidas em um prazo de 45 dias após lançamento.

Com base na informação do SEBRAE e que o empreendimento levará 10 meses para estar concluído, porém as residências serão vendidas ainda na planta, a tabela 14 mostra a forma de pagamento a ser utilizada pelo cliente, ao considerar que o primeiro imóvel será vendido no segundo mês de obra, o segundo e terceiro imóvel no terceiro mês e por fim o quarto imóvel no quarto mês, conforme meses de venda.

Os primeiros 20% do valor total de cada imóvel serão pagos diretamente para a construtora até a entrega das chaves, visto que as instituições bancárias financiam apenas até 80% do valor total do imóvel a ser adquirido, portanto os demais 80% serão financiados pelo cliente junto às instituições de sua escolha e entrarão para a construtora no ato da entrega das chaves, sendo este o limite para que o cliente realize os procedimentos que o possibilitem efetivar o restante do financiamento.

## 12.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO NEGÓCIO

A empresa WP & SS Ltda. posiciona-se no mercado da construção civil para oferecer ao público não apenas a construção de residências, mas também benefícios que possam ser agregados a essa necessidade de moradia, para trazer um novo conceito ao lar ao proporcionar um ambiente onde as pessoas possam fazer de sua moradia um espaço aconchegante e prazeroso, assim possibilitará o fortalecimento do alicerce familiar, pois a infra-estrutura do empreendimento proporcionará segurança, conforto e praticidade, além de uma ótima localização que facilitará o dia a dia dos moradores. “As empresas precisam ser especialistas não apenas em construção de produtos, mas também na construção de clientes entregando valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003 p. 142).

Referente à Marketing, é “uma forma de sentir o mercado e buscar o desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam necessidades específicas (COBRA, 1993, p. 24). Com a afirmação supracitada, através de pesquisas realizadas pela SINDUSCON-PR nota-se a busca do mercado consumidor e a necessidade de cada pessoa ou família pela aquisição de um imóvel, desta forma será possível alcançar a satisfação e a eficiência da moradia que supere as expectativas do público alvo que seriam os clientes caracterizados na classe média e que possuam a consciência ambiental.

“A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável [...]” (PORTER, 1989, p. 52). A Empresa WP & SS Ltda. utilizará a estratégia de diferenciação, isso porque apresentará ao mercado um produto com características diferenciadas dos já existentes no que diz respeito à construção civil residencial.

A grande proposta é oferecer ao consumidor tranquilidade, lazer e conforto, mais próximo da natureza. Para conseguir esses atrativos, foi fundamental escolher uma região de Curitiba onde possa atender essa expectativa e que possua as condições ambientais conforme supracitado.

A escolha da localização foi feita pelo diferencial do local onde será realizado o empreendimento, o bairro escolhido é Santa Felicidade, pois trata-se de um bairro residencial, com tranquilidade e grande concentração de área verde, o que proporciona maior conforto e comodidade ao morador. A Rua João Volp onde será construído o empreendimento está bem posicionada, pois se encontra próxima a vias importantes de acesso como a Manuel Ribas que permite fácil acesso às redes de supermercados, bancos, farmácias entre outras lojas de conveniências, além de um grande centro gastronômico. Uma proximidade também de parques da região o que contribui para o lazer do morador

a poucos metros de seu lar. Outra via importante é o contorno norte que permite integração a região metropolitana e outros estados.

Devido à consciência ecológica do empreendimento, o próprio nome tratou de evidenciar essa responsabilidade ambiental, o Residencial Recanto Verde foi cuidadosamente planejado para integrar a região de Santa Felicidade para oferecer aos seus moradores uma condição especial de qualidade, segurança, praticidade e prazer. Charmoso, moderno e ecológico, foi desenvolvido, sem deixar de oferecer uma ótima relação com o lazer ao ar livre e com a privacidade, além de valorizar o convívio diário.

Para atender as expectativas desse público em relação à consciência ambiental, o Residencial Recanto Verde terá algumas inovações no que diz respeito ao ramo imobiliário e tais características sustentarão a estratégia definida como ideal para potencializar o marketing do empreendimento.

A grande chave deste empreendimento no que diz respeito à ecoeficiência está em demonstrar ao cliente final a importância de atrelar a natureza ao conforto e aconchego das residências, através de uma construção diferenciada que poupa recursos naturais e desenvolve o projeto para que de forma especial traga a natureza mais próxima do lar para diminuir os impactos ambientais causados pelo crescimento populacional e sobre tudo conquistar um cliente cativado e motivado a dar continuidade às ações propostas para que o mesmo coopere em longo prazo para que se alcance o sucesso esperado com a idealização deste empreendimento inovador, que é garantir a preservação do meio ambiente e melhores condições de vida das gerações futuras.

Na busca pela eficiência energética, o Residencial Recanto Verde contará com a utilização de placas de captação solar, uma tecnologia alternativa e renovável, para manter sua funcionalidade com o mínimo impacto ao meio ambiente por usar os raios solares, que compõem uma energia limpa e disponível com menores impactos ambientais.

Outro diferencial do empreendimento é a reutilização das águas pluviais para aproveitar de forma inteligente o bem tão precioso e indispensável para a vida humana, em atividades cotidianas que não dependem que a água seja potável.

Uma inovação no empreendimento do projeto piloto será o telhado verde composto por uma vegetação específica onde podem ser colocados flores e arbustos que será instalado em uma pequena área do telhado convencional, o mesmo além de ser esteticamente atrativo, pois embeleza o projeto arquitetônico também contribui com a biodiversidade ao atrair pássaros e insetos como borboletas. Além das características acima, o mesmo oferece uma sensação térmica agradável de cinco graus a mais no inverno e a menos no verão, o que maximiza o conforto das residências e aumenta o contato dos moradores com a natureza.

No restante do telhado serão utilizadas telhas brancas onde sua função é refletir até 90% a luz solar, ao contrário dos demais telhados que absorvem até 80% do calor, será adotado esse método com a intenção de diminuir a temperatura interna da residência, o que proporciona um ambiente agradável sem a necessidade de utilização de ar condicionado e ventiladores em excesso.

Com a intenção de proporcionar maior conforto e bem estar as janelas serão com vidros especiais que controlam excesso da luz solar, o que reduz a utilização de ar condicionado para períodos quentes, em climas temperado o vidro pode ser usado para equilibrar o controle solar e garantir altos níveis de luminosidade natural.

A questão de segurança é primordial para manter a tranquilidade desse empreendimento, pois além de inovação e a possibilidade de poder morar em um ambiente ecologicamente correto, o morador precisa ter a certeza que residirá em um ambiente seguro, para isso será disponibilizado alguns dispositivos de segurança com tecnologia de ponta como portão eletrônico, cerca elétrica, sensor de

presença para ambientes externos e interfone, onde só poderá adentrar ao condomínio com a autorização dos moradores, o que proporciona maior privacidade, confiança e segurança ao seu lar.

Os empreendimentos são imóveis com capacidade para residirem famílias ou mesmo grupos de pessoas então faz-se necessário conquistar além do cliente propriamente dito, o que assumirá financeiramente a responsabilidade pela negociação, também os demais usuários/moradores e possíveis formadores de opinião a respeito do bem a ser adquirido. Este fato se intensifica por se tratar de um investimento a longo prazo e muitas vezes é quase ou totalmente único na vida dos usuários.

Os atributos que formam os diferenciais do empreendimentos são: estrutura inovadora, telhados ecoeficientes, utilização consciente da água e eficiência energética.

## 12.2 DIVULGAÇÃO DO RESIDENCIAL RECANTO VERDE

Para atrair possíveis compradores ao empreendimento o método de divulgação a ser aplicado será os convencionalmente utilizados para o ramo imobiliário, como divulgação por meio eletrônico com *sites* específicos da área imobiliária, panfletagem nas proximidades do residencial, bem como na região onde possuem maior concentração do público alvo.

Para atrair a clientela também será posicionado em pontos estratégicos *Outdoors* para conquistar clientes pelo impacto visual, com objetivo de atingir o maior número de pessoas e consequentemente potencializar a divulgação, ao tornar este empreendimento inovador conhecido já durante a fase de construção, visto que os mesmos serão vendidos na planta. Será disponibilizado para a divulgação o equivalente a 5% do valor total dos custos com a obra, valor esse ideal para potencializar a alavanca mercadológica. Com o intuito de facilitar o entendimento do cliente potencial, foi desenvolvido um modelo de panfleto com as informações e imagens do empreendimento das residências conforme figura abaixo

**FIGURA 5 - Ilustração do panfleto de divulgação**



Fonte: Elaborado pelos autores do TC, (2010).

## 13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a proposta desenvolvida neste plano de negócio voltado para este projeto inovador que tem como objetivo a construção de um condomínio residencial com responsabilidade ambiental e em virtude da necessidade de moradia, o projeto tem como empresa idealizadora a Construtora de Imóveis WP & SS Ltda. que inserirá ao mercado o projeto que atrela responsabilidade ambiental a um conjunto habitacional que satisfaça as exigências e supere as expectativas do cliente que possui esta consciência.

Por já existir certa cobrança da utilização correta dos recursos naturais o público alvo terá maior aceitação ao empreendimento e terá uma maior facilidade em dar continuidade em seu cotidiano ao que diz respeito à utilização correta e reutilização de alguns bens naturais como a água e energia solar. Existe uma pequena parte do mercado imobiliário sensibilizado em ofertar projetos que tenham esta proposta de preservação do meio ambiente, isto é o que destacará o empreendimento e o seu sucesso.

A escolha da localização para a idealização do empreendimento se dará na cidade de Curitiba pois após diversas pesquisas em relação ao crescimento da população curitibana entende-se que o projeto em evidência terá uma boa colocação no mercado que precisa de residências inovadoras que proporcionem conforto e aconchego, porém que não agridam o meio ambiente.

O residencial Recanto Verde estrategicamente idealizado na região de Santa Felicidade devido a grande de concentração de área verde em um bairro residencial com uma localização privilegiada que oferece aos moradores segurança, qualidade praticidade por estar próximos aos parques da região, acessibilidade às vias importantes e contar com toda infra estrutura urbana.

O empreendimento que conta com os diferenciais de estrutura, segurança, telhados ecoeficientes, eficiência energética e reutilização de água pluvial consegue ser lançado com valor compatível ao aplicado no mercado imobiliário na região onde o mesmo será idealizado se comparado com imóveis de mesmo porte e padrão semelhante que atendam o mesmo público, porém sem os diferenciais ora proposta.

Os imóveis permitirão que as despesas familiares sejam menores para os moradores do condomínio, os quais obterão diversos benefícios, como por exemplo, a economia de água e luz os quais resultarão na redução dos custos e maiores retornos financeiros em longo prazo.

Ao considerar que não se pode pensar só no hoje, mas também, pensar como será o futuro das próximas gerações, o empreendimento por apresentar os recursos necessários, possibilita que o crescimento populacional urbano seja feito de forma consciente, impactando o mínimo possível o meio-ambiente. Além da motivação aos moradores em cuidar do meio ambiente e zelar pelos recursos naturais ao adquirir um imóvel construído de forma responsável e que possibilita ter êxito nas atividades cotidianas no que diz respeito a utilização correta dos recursos naturais e maior contato diário com a natureza e todos os benefícios que ela tem a nos oferecer.

## REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, J. C. F. de. **Finanças Competitivas**. Rio de Janeiro: FGV/Publicações FVG Management. 2005.

ACQUA SAVE, Ilustração de utilização da cisterna. Disponível em: <[http://www.acquasave.com.br/index\\_acqua.php?pg=acqua\\_residencial#gal](http://www.acquasave.com.br/index_acqua.php?pg=acqua_residencial#gal)>, Acesso em: 27 de abr. 2010.

CADERNO DE BOAS PRÁTICAS EM ARQUITETURA, Rio de Janeiro: ELETROBRAS: PROCEL, v. 4, 2007.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE ARQUITETURA. FNA – Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas. Disponível em: <<http://www.fna.org.br/apoio.php?cod=3>>. Acesso em: 27 de out. 2010.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO TERCERIZADO. Portal do Contrato. Disponível em: <<http://www.portaldoscontratos.com.br/modelos/contratos/comercial1.htm>>. Acesso em: 27 de out. 2010.

CHIAVENATO, I. de. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. de. **Empreendedorismo** – Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2008.

CIDADE DE CURITIBA. Ecoviagem. Disponível em: <<http://ecoviagem.uol.com.br/Brasil/Paraná/Curitiba>>. Acesso em: 15 de ago. de 2010.

CLARUS TECHNOLOGY. Cotação de materiais para acabamento. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <[samaira.wuicik@br.bosch.com](mailto:samaira.wuicik@br.bosch.com)> em 22 out. 2010.

CURITIBA ELEITA A CIDADE MAIS SUSTENTÁVEL DO MUNDO PELA GLOBE FORUM. Paraná Online de 02 dez. de 2009. Disponível em: <<http://www.paranaonline.com.br/Editoria/cidades/news/439180/?noticia=curitiba+e+eleita+a+cidade+mais+sustentavel+do+mundo>>. Acesso em: 15 de abr. 2010.

DOLABELLA, F. **O Segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

ECOEFICIÊNCIA. **SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 de out. 2010.

ENGENHEIRO CÍVIL. Sua pesquisa.com. Disponível em: <[http://www.suapesquisa.com/profissoes/engenheiro\\_civil.htm](http://www.suapesquisa.com/profissoes/engenheiro_civil.htm)>, Acesso em: 16 de out. 2010.

EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA. Casa do Notebook. Disponível em: <<http://www.casadonotebook.com.br/default.asp>>. Acesso em: Mar. de 2010.

EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA. Ponto Frio. Disponível em: <<http://www.pontofrio.com.br>>. Acesso em: 06 de nov. 2010.

FAZZIO, W. **Manual de Direito Comercial**. São Paulo: Atlas, 2003.

FINANCIAMENTO. Banco Santander. Disponível em: <<http://www.santander.com.br>>. Acesso em: 12/10/2010.

GESTÃO DE RESÍDUOS, resíduos da construção civil. Disponível em: <<http://www.gestaoderesiduos.com.br/residuo-construcao-civil.php?id=73>>. Acesso em: 02/05/2010.

GONÇALVES, B. **Fim do Compasso de espera**. Empreendedor Retomada das Obras. Ano 15 nº 183 p. 21 a 22 Curitiba 2010.

HERSEY, B. **Psicologia para Administradores**, São Paulo: EPU, 1986.

HIRSCHFIELD, H. **A construção civil e a qualidade** – metodologias modernas. São Paulo: Atlas S.A, 1996.

KOTLER, P. de; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, P. de. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. de. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar Mercados**. São Paulo: Futura, 1999.



KOTLER, P. de. **Administração de Marketing**: Marketing Novas Economia. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000

LIMA JUNIOR, J. R. **O conceito de taxa e retorno na análise de empreendimento**: uma abordagem crítica. São Paulo: EPUSP, 1989.

LEWIS, J. D. **A empresa conectada com as empresas líderes vencem através da aliança cliente fornecedor**. São Paulo: Pioneira, 1997. LUCRO REAL. Portal Tributário. Disponível em: <[http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro\\_real.html](http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_real.html)>. Acesso em: 30 de out. 2010.

MARTINS, G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATERIAIS PARA ACABAMENTO. Clarus. Disponível em: <http://www.clarusbrasil.com.br>. Acesso em: 30 de nov. 2010.

MAXIMILIANO, A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 5. ed., São Paulo: Pioneira, 2002.

NETO, A. A. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, A. A.; SILVA, C.A.T. **Administração do Capital de Giro**, São Paulo: Atlas, 1995.

PASSOS PARA ABRIR UMA EMPRESA. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/integra\\_bia?ident\\_unico=14](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/integra_bia?ident_unico=14)>. Acesso em: 04 de nov. 2010.

PAVIMENTO EM PAVER. Técnica paver. Disponível em: <<http://www.paver.com.br>>. Acesso em: 20 de set. 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da Indústria da Concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus 1989.

PREÇO DOS IMÓVEIS EM CURITIBA. Gazeta do Povo. 14/05/2010. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?tl=1&id=1003160&tit=Em-Curitiba-preco-dos-imoveis-subiu-60-em-sete-anos>>. Acesso em: 14 de abr. 2010.

PREFEITURA DA CIDADE DE CURITIBA. Crescimento populacional. Disponível em: <<http://www.curitiba.gov.br/>>. Acesso em: 15 de abr. 2010.

RICHERS, R. **Marketing**, Uma Visão Brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SANTOS, A. C. V.; SOUZA, R.M. **Construção Civil em Aracaju** REVISTA DA FAE, Curitiba, v.12, n.1, p. 29 a 43, jan./jun. 2010.

SENSOR DE PRESENÇA. Ponto Frio. Disponível em:

<[http://segurancaferramentas.pontofrio.com.br/Sensor-de-Presenca-FLC-FA13-Teto-c-Infravermelho-e-Ajuste-de-Tempo-75445.html?utm\\_source=buscape&utm\\_medium=comparadorpreco&utm\\_campaign=Ferramentas\\_Alarmes-Sensores-e-Fechaduras](http://segurancaferramentas.pontofrio.com.br/Sensor-de-Presenca-FLC-FA13-Teto-c-Infravermelho-e-Ajuste-de-Tempo-75445.html?utm_source=buscape&utm_medium=comparadorpreco&utm_campaign=Ferramentas_Alarmes-Sensores-e-Fechaduras)>. Acesso em: 26 de out. 2010.

SILVA, F. G. da. **Economia aplicada a administração**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

SINDUSCON - SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL. Disponível em: <<http://www.sindusconpr.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id>>, Acesso em: 15 de abr. 2010.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK L. L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A, 2000.

TARIFA DE ÁGUA, SANEPAR - Companhia de Saneamento do Paraná. Disponível em: <[www.sanepar.com.br](http://www.sanepar.com.br)>. Acesso em: 07 de out. 2010.

TELHADO VERDE. Ecotelhado. Disponível em: <<http://www.ecotelhado.com.br>>. Acesso em: 16 de set. 2010.

TERRENO EM SANTA FELICIDADE. Imóveis Curitiba. Disponível em: <<http://www.imoveiscuritiba.com.br/ficha-imovel/Venda/Terreno/Santa-Felicidade/0-quarto/12,182m2/busca/3/1/906309/1720596>>. Acesso em: 09 de set. de 2010.

TIJOLO ECOLÓGICO. Tijo-Eco. Disponível em: <<http://www.tijo-eco.com.br>>. Acesso em: 20 de jun. 2010

UHLMANN, G. W. **Administração das teorias administrativas aplicada e contemporânea**, 2. ed. São Paulo: FTD, 1997.

VÁLVULAS SANITÁRIAS, Docol. Disponível em: <[http://www.docol.com.br/produtos\\_detalle/docolssystem-4/acabamento-para-valvula-de-descarga-salvaguarda-12/acabamento-square-salvaguarda-462/acabamento-para-valvula-de-descarga-square-salvaguarda-544](http://www.docol.com.br/produtos_detalle/docolssystem-4/acabamento-para-valvula-de-descarga-salvaguarda-12/acabamento-square-salvaguarda-462/acabamento-para-valvula-de-descarga-square-salvaguarda-544)>. Acesso em: 30 de set. 2010.

VIDROS. Pilkington. Disponível em: <<http://www.pilkington.com/the%2Bamericas/brazil/portuguese/products/bp/byapplication/householders/windows/thermalinsulation.htm>>. Acesso em: 17 de ago. 2010.



# TATIANA DOS SANTOS PEREIRA



Especialista em Gestão Pública com Habilitação em Gestão de Pessoas (2020) pelo IFPR, Especialista em Controladoria e Finanças Empresariais (2018) pela Faculdade Integrada Santa Cruz de Curitiba, Especialista em Gestão Financeira e Contábil (2017) pela Faculdade Integrada Santa Cruz de Curitiba, Especialista em Gestão Estratégica e de Negócios (2016) pela Faculdade Integrada Santa Cruz de Curitiba, Bacharel em Administração de Empresas (2011), pela Faculdade Integrada Santa Cruz de Curitiba, Curso Técnico Administração (2018) pela Politécnica, Curso Técnico em Secretariado (2003) pelo Colégio Estadual do Paraná.

Atuou na iniciativa privada empresarial durante 15 anos em empresa do segmento de Importação, atuando na Coordenação, Supervisão, liderança e Gestão de Pessoas.

Artigo Científico Publicado na Revista REGAE (Qualis A4 quadriênio 2017-2020) da Universidade Federal de Santa Maria com o Tema: Satisfeitos e Comprometidos: É assim a Geração Y? Um Estudo com Professores de Escolas Municipais de Curitiba/PR.

Artigo Publicado na Revista Científica da Faculdade Estácio: Estação Científica - Juiz de Fora, nº17, jan-jun / 2017 com o Tema: Educação Financeira Para Crianças E Adolescentes Na Região Metropolitana De Curitiba.

Artigo Publicado na Tribuna com o Tema: Gestão de Pessoas X Motivação: Desafios Empresariais (<https://tribunapr.uol.com.br/blogs/artigos/gestao-de-pessoas-x-motivacao-desafios-empresariais/>).

Editora  **ZHU**

**ADMINISTRAÇÃO**  
**CONTEMPORÂNEA**  
**VOLUME 3**