

Elizângela de Jesus Oliveira
(Organizadora)



TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Volume 31



Editora Poisson

Ano
2020

Elizângela de Jesus Oliveira
(Organizadora)

Tópicos em Administração Volume 31

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2020

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
Msc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos em Administração - Volume 31/
Organização: Elizângela de Jesus Oliveira
Belo Horizonte - MG: Poisson, 2020

Formato: PDF

ISBN: 978-65-86127-75-1

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

I. Administração 2. Gestão.
3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus
II. Título

CDD-658

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Os desafios da Engenharia de Produção para uma gestão inovadora de logística com aplicação de sistemas inteligentes em empresa do setor alimentício 07

Ana Lúcia Zoni Ribeiro, Alan Rilson Brito Jastes, Luiz Roberto da Silveira Almeida, Roger Zoni Ribeiro, Bruno Monteiro da Paixão, Wanessa Tarão Mendes

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.01

Capítulo 2: Logística de integração do Corredor Norte-Sul..... 24

Tito do Nascimento da Costa, Marcio Sousa Santos

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.02

Capítulo 3: Proposta de novo layout em uma indústria de calçados 32

Anne Gabriela Mendes Rodrigues, Teresa Rachel Costa de Oliveira, Francisca Jeanne Sidrim de Figueiredo Mendonca, Antônio Luís Araújo Silva, Dalila Rayanne do Nascimento Andrade

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.03

Capítulo 4: O planejamento e controle da produção no desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício..... 44

Ana Graziela dos Santos Barbosa, Lorraine Morais de Souza, Eduardo Teraoka Tofoli

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.04

Capítulo 5: PDCA, melhorias e soluções no segmento industrial alimentício: O caso em Pernambuco 53

Maria de Lara Moutta Calado de Oliveira, Rogério Manoel da Silva

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.05

Capítulo 6: Planejamento estratégico em uma cooperativa de artesanato no Município de Parauapebas no Estado do Pará..... 61

Isabelly Barros Viana, Jefferson Pereira da Silva, Narjara Tarller do Carmo Siqueira, Sandra Cardoso da Silva de Sousa, Thaís Oliveira Leite

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.06

Capítulo 7: Análise empresarial de indicadores econômicos, financeiros e ambientais 70

Camila Magri Bertolin

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Devo investir? Uma análise de investimento em piscicultura com base nos regimes tributários brasileiros..... 88

Rosilei de Fátima Martins de Souza Fonseca, Alessandro Gustavo Souza Arruda, Joseane Martins Cardoso Duarte, Natália Fernandes Silveira

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.08

Capítulo 9: Inclusão e direitos humanos: Libras e a cultura inclusiva no mundo corporativo 102

Célia de Lima Pizolato, Fleuri Cândido Queiroz, Michele Abib Pernice, Gicélia Lima Santos do Nascimento

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.09

Capítulo 10: Retenção de talentos: Estratégias para o desenvolvimento de pessoas e o aumento da competitividade 107

Elisângela da Silva Ramos, Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva, Mara Águida Porfírio Moura

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.10

Capítulo 11: Impacts of Knowledge Management on Operational Performance: The Case of a Multinational Automotive Company..... 114

Mateus Oliveira Rocha, Paulo Soares Figueiredo, Elisabeth Loiola, Francisco Uchoa Passos

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.11

Capítulo 12: Análise da aprendizagem sobre a Taxonomia de Bloom a partir da utilização dos jogos de empresa..... 129

Murilo Sena Baiero, Pablo Murta Baião Albino

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.12

Capítulo 13: Organizações mutuais na agroindústria familiar do Estado de Rondônia. 139

Paula Almeida Brito, Mariluce Paes de Souza, Daniel Menéndez Llerena, Tomás Daniel Menéndez Rodriguez, Gleimíria Batista da Costa Matos

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.13

Capítulo 14: A cadeia produtiva da maçã em São Joaquim-SC sob a ótica da sociologia econômica e da economia de mercado 151

Frederico Santos Damasceno, Fábio Júnior Piccinini, Ângelo Brião Zanela

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.14

SUMÁRIO

Capítulo 15: O inovador campo dos negócios com impacto socioambiental: Papel da consultoria privada 166

Milton Gordo Neto, Patricia Borba Marchetto

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.15

Capítulo 16: Políticas públicas e gestão participativa no turismo: Análise do desempenho das instâncias de governança turística no município de Manaus/AM ... 181

Jennifer Ribeiro da Silva, Wilker Ricardo de Mendonça Nóbrega

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.16

Capítulo 17: A resiliência e o turismo: Apontamentos teóricos 193

Sintha Pinheiro Costa, Kerlei Eniele Sonaglio

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.17

Capítulo 18: Comunicação e suas Estratégias da Gastronomia das Festas das Comidas Gigantes em Caruaru – Pernambuco: Significados no contexto da Folkcomunicação. 204

Iêda Litwak de Andrade Cezar, Joseana Maria Saraiva, Betania Maciel

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.18

Capítulo 19: Apreciações acerca dos conceitos de folkcomunicação, folkmarketing e folkgastronomia: relações no campo da comunicação 215

Iêda Litwak de Andrade Cezar, Joseana Maria Saraiva, Betania Maciel

DOI: 10.36229/978-65-86127-75-1.CAP.19

Autores:..... 230

Capítulo 1

Os desafios da Engenharia de Produção para uma gestão inovadora de logística com aplicação de sistemas inteligentes em empresa do setor alimentício

Ana Lúcia Zoni Ribeiro

Alan Rilson Brito Jastes

Luiz Roberto da Silveira Almeida

Roger Zoni Ribeiro

Bruno Monteiro da Paixão

Wanessa Tarão Mendes

Resumo: A lógica *fuzzy* constitui a base para o desenvolvimento de métodos e algoritmos de modelagem e controle de processo, possibilitando a redução da complexidade do projeto e implementação, transformando-se na solução para a questão de controle até então não tratáveis por técnicas clássicas. A finalidade da pesquisa é a aplicação da lógica *fuzzy* na central de distribuição da rede *Pomme D'or* para elaboração de sistemas inteligentes e controle financeiro, resultando em melhores decisões de compra para atender a demanda de pedidos de todos os restaurantes, casas de eventos e eventos de terceiros, não gerando estoque acumulado, e haja capital parado na empresa. Finalmente apresenta-se um panorama do funcionamento operacional atual, incluindo as principais práticas utilizadas por compradores, fornecedores e diretoria na atual tomada de decisão quanto à aquisição dos produtos.

Palavras-chave: Controle, Compras, Lógica *Fuzzy*, Sistemas Inteligentes, Matlab.

1. INTRODUÇÃO

No sistema globalizado atual, as empresas percebem a necessidade de interagir com novas tecnologias que auxiliem na gestão de estoque. Esta tendência está exigindo das empresas novos posicionamentos, com implementação de modernas metodologias em práticas de gestão. Para que as melhorias ou ações implementadas na gestão de estoque não falhem, é necessário que seus resultados sejam constantemente mensurados, avaliados e as medidas corretivas adequadamente implementadas. Tendo como implementação no estoque o sistema de controle de processos, o qual é de suma importância para auxiliar a metodologia para o controle da eficiência de suprimentos, onde sua principal importância é diminuir a margem de erro, evitando desperdícios e aplicando o capital da empresa de maneira eficiente, visando sua saúde financeira.

Há diversas técnicas para implementar ou aprimorar um sistema de controle de processos como o uso de ferramentas administrativas como: *Ishikawa* e *5w2h* e a utilização de sistema especialista através da lógica *fuzzy*. As ferramentas administrativas foram aplicadas para identificar e resolver os problemas da gestão do estoque, sendo, o diagrama de *Ishikawa* utilizado para quantificar as causas geradoras do problema de controle de estoque. Segundo *Werkema* (1995), o diagrama de *Ishikawa* é uma ferramenta, utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado. O autor afirma que a ferramenta como uma forma de utilização para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado. Para a resolução do problema identificado foi aplicado um plano de ação utilizando o *5W2H*, de forma a explorar atividades e processos adequados de assertividade no controle dos suprimentos.

Os conjuntos *fuzzy* são funções que mapeiam um elemento a um valor escalar entre 0 e 1, o que indica o seu grau de pertinência no grupo. Assim torna-se viável tratar a imprecisão dando a ela um grau de veracidade ou falsidade em um conjunto (ZADEH, 1965). Nesta aplicação podem ser classificados da seguinte forma dentro do intervalo [0,1]: péssimo-[0,2]; ruim-[0,4]; regular- [0,6]; bom- [0,8] e excelente [1,0]. PEREIRA et al desenvolveram um sistema de inferência *fuzzy* para auxiliar na tomada de decisão a fim de classificar fornecedores para uma indústria de alimentos.

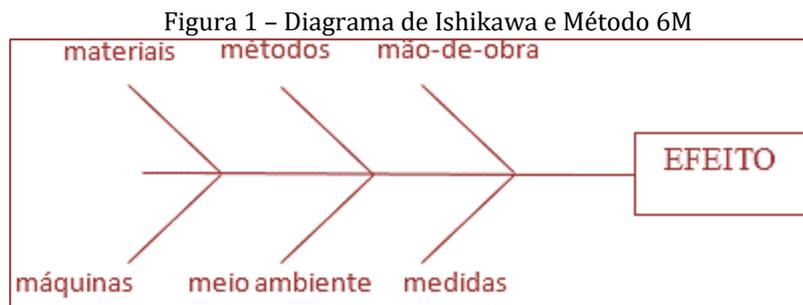
Este sistema será implantado em uma cadeia de restaurantes de Belém com quatro restaurantes, uma cozinha centralizada para eventos, 3 casas de recepção além de atender eventos de terceiros em outros salões. Esta empresa é a maior no segmento alimentício da cidade, com uma tradição de 23 anos e com uma capacidade produtiva para atender a 35 mil pessoas/dia em sua totalidade. Com o uso desse sistema, espera-se controlar o pedido das compras, enxugando os pedidos e cobrindo a real necessidade de abastecimento para o período de uma semana na central de distribuição da rede, comprando dos fornecedores com melhores preços e garantindo a qualidade dos suprimentos.

Portanto, este estudo de caso tem finalidade apresentar modelo de indicadores quantitativos e qualitativos que desempenhem e a tomada de decisão no setor de compras. Sendo assim, fez-se necessário a utilização da lógica *fuzzy* para melhorar o controle de processos. Utilizando questionário estruturado para obter dados e técnicas que considerem o modo pela falta de precisão, são descritas as incertezas quando aplicadas, tornam-se poderosas para manipular com segurança este conhecimento. A sua utilização em sistemas de controle de processos em tempo real, em computadores ou micro controladores, é das mais oportunas e convenientes, por não envolver nenhum problema computacional extremamente sério (LEE, 1990).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Slack (1995), afirma que o diagrama de *Ishikawa* ou diagrama de causa e efeito, é um método particularmente efetivo e ajuda a pesquisar as raízes de problemas. São pontos levantados com perguntas como: o que, onde, como e por que anteriores. O diagrama torna-se exclusivamente um programa para a aplicação de melhoramentos. Podendo-se dividir as causas encontradas em categorias, são elas: máquinas, meio ambiente, medidas, materiais, métodos e mão-de-obra. (CAMPOS, 1999). Os materiais representam como a qualidade e o tipo utilizados influenciam no problema, os métodos mostram como a forma de desenvolver o trabalho influencia no problema, a mão-de-obra resulta em como as pessoas envolvidas na atividade influenciam no problema, as máquinas mostram como os equipamentos utilizados no processo influenciam no problema, o meio ambiente como o meio em que a atividade está sendo desenvolvida influencia no problema e por fim, as medidas que são as métricas utilizadas para medir o desenvolvimento da atividade influenciam no problema.



Fonte: Campos, (1999).

2.2 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Werkema (1995) afirma, que no planejamento de um plano de ação a estratégia elaborada, faz-se necessário realizar reuniões com o grupo das pessoas envolvidas nas atividades, para definir o plano de ação com base na estrutura 5W2H. O plano de ação elaborado deve deixar claro todas as etapas as quais deverão ser realizadas, assim, desenvolveram uma verificação de *check list*, evidenciando os principais pontos de ação a serem realizados (MESQUITA e VASCONCELLOS, 2009).

A ferramenta 5W2H deverá levar em consideração todas as atividades a serem realizadas com maior efetividade e eficácia, ficando de uma forma bem clara todas as atividades a serem efetuadas pelos seus responsáveis. Meira (2003), afirma que o objetivo do 5W2H é responder as setes perguntas, de forma eficiente e planejada, como podem ser observadas no Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura do 5W2H

Métodos dos 5W2H			
5W	WHAT	O Que?	Que ação será executada?
	WHO	Quem?	Quem irá Executar/Participar da ação?
	WHERE	Onde?	Onde executada a ação?
	WHEN	Quando?	Quando a ação será executada?
	WHY	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	HOW	Como?	Como será executada a ação?
	HOW MUCH	Quanto Custa?	Quanto custa a ação?

Fonte: Adaptado de Meira (2003)

Conforme Oliveira (1996), o plano de ação é um planejamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve de referência às decisões, permitindo assim que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento do projeto.

2.3 LÓGICA FUZZY

A lógica *fuzzy* é utilizada pela teoria dos conjuntos *fuzzy*. Ela difere dos sistemas lógicos tradicionais nos detalhes e suas características. Nesta lógica trabalha-se com um caso limite do raciocínio aproximado como um processo de composição de relações nebulosas. (Zadeh, 1965)

Nos sistemas lógicos multivalores, o valor verdade de uma preposição pode ser ou um elemento de conjunto finito, num intervalo ou uma álgebra booleana; ao contrário dos sistemas lógicos binários, onde o valor verdade só pode assumir dois valores: verdadeiro (1) e falso (0) onde cada termo linguístico é interpretado como um sub conjunto *fuzzy* do intervalo unitário.

Uma variável linguística é uma variável cujos valores são nomes de conjuntos fuzzy. Sua principal função é fornecer uma maneira sistemática de aproximação de fenômenos complexos ou mal definidos (GONÇALVES, 2007).

- Na teoria dos conjuntos "fuzzy" existe um **grau de pertinência** de cada elemento a um determinado conjunto.
- **Diagrama de blocos** é a representação gráfica de um processo ou modelo de um sistema complexo. Através de figuras geométricas e ligações, descreve-se as relações entre cada subsistema e o fluxo de informação. É a representação gráfica da solução de um problema. Os símbolos devem ser dispostos em ordem lógica e com sintaxe correta para atingir o objetivo de resolver o problema. Os diagramas diferem os fluxogramas por representarem pequenas partes de um grande sistema com foco no processo lógico.
- **Variáveis linguísticas** descrevem uma entidade utilizada para representar de modo impreciso (linguístico) um conceito ou uma variável de um dado problema. Admite-se como valores expressões linguísticas que, por sua vez, são representados por conjuntos fuzzy existentes no universo U [1]
- **Defuzzy** é a etapa no qual as regiões resultantes são convertidas em valores para a variável de saída do sistema; Esta etapa corresponde a ligação funcional entre as regiões fuzzy e o valor esperado;

3. METODOLOGIA

O processo de construção do estudo de caso foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas e aplicação de questionários composto de 56 perguntas objetivas subjetivas, cuidadosamente elaborados com peso de: [0,1] insuficiente- [0,2]; regular-[0,4]; bom- [0,6]; excelente- [0,8] e não se aplica [1,0] para inserir as inferências na lógica *fuzzy* através de uma análise estatística, foi possível coletar dados importantes que permitam relacionar tempo de pedido, separação de material, tempo de suprimento e compra programada. As variáveis linguísticas utilizadas foram: preço com os requisitos de barato, padrão e caro; quantidade correta com níveis de satisfação como péssimo, satisfatório e insatisfatório, com prazos de entrega com seus tempos marcados como, antes do programado, em tempo e depois do combinado, foi aplicado para o produto bacalhau desfiado, conforme a Tabela 2.

Tabela 2- Variáveis linguísticas.

Variáveis linguísticas	
Preço	Barato
	Padrão
	Caro
Quantidade correta	Péssimo
	Insatisfatório
	Satisfatório
Prazo de entrega	Antes do programado
	Em tempo
	Depois do combinado
Qualidade de compra	Péssimo
	Ruim
	Regular
	Bom
	Excelente

Fonte: Autor (2019)

Todas essas variáveis passam pela *fuzzificação*, onde são processadas pelo sistema de inferências com base em regras previamente estabelecidas, que após *defuzzificação* indicam na saída uma resposta, conforme ilustrada na Figura 2.

Figura 2: Sistema *Fuzzy*

Fonte: autor (2019)

Com base nos resultados pode observar a necessidade da atuação de um moderador entre os setores para ajustar os erros dos pedidos das unidades e erro nas compras. A aplicação do *software Matlab* mostrará as saídas mais adequadas para cada avaliação.

Nesse trabalho a saída é o índice da qualidade de compra, a saber: péssimo, ruim, regular, bom e excelente e foram utilizadas 12 regras de inferência.

4. ESTRUTURA DE DISTRIBUIÇÃO DA REDE QUE GIRA EM TORNO DA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO E NUTRIÇÃO ABASTECEM AS UNIDADES DE (U1) ATÉ A (U9).

Tabela 3: Identificação das unidades abastecidas pelo setor de nutrição e distribuição.

Unidade Privilége(U1)	Localizada na Serzedelo Côrrea em frente à praça Batista Campos é a unidade que atende em dois períodos com horário de almoço, à La Carte (porções individuais) às sextas e sábados e nos demais dias atende com eventos. Seu perfil é a alta gastronomia, com capacidade para atender eventos entre 70 e 120 pessoas e com ticket médio de 200 a 350 atendimentos dia.
Unidade Generalíssimo (U2)	Funciona como o ponto de apoio para atender os pedidos de encomendas para terceiros, restaurante e central de eventos com todo o operacional, totalizando como três setores no mesmo espaço físico e com capacidade para eventos de 70 a 150 pessoas e com atendimento médio de 300 a 500 atendimentos dia.
Unidade Parque (U3)	É a segunda unidade mais antiga e referência como ponto turístico para apresentações de comidas típicas Com capacidade de atendimento para eventos de 70 a 130 pessoas e com horário de atendimento pela manhã, com média de 200 a 300 dia atendimento dia.
Unidade Pátio (U4)	É a unidade mais nova localizada dentro do Shopping Pátio Belém conta com uma logística diferenciada por obedecer as regras do condomínio e com atendimento médio de 300 a 500 atendimentos dia.
Unidade Usina 265 (U5)	A casa de recepção localizada na Municipalidade e com a capacidade para atender de 180 a 400 pessoas.
Unidade Maison Brilhante (U6)	Atua como a casa de recepção mais antiga do grupo, localizado na Avenida Magalhães Barata, com capacidade de atendimento de 70 a 160 pessoas.
Unidade Maison cristal (U7)	Atua como a casa de recepção mais antiga do grupo e integrada com o salão Brilhante, localizado na Avenida Magalhães Barata, com capacidade de 200 a 500 pessoas.
Unidade fábrica 242 (U8)	É a casa de recepção mais nova, localizada na Avertano Rocha com a São Francisco, com capacidade entre 180 a 400 pessoas.
Unidade eventos de terceiros (U9)	A casa de recepção localizada na Municipalidade e com a capacidade para atender de 180 a 400 pessoas.

Fonte: Arquivo autor (2018)

A funcionalidade da central de distribuição está concentrada na compra e armazenagem e processamento de todos os produtos que entram para atender as unidades U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7, U8 e U9. Existe uma estrutura de cozinha industrial que atende às demandas da centralização do almoço das unidades U1, U2, U3 e U4 como as unidades que atendem exclusivamente aos eventos.

O setor de nutrição é responsável por toda a produção da rede *Pomme D'or* e pelo controle de qualidade como na solicitação de produtos do estoque, sendo capacitada com mais de 33,3% total das compras somente no item bacalhau desfiado dentre os mais de 200 itens cadastrados no sistema utilizado pela rede em geral.

Segundo entrevistados, membros da diretoria, afirmam que sua capacidade atinge na totalidade o limite de atendimento para 35.000 por dia. É o único restaurante de Belém com essa capacidade, dispõe de uma cozinha industrial equipada com fornos industriais capazes de alcançar altas temperaturas, acelerar a produção e garantir o controle de qualidade e com sabor espetacular através deste recurso de ponta.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do contexto podemos observar a grande falta de integração entre os setores, apresentando falhas nas compras, atrasos na produção e largos períodos da espera de chegada de produtos até a compra de produtos mais caros, para atender a urgência das solicitações.

Os resultados dos questionários mostram o grau de satisfação quanto ao funcionamento dos setores e dos responsáveis por eles através de pesos ponderados [0,1] que são: insuficiente, regular, bom, excelente e não se aplica, já que resultou a aplicação do questionários a vários setores, solicitando o ponto de vista nos setores que não correspondem a função de cada empregado. Sendo assim, o principal benefício de um sistema de gestão do desempenho para cadeias de suprimentos é fornecer um quadro compreensível e atual de informações sobre o desempenho de um negócio. Outra contribuição é possibilitar um diagnóstico das fraquezas do negócio e decidir quando e onde ações corretivas se tornam necessárias, a fim de avaliar o impacto dessas ações sobre o desempenho do todo (KUENG; WETTSTEIN; LIST, 2001).

Quanto a organização da central de distribuição é responsável pelo abastecimento de todas as unidades de restaurantes, casas de eventos e eventos de terceiros. Vimos sua distribuição conforme figuras 3, 4 e 5 que avalia sua funcionalidade de abastecimento, processamento e expedição dos materiais.

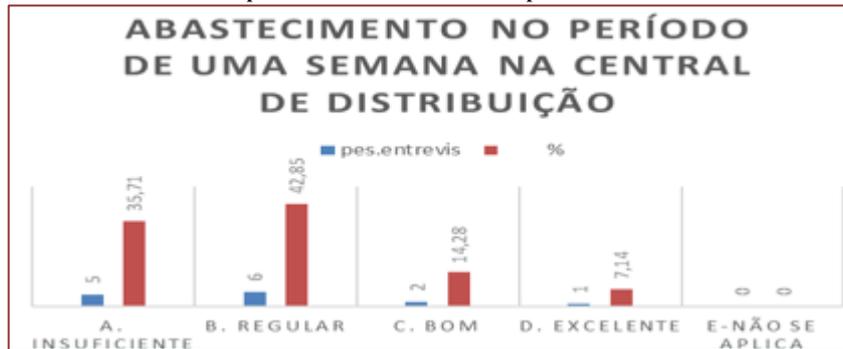
Figura 3 - Armazenagem na Central de Distribuição e sua capacidade



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A central de distribuição apresentou-se como regular pela falta de compromisso dos gerentes de eventos em repassar essas informações no início da semana para que se programe a compra que é realizada geralmente na terça-feira.

Figura 4 - Abastecimento no período de uma semana para atender as unidades U1 a U9



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A repetição da insuficiência e a apresentação como regular na maioria, notou-se a grande insatisfação do setor operacional que tende a trabalhar de forma improvisada e tendendo a ter momentos ociosos durante a operacionalidade e causando até a necessidade da contratação de extras para atender ao excesso de trabalho e que deveria ter sido distribuído nas horas ociosas pela falta de material.

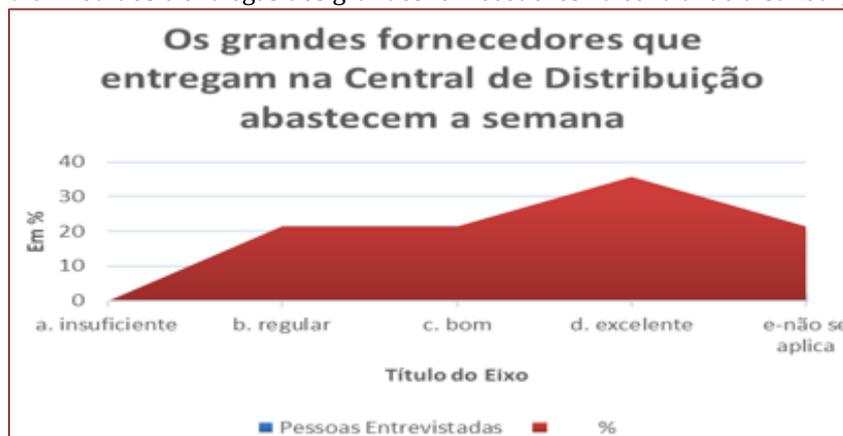
Figura 5 - Compra do início da semana no atacadão e seu suprimento na central de distribuição



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

Os grandes fornecedores sempre abastecem com excelência os pedidos, com qualidade e entrega no prazo estabelecido, até mesmo nos pedidos extras, buscam sempre atender as solicitações de compra como mostra a figura 6.

Figura 6 - Pedidos e entregas dos grandes fornecedores na central de distribuição



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

Para obter uma boa previsão de compra é necessário que haja comunicação entre os setores, que pode informar via e-mail de maneira formalizada a média de eventos e pessoas atendidas, assim pode-se saber a necessidade de compra o mais próximo do real pois sabe-se que existe o fechamento de eventos no mesmo dia ou para o dia seguinte porém não alcança nem 20% do que foge do controlado. Não existe a checagem dos estoques das unidades o que nos mostra uma maior insatisfação com a unidade Generalíssimo U2 que envia os pedidos diários de estiva e que se repetem muitas das vezes com o pedido do mesmo item como mostra a figura 7.

Figura 7 - A organização geral da unidade Generalíssimo.



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

As demais unidades estão na média com uma boa organização quanto a solicitação de pedidos de estiva e centralização e as bebidas.

A formulação ideal para o sucesso do gerenciamento de estoque em qualquer sistema de produção é que ele não seja insuficiente ou excedente. O equilíbrio entre a quantidade de bens produzidos, a de matéria-prima no estoque e, a demanda pelos itens produzidos deve ser o mais harmônico possível, com a finalidade de enxugar custos no geral (CHEN et al., 2007).

Essa afirmação pode ser verificada observando-se o que ocorre com os sistemas produtivos nos extremos opostos e distantes desse equilíbrio que podem sofrer com atrasos em sua cadeia produtiva, risco de não entrega do que está demandado, comprar produtos mais caros, perder economia de escala na aquisição de matéria-prima, entre outros. Em contrapartida, um estoque em excesso pode representar obsolescência da matéria prima estocada, capital da empresa parado e mal aplicado, custos de manutenção e congelamento de recursos financeiros. Portanto, um estoque alinhado com a produção evita todo esse conjunto de obstáculos que encarecem a produção.

Para *Ganeshan & Harrison* (1995), a escolha das ferramentas adequadas na gestão de estoques não apenas aumenta o nível de serviço ao cliente, mas também auxilia na coordenação entre o suprimento e demanda, atendendo de forma eficiente a produção e suas necessidades, bem como auxilia no planejamento da cadeia de suprimentos de uma empresa. Contudo, mostra-se adequada a adoção de metodologias que auxiliem os gestores nas escolhas estratégicas, táticas e operacionais, em relação ao gerenciamento logístico.

Na tabela 4 de produtos, fornecedores e preços, observa-se o exemplo de uma falha com alto valor significativo na compra de uma semana, levando em consideração tempo de pedido, envio de carga como no caso no fornecedor 2 de São Paulo, que precisa do prazo de 8 dias até a entrega do pedido em Belém, o que leva a uma compra do fornecedor 1 de Belém com valor altíssimo pelo erro no cálculo dos eventos pois nos restaurantes seguem uma padronização de cardápio o que facilita, a programação de compra que visa estruturar a real necessidade e não utilizando de cortes, que influenciam no resultado final com, compras de urgências em locais mais próximos e pagando bem mais caro, fora a ausência do poder de barganha para negociar preços mais baixos e prazos mais parcelados e com melhores preços.

Tabela 4 - Produtos e preços.

Descrição do produto (completa)	Data do registro	Fornecedor	Quantidade total (Kg)	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Picanha kg	30/10/2018	Fornecedor1	26,442	R\$37,00	R\$978,35
Picanha kg	06/11/2018	Fornecedor2	26,142	R\$35,00	R\$949,97
Alcatra kg	03/11/2018	Fornecedor1	41,945	R\$17,00	R\$713,22
Alcatra kg	30/10/2018	Fornecedor2	10,288	R\$39,90	R\$410,49
Bacalhau desfiado	31/10/2018	Fornecedor1	10	R\$65,00	R\$650,00
Bacalhau desfiado	05/11/2018	Fornecedor2	126	R\$43,33	R\$5460,00

Fonte: Sistema rede *Pomme D'or*, novembro, 2018)

Sem uma previsão da real necessidade de abastecimento no período de uma semana, existirão sempre falhas que irão onerar o valor total das compras por períodos e pela necessidade de compra rápida, passando a pagar mais caro como percebe-se nos itens da tabela de produtos acima, como por exemplo: o bacalhau com valores mínimo de R\$43,30 através de pedidos realizados na quarta-feira para a empresa fornecedor 2 de São Paulo e com data de chegada prevista oito dias; contra R\$65,50 no fornecedor 1 de Belém, por atender aos pedidos fora do programado ou não planejados Esta compra depende diretamente do setor de fechamento de eventos em outra unidade, podendo gerar uma diferença de primeiro para segundo fornecedor, um acréscimo de 51% acima da média programada.

O estudo no período de 5 a 11 de novembro poderia ter aumentado em até R\$2484,65 somente pelo item bacalhau desfiado como demonstrado na tabela 5. Se mensurar o volume de 812 produtos cadastrados, haveria uma grande economia apenas em relação ao setor de compras.

Tabela 5: consumo na semana de bacalhau desfiado somando 114,5kg

Produto	Data do envio	Unidade enviada	Quantidade em kg	Valor total
Bacalhau desfiado	05/11/2018	Centralização	80	R\$ 3.640
Bacalhau desfiado	07/11/2018	Eventos de 3º	17,5	R\$ 1.088,75
Bacalhau desfiado	07/11/2018	Restô do Parque	4	R\$ 182
Bacalhau desfiado	08/11/2018	Eventos de 3º	4,5	R\$ 204,75
Bacalhau desfiado	08/11/2018	Privilège	3,5	R\$ 198,25
Bacalhau desfiado	09/11/2018	Eventos de 3º	1	R\$ 45,50
Bacalhau desfiado	09/11/2018	Restô do Parque	4	R\$ 182
			114,5	R\$ 5.541

Fonte: Fonte Sistema Rede *Pomme D'or*, novembro, 2018)

5.1. PLANO DE AÇÃO

A implantação da metodologia de controle que utiliza informações dos itens requisitados nas notas, que após passados para a planilha, o arquivo será compartilhado entre os setores da expedição, suprimentos, produção e centralização. Alerta em cores de destaque onde faltam produtos observados na planilha em Excel compartilhados, sobre erros de pedidos e falta de mercadorias, para atender os cardápios de eventos e centralização.

Conferência nos estoques das unidades antes do pedido de estiva com (suprimento para uma semana) e acompanhar a solicitação, antecipação da relação do fechamento dos eventos, com número de pessoas, local a ser realizado, gerentes responsáveis e proteínas principais com *lead time* de uma semana para organizar a real necessidade de compra da semana corrente e para os fornecedores de São Paulo essa antecipação passa para o período de duas semanas. Conferência de estoque na segunda e quarta-feira para solicitar pedido na quinta-feira com o quê ainda possuir em estoque, repassando a conferência da parte física com o gerente de TI para identificar de imediato as falhas com a quantidade existente no sistema.

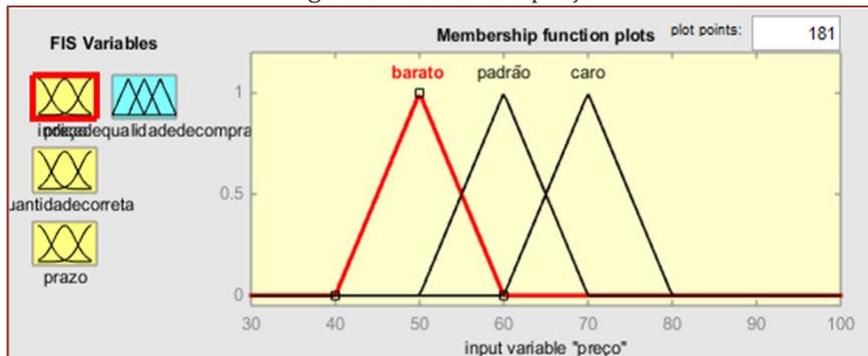
Corroborando com a motivação para a escolha da otimização de metodologias de gestão de estoques, resulta do impacto que uma gestão precisa ter no controle de estoques, e tem responsabilidade sobre os outros setores da empresa, em especial o financeiro e a produção (VASCONCELOS SEGUNDO et al., 2013). O esforço em se utilizar técnicas e métodos de diversos campos de conhecimento para o aperfeiçoamento da gestão de estoques tem se mostrado uma prática bastante recorrente, justamente pelo caráter múltiplo

de atuação nesta área, que envolve Tecnologia da Informação, Engenharia e planejamento organizacional. (MARTELLI & DANDARO, 2015).

5.2. APLICAÇÃO DA LÓGICA FUZZY

Com a utilização do *software Matlab* utilizou-se três entradas que passam por preço, quantidade correta e prazo. Foram criadas as regras de inferência que através das combinações geram a saída que demonstra o índice de qualidade de compra como péssimo, ruim, regular, bom e excelente.

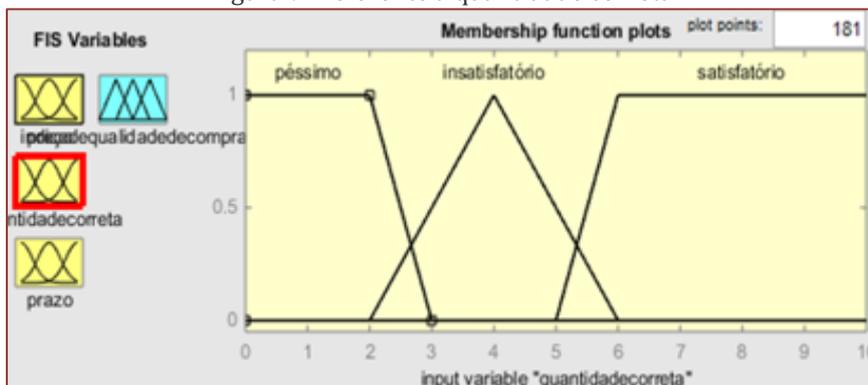
Figura 8: Referente a preço.



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A figura 8 mostra as funções de pertinência para a entrada preço, sendo as funções: barato, padrão e caro. Sendo o valor admissível mais baixo de R\$43,30 e o mais caro R\$65,00, estes valores foram adotados para o produto bacalhau desfiado.

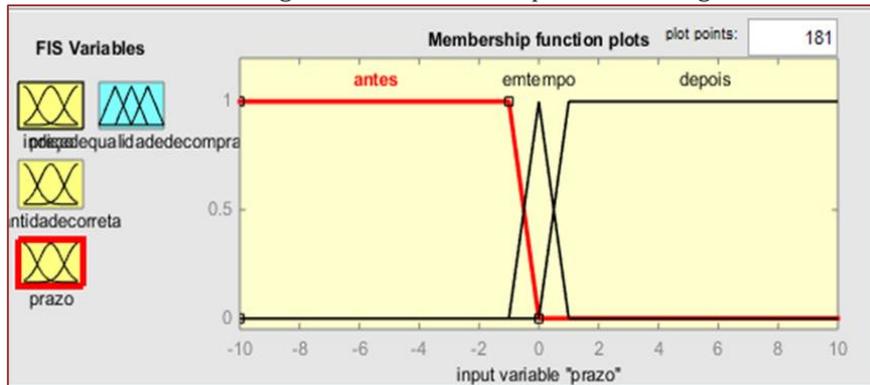
Figura 9: Referente a quantidade correta.



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A figura 9 mostra as funções de pertinência da entrada, “quantidade correta”, o qual é a quantidade de produtos para o abastecimento semanal. As funções são: péssimo [0,3], insatisfatório [2,6] e satisfatório [5,10].

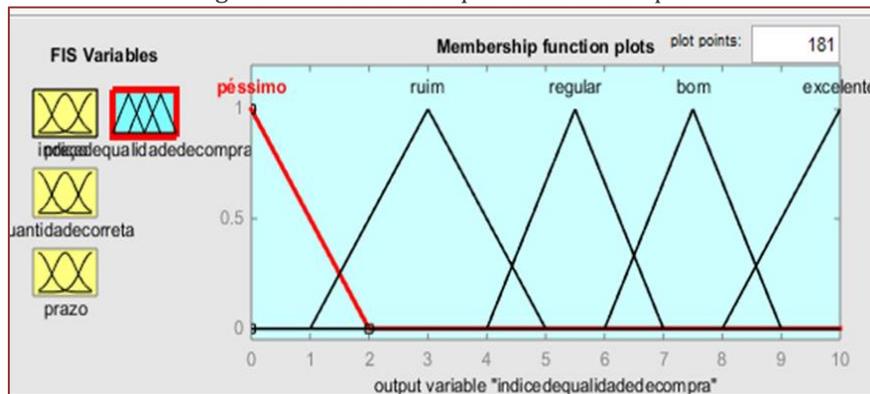
Figura 10: Referente ao prazo na entrega.



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A figura 10 mostra as funções de pertinência para a entrada “prazo”, o qual é o prazo de entrega em dias dos pedidos de compra semanal, realizado no início da semana, a saber: antes do tempo [-10,0], em tempo [-1,1] e depois do tempo [0,10].

Figura 11: Referente a qualidade da compra.



Fonte: Arquivo Pessoal (2018)

A figura 11 mostra as funções de pertinência da saída onde após o processamento pode-se ver a nota para determinada compra, onde o melhor resultado é 10 e o pior é zero. O impacto é positivo pois mensura os erros das compras em valores e qualidade facilitando a tomada de decisão para a programação das compras futuras e pressiona o setor de eventos com a responsabilidade de passar as solicitações na segunda-feira a programação semanal, de todos os eventos já fechados. Com a informação correta, evitará o custo de mais de 33,33% do produto bacalhau desfiado, como o desperdício de horas/homens e o problema de excesso de horas de ociosidade de cada funcionário da central de distribuição e, a possível contratação de funcionários extras para trabalhar na cozinha no final de semana quando chega o produto em atraso pela falta de informação, causador de custo excedente e não programado.

Tabela 5: Custos com hora extra, ociosidade e variação de produto.

Horas ociosas semanal	Horas extras	Custo % bacalhau desfiado
2° a 4°-feira	6° e sábado	Diferença de preço
10 horas total cozinheiros	40 horas por 5 extras	Maior que 33%

Fonte: Arquivo pessoal (2018)

6. CONCLUSÃO

Pode-se considerar que através da aplicação do *software Matlab* lógica *fuzzy*, é possível tomar as melhores decisões sobre solicitações de compras proporcionando ao restante da cadeia de suprimentos que suprirá todas as falhas, atrasos e custos em cima de compras mau programadas.

A responsabilidade pela parte da gerência das unidades é notória quanto ao bom funcionamento das casas, obedecendo os padrões de controle estabelecidos. No setor de eventos a grande falha é a falta de cobrança e tomada de responsabilidade do que se atenderá no período estabelecido e programado de uma semana no mínimo para os fornecedores locais e quanto aos fornecedores de São Paulo o período de duas semanas. Para programar a lógica *fuzzy* que mostrará as melhores combinações de compras através das entradas: preço, quantidade correta e prazo e resultarão nos melhores resultados de saída como o nível da qualidade de compra como: péssimo, ruim, regular, bom e excelente.

Como trabalhos futuros, têm-se a expectativa de se expandir para outros elementos de valores representativos mais altos identificados na curva ABC.

REFERÊNCIAS

- [1] CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Minas Gerais; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1999.
- [2] CHEN, X.; SIM, M.; SIMCHI-LEVI, D.; SUN, P. Risk aversion in inventory management. *Operations Research*, v. 55, n. 5, p. 828-842, 2007.
- [3] DANDARO, F.; MARTELLO, L. L. Planejamento e controle de estoques nas organizações. *Revista Gestão Industrial*, v. 11, n. 2, 2015.
- [4] GANESHAN, R. HARRISON, T. P. An introduction to supply chain management. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University, 1995.
- [5] GONÇALVES, André Paim. Aplicação de Lógica Fuzzy em Guerra Eletrônica. Instituto Tecnológico da Aeronáutica, 2007.
- [6] KUENG, P.; WETTSTEIN, T.; LIST, B. A holistic process performance analysis through a performance data warehouse. In: *AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEM*, 7., 2001, Boston. Proceedings. Boston, 2001.,p. 349-356
- [7] LEE. C.C (1990) *Fuzzy Logic Controller, part I and II. IEEE trans on systems Man and Cybernetics*, vol 20, pp 404-435
- [8] MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. 2. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.
- [9] OLIVEIRA, S. T. Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1996.
- [10] SLACK, Nigel (1995). *Administração da Produção edição compactada*, 1ª ed. – 10. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 468-469.
- [11] VASCONCELOS SEGUNDO, J. E.; FERRAZ SEGUNDO, D. W.; FONTANA, M. E. Controle de Estoque em Pequena Empresa e Média Empresa Localizada: Um Estudo de Caso Aplicado no Polo de Confecção do Agreste de Pernambuco. *Anais do XX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*, Bauru, 2013.
- [12] PEREIRA V. R. Sistema de inferência fuzzy para auxiliar na tomada de decisão em classificação de fornecedores de uma indústria de alimentos. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção “a engenharia de produção e suas contribuições para o desenvolvimento do brasil” Maceió, alagoas, brasil, 16 a 19 de outubro de 2018.
- [13] WERKEMA, M.C.C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.
- [14] WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, 1995.
- [15] ZADEH, L. A. *Fuzzy Sets. Information Control. Volume 8, issue 3. Pag 338-353. June, 1965.*

ANEXO

Modelo do questionário aplicado.

ESTUDO DE CASO NA REDE POMME D'OR/ ESTÁCIO IESAM

Questionário sobre a aplicação da logística e tempo de processamento e intervalos de entradas e expedição no centro de distribuição da rede Pomme D'or para montar regras de inferências no sistema de lógica FUZZY.

Pesquisador.....

Entrevistado(a).....

Setor que atua e função:.....

1. O nível de armazenagem geral necessária a esta central de distribuição é?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D-excelente (). E- Ñ.A ()

2. O nível da separação de materiais divididos entre pedidos de estiva das unidades e pedidos de eventos com o estoque de produção e processados é?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D-excelente (). E- Ñ.A ()

3.O tempo de abastecimento dos estoques no período de uma semana apresenta-se?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D-excelente (). E- Ñ.A ()

4.A compra programada em grandes atacados tem sido o suficiente para abastecer a esta central de distribuição?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

5.Os pedidos de compras realizados na central de distribuição com os grandes fornecedores de proteínas (Mafripar, Amasa e Nippobraz), sempre atendem as questões de qualidades de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

6.Os pedidos de horti fruti granjeiros possibilitam o real atendimento de todas as unidades junto ao setor de produção e processados em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

7.A quantidade de bebidas em estoque como refrigerantes e água atendem as unidades e os eventos em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

8. Os pedidos de bebidas alcóolicas costumam ser checados anteriormente nos estoques das unidades para depois serem enviados em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

9.Os pedidos de estiva da unidade Generalíssimo seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

10. Os pedidos de estiva da unidade Parque seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

11.Os pedidos de estiva da unidade Privilége seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

12. Os pedidos de estiva da unidade Pátio seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

13.Os pedidos da unidade de Produção (doceria e processados) seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

14.Os pedidos da unidade da Centralização (almoço das unidades) seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(),D- excelente (). E- Ñ.A ()

15.Os pedidos da unidade Eventos seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(),D- excelente (). E- Ñ.A ()

16.Os pedidos de estiva da Usina 265 seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

17.Os pedidos de estiva dos dois salões do Maison seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

18.Os pedidos de estiva da Fábrica 242 seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

19.Os pedidos de Eventos de terceiros seguem as regras dos seus dias de pedido de que maneira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(),D- excelente (). E- Ñ.A ()

20.Qual o nível de funcionamento mais eficaz se todos os pedidos de eventos baixassem no cd na segunda-feira para serem atendidos até a quarta-feira?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

21.Qual o nível de eficiência se houvesse uma média de material de eventos, relacionando: refrigerante, água e material de limpeza e descartáveis, calculados e enxugados, dispostos no espaço físico com quantidade de pessoas, evitando assim a demora no tempo entre encaminhamento de pedido até serem revisados por membros da diretoria?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

22.A centralização das unidades diminuiu no montante o valor das compras mensais em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

23.A centralização das unidades diminuiu o tempo das saídas dos motoristas da central de distribuição em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

24.A saída dos motoristas para recolherem material de eventos costumam seguir o padrão dos dias de saída em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

25. O recolhimento das Gn's e material alugado de taças costumam seguir um padrão de dias em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

26. Os motoristas costumam seguir uma ordem de saída em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

27.Os pedidos da produção para fabricação das sobremesas são revisados anteriormente nos estoques das unidades em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

28.Existe algum controle de descarte nas unidades? Se sim, em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

29. O novo sistema diminuiu o tempo de lançamento de notas e expedição de mercadorias no setor de recebimento e expedição em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

30. O novo sistema diminuiu o tempo entre lançamento e expedição no setor de produção e centralização das unidades em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

31.O novo sistema diminuiu o tempo de lançamentos e expedição no setor de eventos em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

32.O novo sistema diminuiu o tempo de chegada dos pedidos de estivas das unidades de em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

33. O novo sistema diminuiu o tempo dos pedidos de produção e processados em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

34. O novo sistema diminuiu o tempo dos pedidos nas casas de eventos e de terceiros em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

35. Existem reuniões mensais entre os gerentes, as nutricionistas e os membros da diretoria? Se sim, em qual nível?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

36.A metodologia aplicada para controle mostra-se?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

37.A metodologia de cruzamento de dados nos relatórios apresenta-se?

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

38.Qual o nível de organização das unidades?

1-Generalíssimo

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

2-Parque

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

3-Privilége

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

4-Pátio

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

39.Qual o nível de organização dos gerentes das unidades?

1-Lúcia

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

2-Carla

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

3-Ivan

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

4-Junior

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

5-Rosivaldo

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

40.Qual o nível de organização das casas de recepção?

1-Usina

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

2-Fábrica

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

3-Maison Cristal e Brilhante

A-insuficiente(), B-regular(), C-bom(), D- excelente (). E- Ñ.A ()

41.Quanto aos eventos de terceiros, costumam ter problema com algum gerente? Qual?

42.Qual o maior problema enfrentado pelos motoristas?

43.Qual o maior problema enfrentado pelos gerentes de eventos?

44.Qual o maior problema enfrentada pela nutricionista responsável pela produção de processados e centralização da cozinha das unidades?

45.Qual o maior problema enfrentado pela nutricionista responsável pelos eventos das casas e de terceiros?

46. Qual o maior problema enfrentado pela expedição da central de distribuição?

47.Qual o maior problema enfrentado pelo setor de compras?

48.Qual o maior problema enfrentado pela unidade Generalíssimo?

49.Qual o maior problema enfrentado pela unidade Parque?

50.Qual o maior problema enfrentado pela unidade Pátio?

51.Qual o maior problema enfrentado pela unidade Privilége?

52.Qual o maior problema enfrentado pelos separadores de material?

53. Qual o maior problema enfrentado pela diretoria?

.....

54. Existe alguma programação de abastecimento dos caminhões?

.....

55. Quanto a manutenção dos veículos, existe alguma programação?

.....

56. Quanto a manutenção da cozinha industrial, ela é de maneira preventiva ou corretiva? Porquê?

.....

TERMOS DE CONSENTIMENTO

Eu concordo em participar do estudo de caso sobre “A aplicação da logística e tempo de processamento e intervalos de entradas e expedição no centro de distribuição da rede **Pomme D’or**, a montagem de regras de inferências no sistema de lógica Fuzzy.” Informações como nomes de entrevistados não serão divulgados para a privacidade dos participantes, desenvolvimento de pesquisa por método de estatística.

Assinatura, CPF e data.

Capítulo 2

Logística de integração do Corredor Norte-Sul

Tito do Nascimento da Costa

Marcio Sousa Santos

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo identificar gargalos em todo o Corredor Norte-Sul e, através da logística de integração, sugerir melhorias. O Corredor Norte-Sul é responsável por todo o escoamento de produção do Maranhão e de outros estados. O estudo nos mostra que a integralização da logística e tem como foco minimizar custos de trajeto e permitir que toda a demanda solicitada pelo mercado seja atendida. Neste contexto, vê-se uma importância relevante à rodovia MA-006 que interliga as principais vias do estado e do Corredor Norte-Sul do Brasil. Além disso, outras rodovias foram mencionadas com seus respectivos gargalos e propostas de melhorias. As ferrovias do estado do Maranhão e do Brasil também são citadas como via de grande impacto na logística de escoamento e suas devidas melhorias. O diagnóstico logístico do Corredor Norte-Sul realizado pela Consultoria Macrologística demonstrou as deficiências e os potenciais estratégicos que os modais rodoviário e ferroviário possuem. O relatório identifica a situação atual e futura do Corredor Norte-Sul, pode-se constatar o nível de competitividade para o atendimento à movimentação de cargas. Com isso, fica claro o detalhamento dos projetos logísticos de maior importância para o Corredor Norte-Sul, contabilizando maior lucratividade logística e operacional, minimização de custos e aumentando competitividade.

Palavras-chave: Logística de Integração; Logística de Escoamento e Corredor Norte-Sul.

1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam a cada dia uma forma de maximizar os lucros com recursos logísticos e a utilização de processos estratégicos. A competitividade das empresas é comum em nossos dias, e a concorrência de empresas do mesmo ramo só tende a crescer. A diferença entre o sucesso e o fracasso está no custo da produção, pois com o custo de fabricação baixo a empresa pode controlar sua margem de lucro a nível competitivo e que não traga prejuízos a ela.

A logística tem um papel muito importante nas empresas desde o século XX com um grande marco que a impulsionou no mercado. A logística já era utilizada como um conceito dentro de um processo movimentação, mas com seu uso na segunda guerra mundial permitiu que fosse incorporado outros conceitos a ela. Após um tempo, as empresas passaram a utilizar o conceito “logística empresarial”, onde foi adicionado mais conceitos visando não só estratégias de movimentação, mas o acompanhamento do serviço ou produto até o destino final.

Tendo em vista a crescente demanda por processos mais rápidos, o estado do Maranhão tem investido cada vez mais em projetos logísticos em pontos cruciais para o seu desenvolvimento. Sua região possui um grande potencial produtivo pelo clima que possui e a fertilidade do seu solo, porém não é apenas isso que faz desse estado o nosso objeto de estudo. Ele é responsável pelo escoamento da produção de outros estados por conta do seu porto. Em São Luís possui dois portos (Porto do Itaqui e Ponta da Madeira) que são responsáveis por mais de 17% de toda a movimentação portuária brasileira. Mas, para chegar até esses portos é necessário percorrer as vias do estado que atualmente encontram-se, em sua maior parte, em condições regulares e ruins.

No Maranhão existe a MA-006 que é responsável por interligar as principais rodovias, sendo conhecida como a rodovia estruturante por integrar o Norte ao Sul do estado. Na MA-006 foi identificado, em boa parte do trecho, gargalos diminuindo a competitividade do porto que é o destino principal do escoamento da produção. Além dela, outras rodovias de importante acesso logístico com o porto e outros estados se encontram em condições inviáveis para tráfego.

A Estrada de Ferro Carajás também recebeu atenção do estudo pelo fato de estar diretamente ligada ao porto, e recebe propostas de melhorias para potencializar o seu uso. Outras ferrovias são citas como a Transnordestina e a Ferrovia Norte-Sul, pois fazem ligações com outros estados aumentando a movimentação. Surgiram propostas para todas as ferrovias visando aumentar a eficiência operacional e a capacidade de escoamento da produção.

Toda essa logística integrada do estado é chamada de Corredor Norte-Sul do Maranhão que proporciona maior viabilidade gerando competitividade para o estado. As propostas de melhorias visam um investimento alto, porém a economia com a movimentação dos transportes trará um retorno significativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Visando uma melhor compreensão das considerações teóricas envolvendo o surgimento da logística e cadeia de suprimentos, esse capítulo introduz de forma referencial tais conceitos. É apresentado a evolução da logística como fonte de grande impacto em guerras e posteriormente em empresas visando a movimentação sem desperdícios. Nesse sentido, é abordado a cadeia de suprimentos como integralização da empresa com o mercado externo tendo foco na transparência entre elas.

2.1. EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

A palavra logística surgiu com intuito de conceituar a tão conhecida “arte de movimentar exércitos”. Existem suposições de sua origem que afirmam a utilização desse termo como explicação de estratégias militares, assuntos financeiros e distribuições de materiais em meio à guerra. Desde então, a palavra “logística” adere outros conceitos que permitem sua grande utilização no contexto empresarial.

Um grande marco da palavra logística deu-se na Segunda Guerra Mundial, onde a movimentação de materiais bélicos e até mesmo o transporte das tropas em meio à guerra se davam através de estratégias que representavam o sucesso ou fracasso de cada disputa. Desse modo, o lado que possuía a melhor estratégia tinha uma vantagem competitiva sobre seu oponente.

Com isso, garantia mais territórios, diminuição de custos com recursos, movimentação mais rápida, e como resultado, tinham maiores chances de vencer a guerra. Nesse período, o conceito da logística já existia, mas com pouca ênfase. Logo, seus conceitos se aperfeiçoam a cada ano para suprir necessidades de pequenas e grandes organizações.

Após esse cenário, as empresas incorporaram a logística com intuito de diminuir os custos de movimentação, algo bem diferente de mobilizar tropas, porém com o mesmo princípio. Como em uma guerra, as empresas possuem seus rivais que estão no mercado com os mesmos produtos ou serviços podendo tomar suas oportunidades de venda.

A logística no contexto empresarial surge como base para a gestão de operações de forma a integralizar todas as áreas da empresa. Ela tem um papel de gerir o armazenamento, aquisição, movimentação e entrega dos produtos transformados. Isso tudo para oferecer um produto de alta qualidade e com o mínimo de custos. O escoamento de uma produção é uma área da logística empresarial que “trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos. É considerada a área mais importante porque absorve cerca de dois terços dos custos logísticos” (BALLOU, 1993, p. 55).

Para tanto, a diminuição dos custos de operação é um fator restrito para alcançar um nível logístico satisfatório, pois uma movimentação mais rápida requer mais investimento, mais custo com manutenções, uma mão de obra mais específica, e assim por diante. Nessa perspectiva, Ballou afirma que:

O moderno enfoque integrado da logística sugere que as necessidades de serviço dos clientes devem ser satisfeitas dentro de limites razoáveis de custo, ou seja, o custo de dispor um certo nível de serviço deve ser contrabalançado com vendas potenciais, de maneira a dar a máxima contribuição nos lucros. (1993, BALLOU, p.78).

Logo, a logística gerencia os custos maximizando os lucros com o mínimo de gasto possível. Para isso, é necessário a obtenção de um eficiente sistema de informação que facilite a identificação de gargalos e possíveis gastos desnecessários.

2.2. LOGÍSTICA INTEGRADA

A logística é responsável pelo movimento de materiais bens e serviços, ou seja, uma parte essencial da rede de suprimentos. De acordo com Fleury et al (2000), a logística integrada tem que ser vista como uma ferramenta gerencial. Para isso ela precisa ser tratada como um sistema visando atingir suas metas.

A logística integrada de acordo com Bowersox et.al. (2001), é a interação entre o cliente, fornecedores e a empresa. Portanto, é a interação de todos os processos que a envolvem, desde a produção do bem ou serviço até a entrega para o consumidor final. Por consequência, ela atinge todos os processos de uma empresa permitindo-a gerir a empresa de forma mais ampla com a visualização e compreensão de cada passo da movimentação de seus recursos. Isso permite o controle maior de todos os processos que estão relacionados com a logística.

Com o tempo, percebe-se que a logística passou a incorporar todas as áreas de uma empresa acompanhando não só a movimentação interna, mas gerindo toda a movimentação e controle de custos.

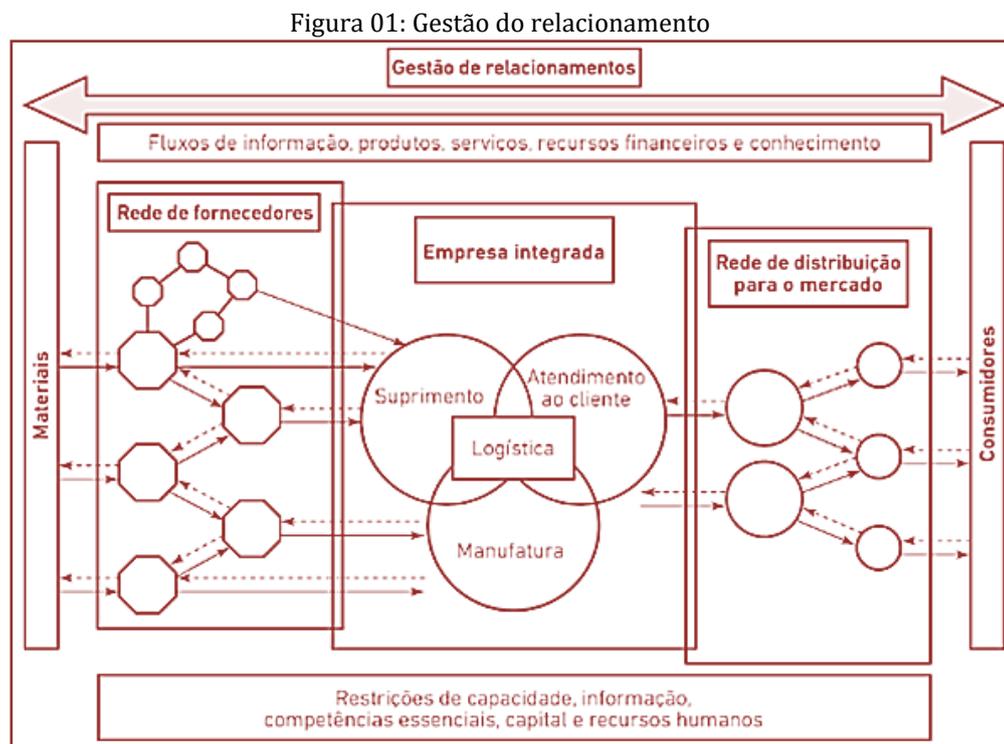
2.3. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos (*Suplly Chain Management- CSM*) é a integração da empresa, fornecedores, fabricante, depósitos e pontos comerciais com eficiência, permitindo uma maior comunicação entre as partes fazendo com que essa interação traga benefício em conjunto. Com este contato, os serviços e produtos são feitos no tempo certo e na quantidade certa, minimizando o desperdício de materiais e a ociosidade pelo alto nível de estoque.

Dentro desse contexto, Bouwersox et.al. (2001) afirma que na cadeia de suprimentos o controle é feito por processos gerenciais que percorrem cada empresa conectando todos os envolvidos de maneira que possa quebrar as barreiras organizacionais, tornando-as flexíveis e transparentes. Bouwersox também deixa claro em sua obra o conceito de cadeia de suprimentos, e diz o seguinte:

A gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional de canais e de negócios baseado na dependência e na colaboração. (BOWERSOX et.al., 2001, p. 4).

De acordo com Buller (2012), o conceito de logística e cadeia de suprimentos é, às vezes, confundido por se tratarem de uma gestão de fluxos. Por conta disso, é difícil identificar as atividades de uma cadeia de suprimentos, e também suas responsabilidades dos departamentos e organizações referente ao tema. Também afirma que a cadeia de suprimentos é a junção dos processos de negócios desde o fornecedor ao consumidor final. Entende-se que, a logística faz parte de toda essa cadeia de suprimentos e sua integralização com as demais áreas da gestão, ou seja, a logística integrada e a logística empresarial surgem como sinônimo de cadeia de suprimentos. A imagem a seguir mostra essa relação cliente/fornecedor/empresa (Figura 01):



Fonte: Bowersox et.al. (2001, pg.7).

A cadeia de suprimentos faz parte da cadeia produtiva que engloba um conjunto de atividades de um segmento de mercado. Então pode-se dizer que a cadeia de suprimentos faz parte de uma ou várias cadeias produtivas englobando atividades e estratégias da movimentação desde o fornecedor primário até o consumidor final.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi elaborado através de pesquisa bibliográfica e documental com o intuito de analisar melhorias e previsões da logística do estado do Maranhão. A maior fonte de dados e informações vieram de um estudo conceitual e logístico da empresa Macrologística Consultoria (estudo que foi apresentado em fevereiro do ano 2018), que foi contratada pelo Governo do Maranhão em conjunto com o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) pela sua competência no mercado. Para consolidação de conceitos, utilizou-se livros que compreendiam a temática principal. Outra fonte, também muito importante, foi a utilização de sites governamentais e do site da Macrologística Consultoria para compreensão de suas atividades.

3.1. VIABILIDADE DAS RODOVIAS NO CORREDOR NORTE-SUL DO MARANHÃO

O corredor Norte-Sul é composto pela rodovia eixo MA-006 e outras rodovias que compõem os Microeixos Alimentadores do Corredor. Ela é responsável por ligar as rodovias do norte ao sul do Maranhão viabilizando o escoamento da produção estadual e nacional com ênfase nos estados do Tocantins, Piauí e Bahia. A MA-006 possui 1.170 km de extensão, inicia no município de São Silvério, na microrregião do Litoral Ocidental Maranhense, e finaliza no Alto Parnaíba, região sul do estado. A rodovia se encontra em péssimas condições e com trechos sem receber manutenção há 15 anos.

A rodovia MA-006 é considerada estruturante do Corredor Norte-Sul do Maranhão por percorrer boa parte do estado e interagir com outras importantes rodovias. Essa malha rodoviária permite com que o estado possua uma logística de transporte integrada fazendo com que o mesmo possa ser competitivo. Porém, boa parte da rodovia se encontra em péssimas condições de tráfego, somente trechos coincidentes com a BR-316 e com a BR-230 estão em bom estado. Pelo fato da via apresentar péssimas condições vem sendo desenvolvido o Estudo de Viabilidade Técnico, Econômica e Ambiental (EVTEA) visando a seleção de investimentos favoráveis para a reestruturação e ampliação das rodovias. Dessa forma, possibilita prioridades de projetos estruturantes e qualificados.

As vias que merecem prioridade são:

- Alto Parnaíba MA (divisa MA/PI) ao trecho coincidente com a BR-330;
- Trecho coincidente com a BR-330 a Tasso Fragoso MA;
- Tasso Fragoso MA ao trecho coincidente com a BR-330;
- Trecho coincidente com a BR-330 a Balsas MA (Entroncamento BR-330);
- Fortaleza dos Nogueiras a Grajaú MA (BR-226);
- Grajaú MA (BR-226) a Entroncamento BR-222.

Estes trechos são considerados péssimos pelo estudo da Macrologística Consultoria. Existem outros trechos nas mesmas condições, um exemplo é o trecho de Entroncamento BR-316 a Pinheiro MA (Entroncamento MA-106). Além dos trechos citados acima, o eixo possui vias que merecem a atenção deste documento.

3.2. UTILIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS VIAS DO MARANHÃO

Visando o lado produtivo do estado do Maranhão e a utilização econômica de sua malha rodoviária e estradas de ferro, as vias são meios custosos se não estiverem boas para o tráfego. Neste contexto, foram selecionados alguns produtos estratégicos para o corredor Norte-Sul do Maranhão e suas cadeias produtivas com intuito de identificar a tendência de crescimento delas através de melhorias desses modais.

O estado do Maranhão possui um grande potencial de produtividade e logística referente à sua localização.

Após a criação de linhas ferroviárias e rodovias, houve crescimento econômico que trouxe investidores para o estado. Através de incentivos fiscais das Superintendências do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e do Nordeste (SUDENE) viabilizou investimentos na agropecuária, extrativismo vegetal e mineral. Para alguns estados, o Maranhão é hoje a porta de entrada para a exportação por causa da sua localização.

Um dos motivos de estudar a logística das rodovias e ferrovias maranhenses foi o escoamento de produção pelos portos que ficam localizados na ilha de São Luís. O porto do Itaqui e conjunto com o porto da Ponta da Madeira são responsáveis por 17,4% da movimentação total do país. Sendo que a Ponta da Madeira se encontra em primeiro lugar no ranking de movimentação dos portos brasileiros tendo como principal produto de exportação o minério de ferro trazido pela Estrada de Ferro Carajás.

4. PRINCIPAIS PROPOSTAS DE MELHORIAS

4.1. MELHORIAS EM RODOVIAS

O uso contínuo das rodovias maranhenses provoca o desgaste da camada asfáltica, e a falta de sinalização aumenta o índice de acidentes. Nesse contexto, faz-se necessário intervenções que possam diminuir ou até mesmo extinguir falhas logísticas na malha rodoviária. As propostas são:

As intervenções no corredor Norte-Sul do Maranhão representará uma alternativa logística para a movimentação de cargas de regiões do Maranhão com outros estados. Com a melhoria da MA-006, tem-se uma alternativa à BR-135 com boas condições de tráfego e poucas travessias. A utilização da nova rodovia estruturada não é uma alternativa para diminuir a quantidade percorrida, pois não existe uma redução significativa em seu percurso. Este projeto já vem sendo proposto pelo Governo do Estado e a execução das obras estão em desenvolvimento pela EVTEA;

Outra proposta de melhorias é a revitalização da BR-135 que é o único eixo de acesso rodoviário ao Porto do Itaqui. As outras rodovias para terem acesso ao porto precisam passar pela BR-135 que apresenta condições regulares de tráfego em diversos trechos, reduzindo a competitividade do porto e gerando potenciais gargalos. A necessidade de melhorias na BR-135 irá garantir a maximização de lucros por parte dos produtores locais e de outros estados que precisam escoar suas produções no porto do Itaqui. A via apresenta deficiências na sinalização e geometria fazendo com que o tempo de movimentação nela seja maior que o necessário. Nas proximidades de São Luís, existem projetos já sendo executados, mas torna-se importante melhorias nos demais trechos, principalmente na sinalização;

As rodovias BR-226 e BR-222 também apresentaram condições regulares em boa parte do trecho. Sua importância se dá pelo motivo de serem as principais vias de acesso ao Porto do Itaqui para cargas de Tocantins, Goiás, Mato Grosso e Pará. O projeto de melhoria não faz parte dos planos de Governo atuais sendo necessário melhorias em ambas as rodovias, principalmente na sinalização;

A BR-235 é a ligação direta do Corredor Norte-Sul do Maranhão com as regiões Sudoeste do Piauí e Extremo Oeste da Bahia, sendo um importante potencial de cargas para o Corredor. É necessário a implantação de uma ponte no trecho de Gilbués PI. Atualmente a travessia é realizada por balsas;

A MA-140 e MA-007 viabilizam a movimentação de grãos, tanto no estado do Maranhão quanto no Tocantins. Elas se integram com a MA-006 permitindo acesso a outras regiões do estado. Visando a melhoria dessas rodovias, será necessária revitalização do trecho de ligação da MA-007 entre Batavo-MA e Tasso Fragoso, que, devido suas condições de relevo, se tornou inviável e não faz parte dos planos do Governo.

4.3. MELHORIAS NAS ESTRADAS DE FERRO

O Maranhão também possui necessidades de melhoria em suas linhas férreas. A estrada de ferro tem um potencial que minimiza o custo de movimentação, pois os trens carregam grandes quantidades de produtos em uma única viagem. As melhorias trazem competitividade ao porto que é o principal destino da utilização das vias. As propostas são:

A Estrada de Ferro Carajás é a principal via de acesso ferroviário ao porto do Itaqui para os estados do Maranhão e Pará. Através do direito de passagem da Ferrovia Norte-Sul, os estados Tocantins e Goiás também a utilizam. Sua duplicação pode favorecer a movimentação de outras cargas, porém são necessárias ações conjuntas com a VLI (Valor da Logística Integrada), operadora da Ferrovia Norte-Sul, para garantir estes direitos de passagem, pois a Estrada de Ferro Carajás pertence a mineradora VALE;

O trecho Anápolis-Palmas da Ferrovia Norte-Sul dá acesso ferroviário ao Porto do Itaqui para os estados Tocantins, Mato Grosso e Goiás. Estes estados tem um grande potencial de cargas permitindo o aumento da competitividade do porto do Itaqui. Por isso, é necessário a criação de novos terminais ferroviários;

A ferrovia que liga os estados do Piauí, Ceará e regiões ao leste do Maranhão também dá acesso ferroviário ao Porto do Itaqui. Atualmente, a ferrovia apresenta condições ruins de tráfego representando um gargalo no uso do modal. A ferrovia é ligada ao ramal do Porto do Itaqui onde apresenta ineficiência gerando gargalos e aumentando os custos no acesso ferroviário ao porto. Fomentar a melhoria na Ferrovia Transnordestina aumentará o a eficiência operacional e a capacidade de escoamento da via.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Através da análise de melhorias, pode-se afirmar que todos esses eixos rodoviários e ferroviários identificados foram detalhadamente estudados. Nesse sentido, foi permitida a avaliação do seu potencial impacto para o Porto do Itaqui e para o Corredor Sul-Norte, tanto no sentido de induzir quanto competir por cargas movimentadas pela área de estudo.

No caso dos eixos indutores de cargas para o Porto do Itaqui merecem destaque, além do Corredor Sul-Norte do Maranhão, os eixos das rodovias BR-135, BR-222 e BR-226, que necessitam de investimentos em sinalização para melhoria das suas condições de tráfego da EF Carajás, cuja duplicação melhora as condições e a capacidade do acesso ferroviário à São Luís, e da Ferrovia Norte-Sul, cuja operacionalização até Anápolis-GO permite o acesso ferroviário direto ao estado de Goiás. De fato, a grande maioria dos eixos estudados são competidores do Corredor, com destaque para os eixos existentes da BR-135 e da Ferrovia Norte-Sul, devido a competição direta e o elevado potencial de impacto na sua movimentação de cargas.

A partir destas movimentações de cargas atuais e futuras mapeadas, foram realizadas análises de competitividade que avaliaram como as melhorias nas condições de transporte da MA-006, rodovia estruturante do Corredor, poderia influenciar no custo logístico de transporte destes produtos estratégicos selecionados.

6. CONCLUSÕES

O estado do Maranhão possui um grande potencial competitivo por ser um local estratégicos em relação a outros estados. Sua malha rodoviária e ferroviária cobre uma grande extensão do território maranhense, permitindo uma integração logística entre produtores e o destino final de seus produtos. Tudo isso, porque o estado possui um porto capaz de escoar essa produção para outros estados, países ou continentes. O Porto do Itaqui em conjunto com o Porto Ponta da Madeira, são responsáveis por uma movimentação considerada do país. Isso permite que o estado do Maranhão tenha grandes investimentos garantindo seu crescimento econômico.

A maioria dos eixos estudados são competidores do Corredor Norte-Sul, porém a importância de considerar a MA-006 como rodovia estruturante se dá pelo motivo de ser o corredor que liga as principais vias do estado. A melhoria abordada neste documento, visa integralizar, de forma inteligente, vias conceituadas como microeixos alimentadores do corredor. Com a revitalização, melhoria na sinalização, duplicação e implantação de novas vias, faz com que a malha rodoviária maranhense seja eficaz.

Também é considerado como parte do Corredor Norte-Sul do Maranhão, a malha ferroviária que tem como principal destino os portos de São Luís. O estado é percorrido pela Estrada de Ferro Carajás, Estrada de Ferro Transnordestina e a Ferrovia Norte-Sul que está com suas obras paradas. As melhorias propostas para as ferrovias tiveram como principal foco: Os direitos de passagem, duplicações e melhoria no ramal do porto do Itaqui. Todas visando o uso inteligente do tempo.

Dessa forma, as melhorias trazem uma margem econômica para todas as partes envolvidas. A reestruturação do Corredor Norte-Sul fará com que a logística estadual atenda a novos negócios e traga mais rentabilidades aos que já existem. Com rotas seguras e viáveis, os transportes percorrerão trajetos em menos tempo e os custos com desgastes e manutenções serão menores. A Macrologística Consultoria identificou gargalos em todo o território do estado, então com a implementação de todas as melhorias propostas, além da economia de milhões, pode gerar significativo desenvolvimento econômico e social para estas regiões.

REFERÊNCIAS

- [1] BALLOU, R. H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- [2] FLEURY, P. F.; Wanke, P.; Figueiredo, K. F. Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [3] FERNANDES, Kleber dos Santos. LOGISTICA: Fundamentos e processos. – 1 ed. rev. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- Macrologística, A Empresa (2019). Disponível em <<http://www.macrologistica.com.br/index.php/pt/a-empresa>>. Acesso em 12/05/2019
- [4] BULLER, L. S.. Logística empresarial. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.
- Porto do Itaqui, Planejamento Portuário. Disponível em:<<http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/porto-do-itaqui/planejamento-portuario>>. Acessado em 12 de maio de 2019
- [5] MARANHÃO. Empresa Maranhense de Administração Portuária. EMAP fará estudo para viabilizar Corredor Norte-Sul (2017) Disponível em: <<https://www.ma.gov.br/emap-fara-estudo-para-viabilizar-corredor-norte-sul/>>. Acesso em 12 de maio de 2019
- [6] BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. (2001) Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas.
- Antaq, Manual de Procedimentos de Análise de Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental, EVTEA de Arrendamentos Portuários (2016). Disponível em: <<http://portal.antaq.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Manual-EVTEA.pdf>>. Acesso em 12 de maio de 2019
- [7] BRITO, J. F. at.al., Manual ABNT: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Atla, 2014.

Capítulo 3

Proposta de novo layout em uma indústria de calçados

Anne Gabriela Mendes Rodrigues

Teresa Rachel Costa de Oliveira

Francisca Jeanne Sidrim de Figueiredo Mendonca

Antônio Luís Araújo Silva

Dalila Rayanne do Nascimento Andrade

Resumo: O objetivo central deste capítulo foi analisar o atual arranjo físico de em uma empresa do setor calçadista em Barbalha- CE, e apresentar uma proposta de um novo layout melhorado, evidenciando os pontos críticos que influenciam no processo produtivo, reduzindo fluxos de pessoas/materiais.

1. INTRODUÇÃO

A alta competitividade entre as organizações no âmbito industrial gera um alto índice de incertezas futuras, nesse contexto é necessário o aperfeiçoamento contínuo de práticas de gestão e melhor aproveitamento de insumos, homens, processos e atividades, elementos constantes em qualquer indústria. Dentro dessa busca em oportunidades de melhorias, o layout faz parte integrante da área de manufatura e apresenta um impacto relevante nos custos e na minimização das distâncias para a eficiência operacional (SILVA et al., 2012).

Erros no projeto de layout podem gerar interrupções no fornecimento, levando à insatisfação do interno e externo, atrasos na produção, propiciando filas e estoques confusos e desnecessários, além de altos custos relacionados à ineficiência da criação de sinergia entre o conjunto do arranjo físico (KANNAN, 2010; SINGH; YILMA, 2013).

A instrução de planejamento das instalações tem ampla importância para a indústria. Com finalidade de racionalização de espaço e a definição de aperfeiçoamento do fluxo de matérias, dando também o estudo sobre layout atual do sistema produtivo. Layout Industrial bem idealizado e desenhado permite conseguir um bom fluxo de produção nas linhas, minimizando o tempo de ciclo e aumentando a produção.

De acordo com Beserra (2009) a indústria de calçados vem sofrendo, nos últimos 20 (vinte) anos, uma sensível expansão associada a uma série de transformações, estas vão desde a entrada de materiais sintéticos na composição do calçado, substituindo o couro por outras matérias-primas, até o reordenamento do chão da fábrica, com a reestruturação do processo produtivo propriamente dito e a inclusão de novas máquinas e novos meios de controle do trabalho.

Nesse sentido, o objetivo central deste artigo foi analisar o atual arranjo físico de em uma empresa do setor calçadista em Barbalha– CE, e apresentar uma proposta de um novo layout melhorado, evidenciando os pontos críticos que influenciam no processo produtivo, reduzindo fluxos de pessoas/materiais.

2. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, no qual foi realizada uma análise qualitativa da atual realidade da empresa, quanto ao processo produtivo, disposição de máquinas e os fluxos de pessoas/materiais. A essência do estudo de caso se dá a partir de questionamentos do tipo “como” e “por que”, sendo que cada proposição tem um foco distinto na análise. Uma vez que as perguntas sejam direcionadas a respostas claras e precisas, o estudo estará direcionado ao problema fundamental que será o “caso” estudado. O estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos (LIMA, 2016).

Foram realizadas entrevistas informais com os funcionários da empresa, assim como as observações diretas de operações, no levantamento de dados. Estas estratégias foram realizadas durante dois meses no chão de fábrica, sendo assim possível explorar, descrever, explicar, avaliar e propor mudanças.

A metodologia de estudo de caso é organizar as principais etapas para propor a execução deste trabalho, de acordo com as informações arranjadas. Os procedimentos encontrados de acordo com o estabelecido serão fundamentados a partir dos seguintes passos:

- Conhecer o processo produtivo: acompanhar e analisar o processo de produção dos setores relevantes para o estudo;
- Descrever o processo produtivo e representa-lo graficamente através do fluxograma;
- Determinar o grau de proximidade entre as áreas da empresa, representados pela carta de interligações preferenciais;
- Identificar alguns possíveis erros ou inadequações, quanto ao layout atual;
- Aplicar ferramentas de estudo e propor um novo layout para a empresa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Podemos definir o arranjo físico de acordo com Ferreira e Raes (2013) para uma planta fabril representa uma atividade complexa e crucial para a viabilidade de uma atividade manufatureira, na economia globalizada. Araújo (2010) descreve que layout é o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelos processos e viabilizado pelo planejamento do layout.

Assim, de acordo com Krawjeski et al. (2009), o conceito de arranjo físico é ainda mais amplo e envolve decisões de planejamento do layout como: a localização de todas as máquinas, utilidades, estações de trabalho, centros de atividades econômicas, áreas de atendimento ao cliente, áreas de armazenamento de materiais, padrões de fluxo de materiais e todas as áreas de circulação de pessoas. O dimensionamento do layout tem impacto direto na produtividade das organizações, podendo ser utilizado como ferramenta para diminuição dos desperdícios de tempo, gerando redução de custos (KAMARUDDIN et al., 2013).

Para Oliveira (2011) o correto dimensionamento do layout pode contribuir para:

- Proporcionar um fluxo de comunicações entre as unidades organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva;
- Proporcionar melhor utilização da área disponível da empresa;
- Tornar o fluxo de trabalho eficiente;
- Proporcionar redução da fadiga do funcionário no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruídos;
- Ter um clima favorável para o trabalho e o aumento da produtividade.

A execução de um layout impreciso pode levar a padrões de fluxo longos ou confuso, tempo de processamento desnecessariamente longos, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis e custos elevados (FERNANDES; STRAPAZZON; CARVALHO, 2013).

3.1. RECURSOS PARA ANÁLISE E PLANEJAMENTO DO LAYOUT

Na efetuação da análise do layout será fundamental a aplicação de duas ferramentas:

- a) Fluxograma;
- b) Carta de interligações preferenciais;

3.1.1. FLUXOGRAMA

Conforme Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características.

A representação gráfica da sequência das etapas de um processo, que permite uma análise de limites e fronteiras, fornecendo uma visão global por onde se passa o produto. Ele é estruturado por símbolos geométricos que simbolizam quais são os materiais, serviços ou recursos envolvidos nos processos e quais são as direções a serem seguidas para que o resultado (produto ou serviço) seja atingido. Essa ferramenta é extremamente importante, pois para melhorar um processo, é necessário medir, e para medir, é preciso mapear, sendo essa a principal função do fluxograma (PEINADO; GRAEMI, 2007).

O fluxograma, geralmente, começa com a chegada da matéria-prima na fábrica e a acompanha por todas as etapas do processo, incluindo transporte, estocagem, inspeções, montagens, terminando no momento em que ela se torna um produto acabado, ou, até mesmo, parte de um produto (BARNES, 1977).

Figura 1 – Símbolos do fluxograma do processo

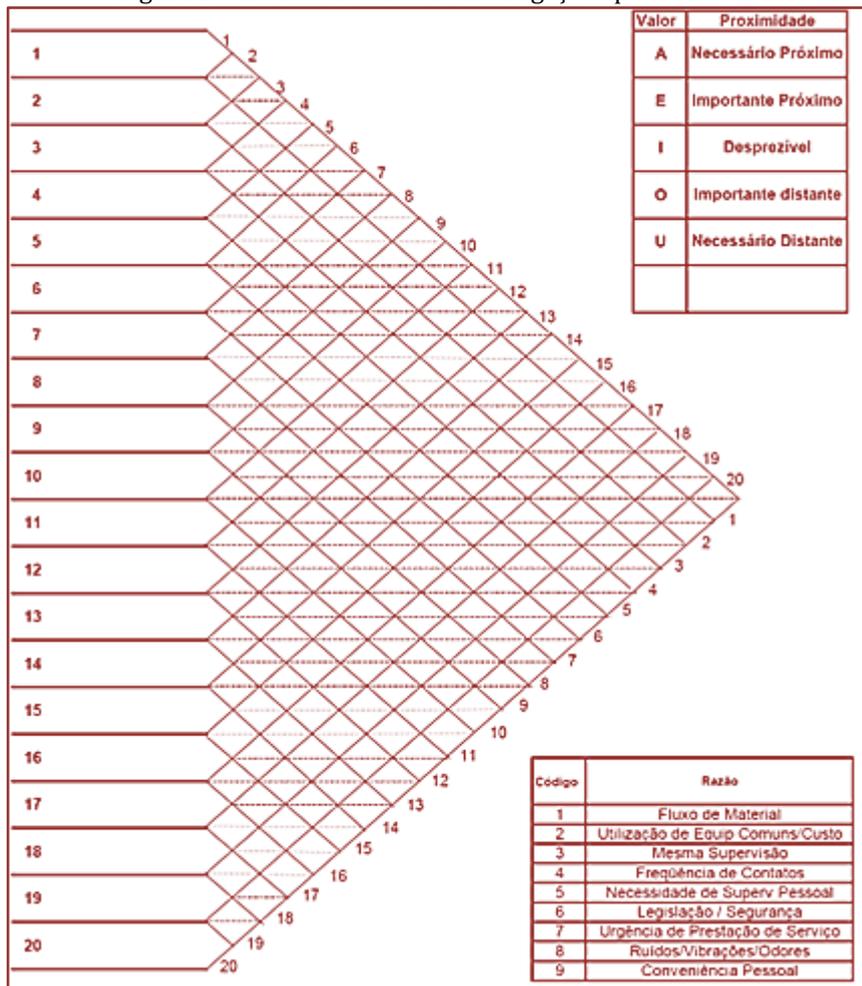
	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Adaptado de Peinado (2007)

3.1.2. CARTA DE INTERLIGAÇÕES PREFERENCIAIS

A carta de interligações preferenciais é um método qualitativo alternativo no qual se indica a importância das relações entre setores. Uma carta de interligações indica o quão desejável é manter determinados setores juntos ou separados (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Figura 2 – Modelo de carta de interligações preferenciais



Fonte: Adaptado de Slack et al., 2009.

3.2. ESTUDO DE CASO

A empresa estudada, estar entre as maiores em termo de produtividade no ramo calçadista da região metropolitana do cariri, instalada em Barbalha-CE e tem em média 20 anos de atuação, comportando 33 funcionários, operando de segunda a sexta de 7:30 às 17:30, sua principal matéria prima é o P.V.C. e EVA, que produz sandálias injetáveis, tendo seu mercado consumidor regional produz cerca de 1500 peças por dia acumulando assim 46500 peças ao mês.

3.3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

O início do processo é através da entrada na matéria prima na indústria (P.V.C.) e o pigmento, material que dá a coloração desejada ao calçado, já que a empresa não possui estoque, os materiais ficam próximos das máquinas injetoras. Uma vez separados as quantidades são levadas ao aglutinador, onde são misturados, tornando-se um só material, o qual será levado, em seguida, para as injetoras.

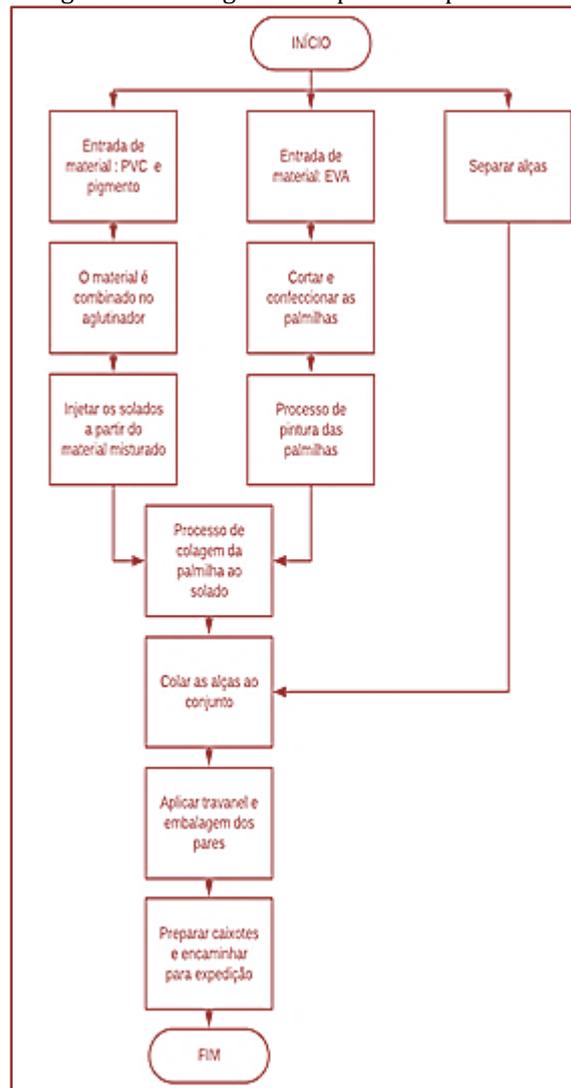
Na injetora rotativa o operador introduz a matriz que será utilizada na injeção do material. Após a injeção, o operador retira o material confeccionado (primeiro de solado da sandália), em seguida é empilhado de acordo a numeração do solado da sandália na mesa do operador e realizado a inspeção e a retirada das rebarbas ao mesmo tempo de acordo com a necessidade, sendo armazenada os solados ao lado das injetoras, empilhados como estoques intermediários para retiradas dos operários.

No outro galpão próximo ao escritório, temos um estoque-almoxarifado que tem três portas, uma dessas portas interliga com o setor de serigrafia onde se tem duas máquinas de corte de EVA, que neste ponto é separado por cor para ser cortado, e então será levado para o processo serigrafia, onde ocorrerá a pintura, e por fim, os pares são estocados em caixotes próximos aos pares de alças que são produzidas em um processo terceirizado.

Os materiais já produzidos, e, presentes no estoque intermediário são levados até o setor de montagem. São definidas previamente as quantidades de solados injetáveis, EVA e alças que passam pela esteira de montagem, além de suas respectivas numerações. O início da esteira começa pela colagem e secagem do EVA e o solado injetável, logo após esse processo vem a colagem e secagem das alças. Adiante, cada par é preso a um *travanel* com etiquetas e posto em um saco plástico. Os sacos são agrupados em caixotes ao final da esteira até serem preenchidos, encerrando no setor de montagem.

Na Expedição, os pares já montados em caixotes são trazidos do final da esteira, e são separados por numeração, de acordo com a remessa do cliente, esses pares serão alocados em caixas de papelão com capacidade de 10 unidades e/ou em sacos de rafia com capacidade de 40 pares. Enfim, as caixas de papelão e sacos de rafia são levados ao almoxarifado, onde aguardam os meios de transportes em que serão levados aos clientes. O processo esta representado no fluxograma (Figura 3).

Figura 3 – Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4. INVENTÁRIO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

De acordo com os dados foram listadas as máquinas e equipamentos que estavam sendo utilizados no processo. No quadro a seguir mostra equipamentos e as máquinas, cada uma com suas respectivas informações.

Quadro 1- Inventário de Maquinas e Equipamentos

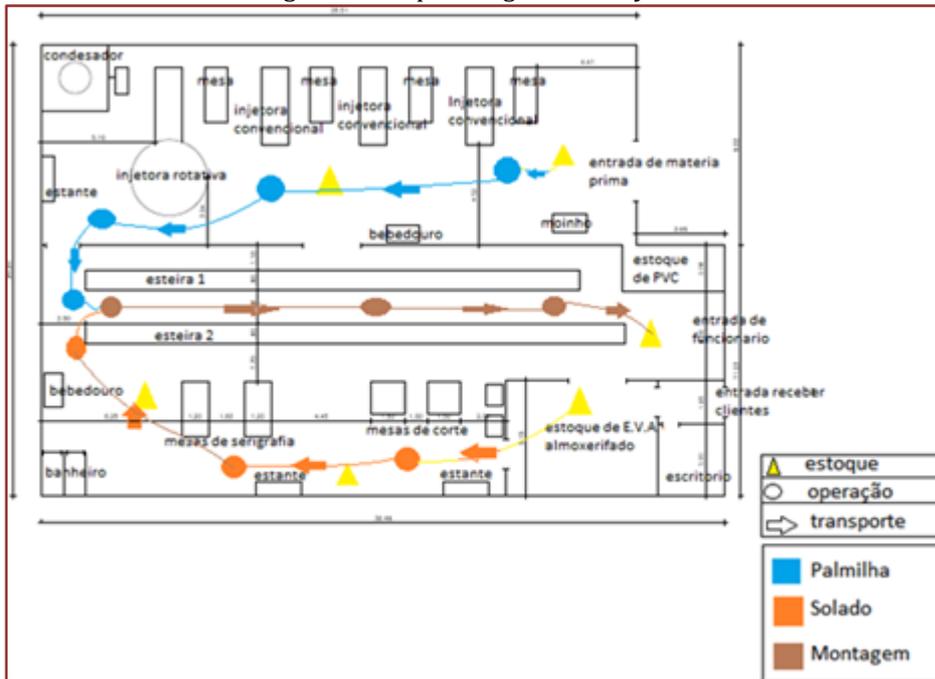
EQUIPAMENTO/MAQUINA	QTD.	METRAGEM
Injetora convencional	3	Comprimento = 3,50 metros Largura = 1,20 metros Altura = 1,90 metros
Injetora rotativa1	1	Comprimento = 6,00 metros Largura = 3,40 metros Altura = 3 metros
Esteira 1	1	Comprimento = 24,00 metros Largura = 0,90 metros Altura = 1,10 metros
Esteira 2	1	Comprimento = 22,00 metros Largura = 0,90 metros Altura = 1,10 metros
Balancim	2	Comprimento = 1,00 metro Largura = 0,80 metros Altura = 1,90 metros
Estabilizador a frio	1	Comprimento = 2,40 metros Largura = 0,65 metros Altura = 1,40 metros
Máquina para escovar	2	Comprimento = 1,50 metros Largura = 0,50 metros Altura = 1,60 metros
Moinho de PVC	1	Comprimento = 2,00 metros Largura = 1,30 metros Altura = 2,20 metros
Condensador	1	Comprimento = 3,00 metros Largura = 2,50 metros
Mesa das injetoras	3	Comprimento = 2,50 metros Largura = 1,00 metro Altura = 1,10 metros
Maquina central de controle	1	Comprimento = 1,30 metros Largura = 0,75 metros Altura = 1,20 metros
Mesa para o balancim	2	Comprimento = 2,30 metros Largura = 1,50 metros Altura = 1,10 metros
Estante p/ as placas de serigrafia	1	Comprimento = 2,00 metros Largura = 0,60 metros Altura = 2,20 metros
Mesa para a Serigrafia	2	Comprimento = 2,50 metros Largura = 1,20 metros Altura = 1,10 metros

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5. MAPOFLUXOGRAMA DO LAYOUT ATUAL

A Figura 4 mostra o mapofluxograma do layout atual da empresa, com os deslocamentos que são realizados durante o processo produtivo representado pelas linhas em destaque.

Figura 4 – Mapofluxograma do *layout* atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Na representação da Figura 4 podemos identificar visivelmente algumas das principais inadequações da empresa e que estão relacionadas a distâncias de percursos entre setores e/ou máquinas, assim como sua disposição geral de escritórios, máquinas e materiais.

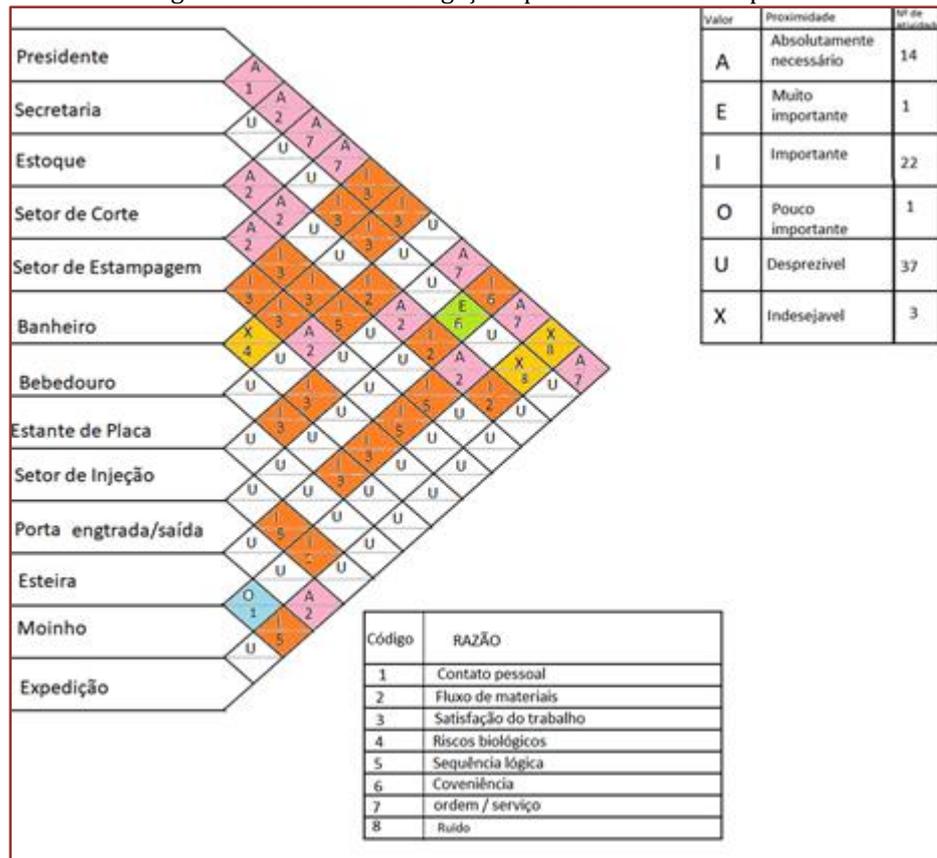
No decorrer do estudo da empresa conseguimos observar que o layout não foi planejado e nem organizado de forma que beneficiasse o fluxo de produção da empresa. Não existem marcações das áreas de trabalho ou armazenamento de matéria-prima, da mesma forma que não há sinalização de corredores para a circulação, o que leva a matéria-prima e produtos intermediários a ficarem dispostos ao lado dos maquinários e também assim dificultando a organização e a passagem dos funcionários.

3.6. CARTA DE INTERLIGAÇÕES PREFERENCIAIS

A carta de interligação (Figura 5) associa o grau de proximidade dos setores da indústria e auxilia para especificação de quais áreas devem estar próximas ou não, assim como pode facilitar para uma nova disposição de máquinas e matérias, consequentemente, otimizando o fluxo entre os funcionários durante o processo produtivo.

As referências devem aparecer em ordem alfabética e não devem ser numeradas. Todas as referências citadas no texto, e apenas estas, devem ser incluídas ao final, na seção Referências.

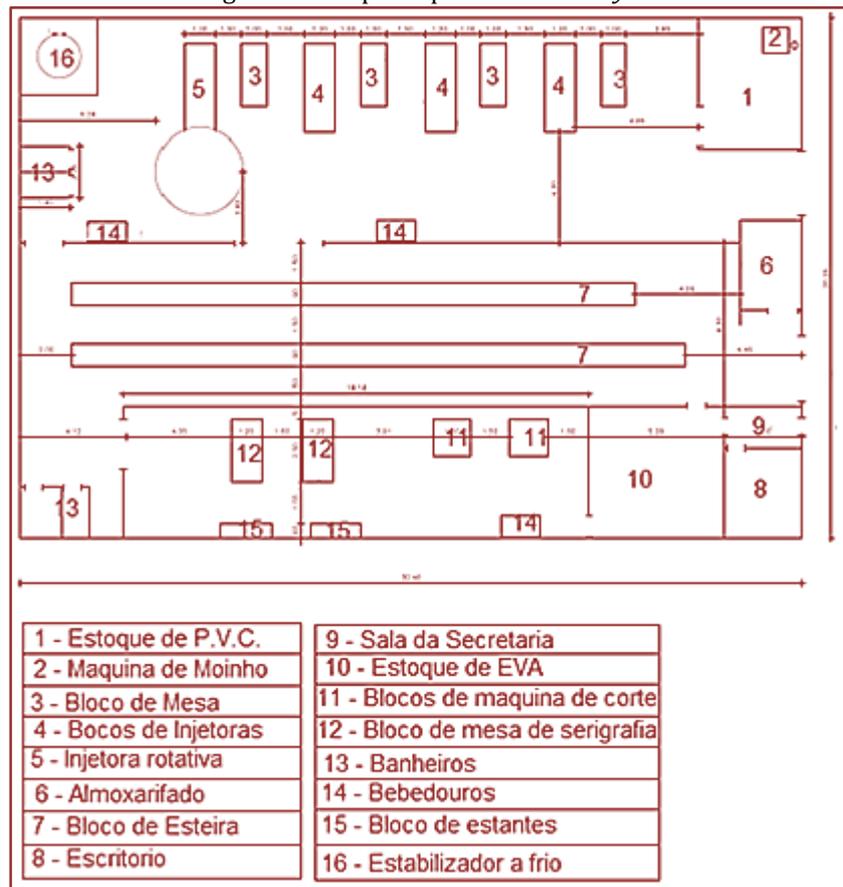
Figura 5 – Carta de interligações preferenciais da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.7. PROPOSTA DE MELHORIA PARA UM NOVO LAYOUT

Baseado no fluxograma do processo produtivo, e conforme o levantamento de elementos que foram atingidas com fundamental importância para a elaboração de um novo Layout (Figura 6). Principal objetivo nessa proposta foi o levantamento de áreas para os estoques, almoxarifado, aumentando a quantidade de banheiro e bebedouros, e possibilitar a organização dos estoques intermediários que dificultavam a passagem de pessoas e matérias nos corredores.

Figura 6 – Proposta para um novo *layout*

Fonte: Elaborado pelo autor

O *layout* atual propõe a criação de espaços que comportem tanto o estoque de P.V.C. quanto o de E.V.A., diminuindo os números de estoques intermediários, consequentemente evitando deslocamentos desnecessários e uma circulação mais fluida de pessoas e materiais.

A quantidade de banheiros foi aumentada para 4 pela quantidade de funcionários da empresa, atendendo à Norma Regulamentadora 24 do Ministério do trabalho que está relacionada com as condições sanitárias para os trabalhadores e também com áreas de conforto. De acordo com a legislação, deve haver uma cabine sanitária para cada 20 funcionários, com área mínima de 1m² cada (ABNT, 1993).

O setor de expedição e o estoque de produtos acabados antes eram no mesmo local, sem delimitação física. No novo *layout*, dois espaços foram criados, separando assim o almoxarifado de produtos acabado do estoque de E.V.A., de modo a organizar as operações feitas em cada um deles.

No *layout* antigo, não existia uma área delimitada completamente para manter o setor de almoxarifado mais reservado. Esta área deve ficar mais restrita aos funcionários responsáveis, pelo seu devido controle, com a instalação do restante da grade, e que disponha de um portão.

Outra mudança significativa foi o deslocamento dos escritórios para o final das esteiras de montagem, e, distantes o máximo das injetoras rotativas e convencionais, tal injetoras são as maiores fontes de ruídos e vibrações neste galpão da empresa.

No Quadro 2, estar exposto entre outras intervenções, estas influenciando ou não diretamente o arranjo físico industrial.

Quadro 2 – Problemas e Propostas de Solução.

PROBLEMAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Maquinários sem utilização	Venda ou retirada do maquinário do ambiente de produção, assim evitando o desperdício de dinheiro ou do maquinário, melhorando o fluxo do dos funcionários da empresa.
Bebedouro perto de banheiro e próximo de estoque de cola.	Retirada do bebedouro do risco biológico, e levando esse estoque de cola para estoque de EVA, pra que possam serem organizadas e utilizadas.
Armazenamento inadequado para matéria prima de P.V.C. e moinho. Matéria prima espalhada pela empresa.	Criação de um estoque de P.V.C preservando o material e ajudando na limpeza do ambiente, já que o material além de ficar exposto no corredor ainda suja o ambiente de trabalho.
Produto acabado estocado de forma inadequado no estoque de EVA, espaço muito apertado e apertado.	Criação de um almoxarifado, para produtos acabados perto do portão de saída de material para facilitar a saída e preservar o produto, para que saia sem danificações da empresa.
Estantes com equipamentos manutenção e estantes de quadros de serigrafias espalhados pela empresa sem organização.	Levar essas estantes para o Almoxarifado, para organização do ambiente e higiene do ambiente.
Quantidade de banheiros insuficiente e insatisfatório conforme a NR 24 do Ministério do Trabalho. O telhado é inadequado ao ambiente de trabalho, gera muito calor aos funcionários.	Construção de novas cabines sanitárias o suficiente para que entre no regulamento corretamente. Propor a compra de exautores para que melhore o clima do ambiente de trabalho, assim melhorando o condicionamento de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, com o layout proposto, espera-se uma maximização dos lucros, uma vez que os encarregados pelos transportes de materiais serão alocados em outros setores ou em outros horários, aumentando a produção, sem serem necessárias novas contratações e com deslocamentos bem reduzidos. Em consequência disso, será possível uma produção de sandálias com maior qualidade que atendam a demanda do mercado.

4. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por finalidade fazer um estudo do atual *layout* do setor produtivo de uma fábrica de calçados, e a partir de sua análise, propor um novo *layout* evidenciando os pontos críticos que deverão ser melhorados.

Conforme os resultados apresentados constataram-se inúmeros pontos de melhorias que implicariam em um fluxo mais harmônico da produção, dos quais se pode destacar, a retirada do maquinário sem utilização do espaço físico produtivo; a criação de um estoque apropriado para o PVC, a criação de um espaço para armazenamento de produtos acabados, dentre tantos outros.

Tais mudanças no layout impactam direta e indiretamente no processo produtivo da empresa, ao reduzir as horas homem de transporte, ao eliminar a espera de lotes ou processos, na utilização racional do espaço disponível, na redução das movimentações de pessoas, matérias e produtos, além disso, na possibilidade de supervisão do processo.

Desta forma, com a nova proposta, espera-se que a empresa passe a produzir seus produtos com mais eficiência e qualidade e com isso, garanta uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, L. C. . Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] BARNES, R. . Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho. 6. ed. São Paulo: [s.n.]1977.
- [3] BESERRA, F. R. S. Reestruturação do Capital e Indústria Calçadista na Região do Cariri. do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. (2009)
- [4] FERREIRA, J.C.E; REAES, P.A. Performance comparison of the virtual cell layout with cellular and job shop configurations using simulation and design of experiments. In: 9th IEEE International Conference on Automation Science and Engineering. IEE CASE, Madison, Wisconsin, EUA: IEEE Robotics and Automation Society, p.795-800, 2013.
- [5] FERNANDES, G.; STRAPAZZON, R.; CARVALHO, A. D. P. Layout de empresas e seus benefícios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: ABEPRO/ENEGERP, 2013.
- [6] KAMARUDDIN, S.; KHAN, A. Z.; SIDDIQUEE, A. N.; WONG, Y. S. The impact of variety of orders and different number of workers on production scheduling performance: A simulation approach. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 24 n. 8, p.1123- 1142, 2013.
- [7] KANNAN, V. R. Analyzing the Trade-off Between Efficiency and Flexibility in Cellular Manufacturing Systems. Production Planning & Control, v. 9, n.4, p. 572-579, 2010.
- [8] KRAWJESKI, L. .; RITZMAN, L. .; MALHORTA, M. . Administração de produções e operações. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [9] LIMa, R. C. Estudo de caso em uma indústria de confecção. Faculdade de Tecnologia Departamento de Engenharia de Produção, 2016.
- [10] LINS, B. F. E. Ferramentas básicas da qualidade. Ciência da Informação, p. p.153-161, maio/ago 1993.
- [11] OLIVEIRA, D. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem regencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [12] PEINADO, J.; GRAEMI, A. R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. UnicenP, p. 748, 2007.
- [13] SILVA C. S.; MORAIS, M. C.; FERNANDES, F. A. A practical methodology for cellular manufacturing systems design - An industrial study. Transaction on Control and Mechanical Systems, v. 2, n.4, p. 198- 211, 2012.
- [14] SINGH, A. P.; YILMA, M. Production floor layout using systematic layout planning in Can manufacturing company. In: IEEE International Conference on Control, Decision and Information Technologies. CoDIT, Hammamet, Tunisia: p. 822 – 828, 2013.
- [15] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 4

O planejamento e controle da produção no desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício

Ana Graziela dos Santos Barbosa

Lorraine Morais de Souza

Eduardo Teraoka Tofoli

Resumo: Com a quantidade de produtos disponibilizados no mercado, os clientes estão cada vez mais exigentes e impacientes, para que as empresas possam atender suas necessidades. A competitividade exige das empresas decisões baseadas em fatos e dados, não permitindo decisões concebidas de forma improvisada. Dessa forma, torna-se imprescindível a disponibilidade de um sistema de planejamento e controle da produção eficaz, que permita à empresa gerenciar a demanda, os materiais, a capacidade produtiva e a produção. Para que uma empresa obtenha sucesso em seu negócio é importante que haja um responsável para gerenciar e controlar o processo produtivo. Sabendo disso, o objetivo desse trabalho foi de verificar a importância do planejamento e controle de produção no desempenho de uma organização. Para atingir esse objetivo, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos científico de vários autores, assim como um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, localizado na região noroeste do estado de São Paulo. Através da pesquisa foi possível verificar que a função do PCP - planejamento e controle da produção é imprescindível dentro de uma organização, fazendo com que a mesma consiga melhores resultados, desempenhos internos e externos, melhorando assim sua eficiência.

Palavras-chave: Planejamento e Controle da Produção; Produção; Plano Mestre de Produção; Importância.

1. INTRODUÇÃO

Para lidar com os desafios gerados pelo mercado, tem se tornado crucial as organizações identificarem formas de atender de maneira eficiente e eficaz todas as novas exigências do mercado. Isso tem levado pesquisadores e indústrias a focar em estratégias efetivas de identificar alternativas de redução de custos e aumento da qualidade, criando assim um elevado valor agregado aos seus produtos (CHIN; CHAN; YANG, 2008).

Contudo, as recentes mudanças econômicas, políticas e sociais, recaídas sobre os sistemas de produção, têm levado as organizações a repensar sua forma de organização de trabalho, e o planejamento e controle da produção (PCP) se faz essencial para isso. O PCP está presente para responder, de forma mais rápida e precisa as mudanças, tanto internas como externas à organização, da mesma forma em que melhora o controle dos recursos envolvidos na produção e nos objetivos de desempenho organizacionais (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo). Uma boa implementação do PCP requer o reconhecimento das características dos produtos e serviços a serem executados, tais como, a natureza da demanda e suprimento. As diferenças encontradas em cada uma delas fazem com que os responsáveis pelo PCP alterem a forma que devem planejar e controlar suas atividades (FERNANDES & GODINHO, 2010).

Desta forma, o objetivo desse trabalho foi de verificar a importância do planejamento e controle de produção no desempenho de uma organização, tendo em vista que é uma das funções essenciais para uma organização, aplicando os recursos necessários para atender da melhor forma possível o que é estabelecido por níveis estratégicos.

Para atingir esse objetivo, foi realizado uma profunda pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos e artigos científicos de vários autores, a fim de conhecer melhor sobre o assunto, assim como foi realizado um estudo de caso em uma empresa de industrializados no ramo alimentício, localizado na região noroeste do estado de São Paulo.

2. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

O Planejamento e Controle consistem em uma "função de apoio de coordenação das várias atividades de acordo com os planos de produção, de modo que os programas preestabelecidos possam ser atendidos nos prazos e quantidades" (RUSSOMANO, 2000, p. 49).

De acordo com a publicação do periódico Revista Gestão & Produção (2014) acrescenta que a função de Planejamento e Controle da produção (PCP) e seus sistemas integrados direcionam o planejamento e controle de forma que a empresa possa detectar efetivamente as exigências do seu processo produtivo. Sendo assim, pode-se constatar que cabe a esta função assegurar o cumprimento dos objetivos de desempenho organizacionais a partir da aplicação eficiente dos recursos de produção.

Correa, Gianesi e Caon, (2010, p. 2), define que como departamento e apoio, o "PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional". As funções que o PCP exerce, possuem três níveis hierárquicos mencionados acima: no nível estratégico (em longo prazo), o PCP participa gerando um plano de produção; já no nível tático (médio prazo), desenvolve o plano mestre de produção (PMP) e no nível operacional (curto prazo) o PCP prepara e acompanha a programação da produção, administrando estoques, sequenciando, emitindo e liberando ordens de fabricação, compras e montagem, realizando o acompanhamento e controle da produção, gerando relatórios de desempenho (CORREA; GIANESI e CAON, 2010).

2.1 PLANO MESTRE DE PRODUÇÃO

Castiglioni, (2013, p. 63) define que "o plano mestre de produção (PMP) é provavelmente a etapa mais importante do processo de planejamento". É na sua execução que são avaliados o processo da capacidade de produção, quantidades disponíveis em estoque e demandas são compatibilizadas, o plano mestre bem elaborado proporciona uma produção com segurança necessária para sua produção fornecer ao setor de vendas e/ou marketing uma opção de prazos, para o setor de compras uma opção mais clara do que comprar e para sua produção visibilidade do que produzir.

3. METODOLOGIA

Segundo Yin (2005), a importância da utilização da metodologia científica para responder as questões de uma pesquisa consiste no fato de ela aumentar a chance das respostas encontradas serem precisas e não visadas.

Porém, com base nos estudos realizados, para alcançar o objetivo deste artigo, foi realizado um estudo bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas e internet, com o intuito de coletar dados sobre o tema. De acordo com Santos e Caneloro (2006, p. 70) a “metodologia de pesquisa bibliográfica consiste na busca de elementos para a sua investigação, em materiais impressos ou editados eletronicamente”.

Além da realização do estudo bibliográfico, foi realizado um estudo de caso em uma empresa da área alimentícia, onde foi verificado a importância do PCP dentro da empresa.

Os dados da pesquisa de campo foram obtidos a partir de observação, visita *in loco*, questionários e entrevistas realizadas com os funcionários e gerente do PCP da empresa objeto de estudo. Os questionários distribuídos constaram de questões abertas, elaboradas com base na referência teórica sobre o tema.

Então, para a abordagem do problema foi realizada por uma pesquisa qualitativa que visa analisar e correlacionar os fatos por meio de observação e registros, baseado na documentação direta e indireta.

Conforme Gil (2002), a documentação direta se relaciona com a pesquisa bibliográfica e documental, e a documentação indireta se baseia nas técnicas de observação, nas entrevistas e visitas ao local. Como procedimento técnico foi utilizado o método do estudo de caso, que possibilitou uma visão geral do ambiente, e a partir da análise do objeto de estudo, foi levantado questões importantes, levando à solução de problemas específicos.

4. ESTUDO DE CASO

Os itens anteriores apresentaram o referencial teórico do estudo esclarecendo os principais conceitos que circundam o tema. Nessa parte, privilegia-se, o relato e a interpretação dos dados de campo pesquisado em uma empresa do ramo alimentício localizada na região noroeste do Estado de São Paulo.

Este estudo será apresentado à importância do Planejamento e Controle da Produção dentro de uma empresa, assim como seu funcionamento e de que forma contribui para que a organização atinja seus objetivos.

A empresa no qual foi realizado este estudo, não permitiu a divulgação de seu nome e informações diretas sobre a mesma, pois possui uma política, na qual divulgação de informações é considerada como sigiloso. Então, por questão de sigilo, o nome da empresa pesquisada não será mencionado, passando-se a denominá-la somente como Empresa Alfa.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa da área alimentícia de produtos industrializados. Esta empresa tem uma importante atuação no mercado, além do ramo alimentício (carne, vegetais, lácteos), ainda possui outros seguimentos, como: couro, produtos para animais domésticos, produtos para higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, transportadoras, agência bancária entre outros seguimentos. É uma empresa que possui negócios no exterior e está entre as maiores companhias de grande destaque economicamente.

A empresa Alfa está localizada na região noroeste paulista, na região Sudeste do Brasil, e conta em média mais de 2.000 colaboradores em sua estrutura, com vários departamentos e setores de produção.

4.1 SETOR DE PRODUÇÃO

A empresa Alfa é composta por vários departamentos e setores de produção, e o setor no qual será destacado a função do PCP, transforma produtos de industrializados congelados voltado para o mercado consumidor que gosta de praticidade e agilidade, preparando seu alimento em poucos minutos.

O PCP programa as produções de acordo com a capacidade, que gira em torno de uma média de 80 toneladas diária de produção, e possui o auxílio de subsetor, como o almoxarifado, manutenção, equipe da garantia da qualidade, gestão de apoio, pesquisa e desenvolvimento de produtos, expedição, estoque físico

e o auxílio de áreas de apoio, que atendem a todos os setores de produção instalados dentro de toda empresa, como a Logística, Contabilidade, Faturamento, Estoque Físico, Rastreabilidade, RH, entre outros.

A empresa possui quatro câmaras de estocagem, sendo duas de matéria-prima (congelado e resfriado) e duas de produto acabado, com apenas uma doca na área de expedição onde há o embarque de produtos acabados e acontecem descargas de matéria prima (MP). A descarga de embalagens acontece no interior do prédio, onde fica localizado o almoxarifado. Há também um pequeno estoque de ingredientes (utilizados no processo), onde há a separação dos itens alergênicos e não alergênicos (substâncias que causam reação no sistema imunológicos).

4.2 PCP E O PROCESSO PRODUTIVO

O PCP é responsável por programar, processar, receber informações, coletar dados para que o processo trabalhe de forma harmoniosa, é necessário que ele programe um plano coerente, e que tome as decisões diante de informações, quanto e quando comprar, quando, quanto e o que produzir, e partindo deste ponto, realizar o planejamento e produzir algo que realmente seja necessário.

O PCP do departamento da empresa Alfa recebe uma carteira de pedidos que é enviado pelo PMP (pedidos que são passados a ele pelo comercial, através de uma previsão de mercado e da real necessidade dos clientes), então o PCP analisa a demanda solicitada com a real capacidade de produção e retorna informando quanto a fábrica consegue atender, para que o departamento de vendas, se baseie no real atendimento do que foi solicitado e datas programadas.

Então se inicia a fase de planejamento, de acordo com cada produto, é realizada a programação da necessidade de matéria prima e enviado a solicitação ao PMP para que ele possa programar o envio da matéria prima nas datas adequadas para que não falte nos dias de produção, a necessidade de ingredientes é controlado por um outro departamento.

O PCP envia a necessidade para que este departamento faça a solicitação de compra ao almoxarifado, e através dessa solicitação, o departamento de suprimentos realiza a cotação e envio de pedido ao fornecedor. Também é realizado a análise de embalagens que será necessária para o atendimento, e enviado uma solicitação ao almoxarifado com códigos, quantidades e as datas de entrega, o almoxarifado realiza uma solicitação de compra e o departamento de suprimentos faça a cotação e envio de pedido ao fornecedor, partindo destes princípios o PCP acompanha o *follow-up*.

4.3 PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

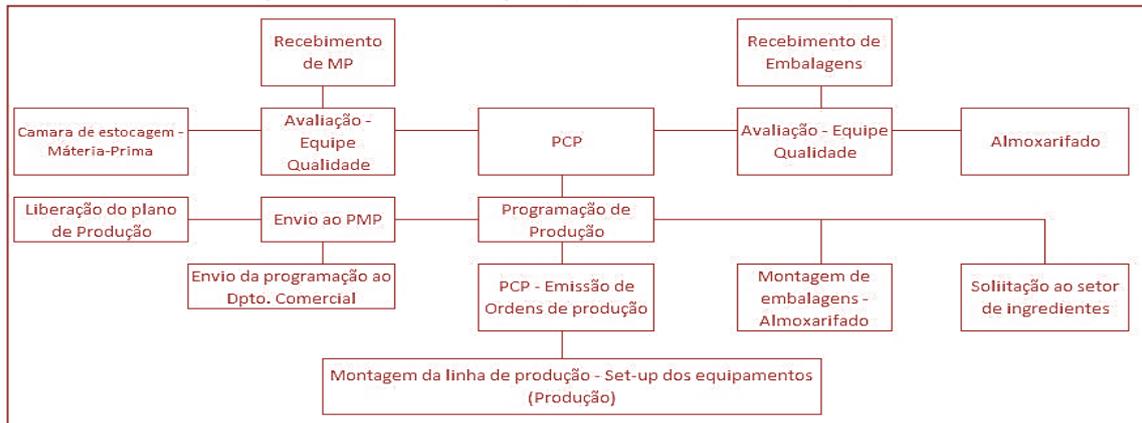
Para iniciar a produção, o PCP analisa o estoque de embalagens e matéria prima, tempo de *setup* (montagem de equipamento), e analisa se está tudo certo para produzir. Quando há o recebimento de matéria prima, a equipe de qualidade analisa a matéria prima e verifica se está dentro do padrão para a produção e se estiver, a mesma é enviada para a câmara de estocagem, se não estiver, é aberto uma reclamação ao fornecedor e é realizada a devolução da mesma, sempre em comunicação com o PCP.

O mesmo acontece com o recebimento de embalagens, a equipe de qualidade analisa, se está dentro da ficha de cada item, se estiver de acordo, a mesma é enviada para o almoxarifado, se estiver fora do padrão é aberto uma reclamação ao fornecedor e é realizada a devolução da mesma.

Com a embalagem e matéria prima em estoque, o PCP faz a programação da produção, define quais itens em cada dia e semana, turno, linha e envia o cronograma para o PMP, que repassa a área de vendas, e todo início de semana é discutido se mantém ou se há alguma alteração do que foi programado na semana seguinte, pois em algumas situações a demanda é alterada pela área de vendas. O PMP via sistema, libera os itens para que seja produzido de acordo com o código do produto e quantidade que o PCP enviou a ele (conforme figura abaixo).

Após a liberação do PMP, para que os colaboradores da produção possam iniciar a produção, é necessária uma ordem de produção, que fica visível no sistema, com o código do produto a ser produzido naquele dia, para isso o PCP precisa emitir essas ordens de produção, para que o processo seja iniciado.

Figura: 1- Fluxo da Programação e Controle da Produção.



Fonte: Elaborado pelos autores

Para que a produção saiba o que será produzido, o PCP emite o cronograma de produção da semana, onde consegue visualizar cada produto, a equipe do almojarifado faz a montagem das embalagens a serem utilizadas, o PCP solicita os ingredientes ao departamento de ingredientes, de acordo com cada dia de produção, e os colaboradores da produção no dia programado, iniciam a montagem dos equipamentos.

Ao executar a montagem do cronograma de produção, o PCP verifica o tempo que será necessário para o *setup* (montagem de equipamento), e quando é necessário trocar de um produto para o outro também, para que o tempo de montagem não haja perda de produtividade, analisa se é ou não viável a troca de produto.

4.4 PCP E O PMP

O PMP é o plano mestre de produção, e na matriz da empresa Alfa, que fica localizada na capital do estado, há uma pessoa que executa essa atividade, onde o contato é via telefone, e-mail e mensalmente uma visita à fábrica na filial da empresa Alfa, no qual está sendo realizado o estudo de caso.

O PMP entre suas funções, ele deve:

- centralizar as demandas comerciais de todas as áreas de venda e fazer a interface com o PCP;
- atender a demanda dos clientes de acordo com o prazo estabelecido por ele, informando ao PCP a necessidade;
- acompanhamento dos indicadores mensais relacionados à produção da unidade;
- promover reuniões de alinhamento com suprimentos, fornecedores de matéria prima, unidades (empresas) produtoras do Grupo e comercial;
- acompanhamento do giro de estoque de matéria prima e produto acabado;
- acompanhamento do plano em carteira junto ao PCP, verificando o atendimento diário da produção, e organizando a programação de envio de matéria-prima;
- auxiliar o PCP a resolver problemas que envolvem as áreas comercial, marketing, pesquisa e desenvolvimento, fornecedores.

O PMP é aquele que informa ao PCP, quais itens precisam ser produzidos em um determinado período (período que cobre semana, mês, etc), fornece a área de vendas informações necessárias para informar o período de tempo, e para quando o comercial pode prometer datas de entregas, após análise de produção, vindo do PCP.

Desta forma, o PMP recebe o plano de carteira - pedidos de clientes, informados pelo departamento comercial, que trabalham sobre a programação puxada (sobre previsão de demanda, formando estoque) e

programação sob encomenda (necessidade do cliente), envia esse plano ao PCP e o mesmo verifica de acordo com a capacidade e restrições de produção, o que é possível atender e quando é possível atender.

Após a análise do PCP em relação à capacidade, período de produção, análises laboratoriais, o PMP envia o atendimento ao comercial, que por sua vez programa as datas de entregas junto ao cliente.

O PMP acompanha o estoque de produtos acabados, embalagens que foram solicitadas e não houve consumo, cobrando o departamento comercial sobre novas demandas, já que embalagens foram solicitadas em cima da carteira enviada por eles, e que por algumas mudanças de mercado, acaba em algum momento não sendo produzidas, gerando custo de estoque, faz a cobrança também ao PCP sobre atendimento de produção, se o que foi programado foi executado. Ele faz a interface entre comercial e produção, para que sejam atendidas as solicitações atingindo o objetivo da empresa.

O PCP faz um cronograma de produção sobre o que produzir, quando e como produzir, solicita a matéria-prima e envia ao PMP para que o mesmo faça a programação de envio de MP com as unidades fornecedoras, para que chegue dentro do prazo a produzir, e o mesmo informa o cronograma ao comercial, que também acompanha as datas programadas de produção e estoque.

O PMP e o PCP se relacionam também com as áreas de operação estratégica, além do comercial, o marketing, qualidade, logística e a pesquisa e desenvolvimento, acompanhando novas ideias de mercado, informando sobre as dificuldades que pode envolver o processo.

4.5 O PCP E OS SETORES DA EMPRESA

4.5.1 O PCP E A GARANTIA DA QUALIDADE

Um dos principais compromissos da empresa Alfa é garantir a qualidade dos seus produtos e serviços, com isso, possuem programas que agregam valores na cadeia produtiva como: 5S, boas práticas de fabricação, análises de perigos e pontos críticos dentro dos processos, rastreabilidade, entre outros. No setor de produção, os inspetores de qualidade realizam monitoramentos de rotina: análises de qualidade dos insumos e matéria prima recebida, controle de temperatura nas diversas fases do processamento, controle de detecção de metais, coletas de amostras para análises laboratoriais.

Além de verificar todo o processo, e garantir se, está sendo produzido conforme a especificação do produto (documento que constam as informações que devem ser padronizadas de acordo com o contrato que foi desenvolvido com o cliente e a equipe de pesquisa e desenvolvimento), por exemplo, a matéria-prima e embalagem que deve ser utilizada, validade, temperatura, entre outras informações, utilizadas pelo PCP para realizar a programação de determinado item.

Quando há o recebimento de matéria prima fora do padrão, a Supervisão da equipe da qualidade informa ao PCP, para que o mesmo possa verificar o que fazer, além de destinar a matéria prima, o PCP passa a desconsiderar este volume de sua programação e analisa os impactos que podem ocorrer por não poder utilizá-la.

O mesmo acontece com o recebimento de embalagens, quando há o recebimento, a qualidade verifica se está de acordo com a especificação de embalagem, se há alguma anomalia, informa ao PCP para que não considere o consumo na produção e abre reclamação ao fornecedor, em alguns casos realiza devolução, e em outros casos até libera o consumo, desde que seja algo que não interfira na segurança alimentar do consumidor.

Outro problema que pode ocorrer, é se o PCP fizer uma programação errada. Se isso acontecer, pode gerar um grande problema para a qualidade, pois, pode gerar retrabalho e devoluções, aumentando os problemas e o custo da empresa.

4.5.2 PCP E LOGÍSTICA

A logística compreende desde o recebimento de um pedido do cliente, até a sua entrega final do produto, e o PCP participa de todas as etapas do processo, desde a recepção de matéria prima, processo de fabricação, e atendimento da necessidade do cliente, carregamento, atendendo datas de entrega e garantindo a qualidade no processo.

Na empresa Alfa, a logística de entrega alinha as informações de embarque para que ocorram conforme programado, verificam o tipo de carga, escolhem o veículo adequado e realiza a contratação de veículo de

terceiro, além de programar corretamente os veículos nas datas conforme planejado de acordo com a solicitação comercial.

A empresa Alfa possui frota própria, mas também possui o serviço de terceirização de transporte. A programação logística é realizada da seguinte forma: vendas realizadas na região, a cerca de mais ou menos 300 km, utiliza-se caminhões pequenos, podendo ser terceirizado ou frota própria, para atender também algumas cidades das regiões utiliza-se as vans, por se tratar de distância e pedidos menores, diariamente esses veículos abastecem, várias redes atacadistas. A empresa, também possuem carretas que abastecem os centros de distribuições espalhados pelo país.

No setor de produção, os embarques dos produtos são realizados na área de expedição, onde seguem uma ordem de pedidos emitida pelo departamento comercial (o mesmo faz a programação de embarque e solicita veículo), e seguem o sistema FIFO (primeiro que entra e é o primeiro que deve sair do estoque).

4.5.3 RECEBIMENTO DE MATÉRIA PRIMA, EMBALAGENS E O PCP

As matérias primas são recebidas de terceiros e de outras unidades da empresa que também produz a MP utilizada nos setores de produção de industrializados. Quando as carretas chegam à unidade há um responsável em destinar cada carreta ao departamento correto para fazer a descarga, e muitas vezes essa mesma carreta já faz o carregamento de produto acabado, por ser veículo refrigerado.

As embalagens solicitadas pelo PCP são entregues pelos fornecedores em um centro de distribuição na capital do estado em que está localizada, que possuem a função de verificar e otimizar as cargas que devem ser enviadas para empresa Alfa, para que a carreta não seja enviada com “frete morto”, ou seja, enviar apenas uma quantidade menor de material, deixando espaços dentro da carreta, isso seria prejuízo, então desta forma, eles verificam os pedidos e materiais recebidos e enviam os veículos com as embalagens.

4.6 IMPORTÂNCIA DO PCP PARA A ORGANIZAÇÃO

O PCP contribui para que haja um bom planejamento, realizando a integração entre as várias áreas da empresa recebendo informações para o desempenho da cadeia produtiva, além de suprir todas as necessidades e possuir flexibilidade para atender a demanda de seus clientes. Cabe ao PCP estabelecer o que será necessário para atender a demanda solicitada analisando o que produzir, as quantidades, quando e como produzir, para que desta forma não perca tempo e custo, produzindo o que não é necessário.

Ele é responsável por controlar as quantidades de matérias primas e embalagens necessárias para produzir de forma que não falte e nem haja sobras em estoque gerando custos desnecessários, deve possuir comunicação com o setor de PMP, suprimentos, fornecedores, comercial, e o mais importante à produção.

Para a obtenção dos resultados favoráveis e em linha com os objetivos organizacionais, o setor de PCP precisa planejar e programar a sua produção de forma a atender aos prazos e necessidades dos clientes. O PCP acaba sendo o responsável por possibilitar à empresa flexibilidade através de um eficiente e eficaz planejamento e programação da produção e redução dos custos através da alocação da melhor forma possível dos recursos produtivos, eliminando os desperdícios.

Além desses benefícios, um o planejamento da produção, e controle da mesma, trouxeram destaque como: menor tempo total de produção; cumprimento dos prazos de entrega; menor tempo de setup das máquinas; diminuição das filas de espera das máquinas; reflexos financeiros baseados em dados obtidos do andamento da produção; sugestão de melhoria de processos para serem estudados e implantados; entre outros.

Resumindo, quanto melhor for o planejamento da produção, menores serão os *lead times*, os *setups*, prazos de entrega, o sistema produtivo será mais flexível, haverá a alocação ótima dos recursos produtivos, evitando-se más projeções, como por exemplo, na aquisição de matéria prima, ocasionando excessos de estoques ou falta, ou ainda, contratar mão de obra aquém do necessário gerando maiores gastos ou contratar pouca mão de obra parando assim processos, ou ainda, planejar o sequenciamento de produção de maneira inadequada, aumentando os setups produtivos.

Enfim, quanto melhor for o desempenho do processo produtivo em virtude de um bom planejamento e programando a produção de acordo com o que realmente o cliente quer, menores serão os custos envolvidos na operação, tornando a empresa mais competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PCP possui a responsabilidade de indicar quando e o que cada etapa deve ser executada dentro de um processo, é ele quem verifica qual matéria prima e embalagens deve ser utilizada, quando cada pedido pode ser produzido e se acaso executar um planejamento inadequado, isso pode representar um aumento de custo ou até mesmo perda de cliente.

A falta de controle e acompanhamento acaba gerando compras inadequadas ou a falta de embalagens e matéria-prima quando necessário, a falta de análise da capacidade pode gerar falhas de entrega aos clientes sendo que a capacidade de produção pode ser menor do que foi prometido, e se acaso o PCP programar um determinado item para produzir que não seja necessário pode gerar aumento no estoque e atrasos e outros itens de prioridade, gerando custos e até mesmo atrasos de pedidos.

Desta forma o PCP precisa analisar as prioridades, e ter a capacidade de resolver problemas e conflitos que podem aparecer no processo, ter senso de urgência para manter a linha de produção funcionando quando houver problemas para não haver perdas com grandes custos, e reagir de forma imediata quando há mudanças de demandas e imprevistos que ocorrem na produção.

Entre essas e outras atividades realizada pelo PCP, contribuem para que a empresa chegue no objetivo final, sem gerar perda de tempo e custos não previstos. O PCP é fundamental para evitar as grandes perdas e desperdícios ocorridos quando as atividades de planejamento e controle são mal executadas, planejadas ou negligenciadas. Esses controles podem ser simplificados de acordo com o processo produtivo de cada empresa, mas com a respectiva complexidade encontrada nas diversas etapas do processo de produção de cada indústria. É de extrema importância que as atividades fins, produção de embalagens plásticas flexíveis, sejam monitoradas e desenvolvidas de acordo com os objetivos organizacionais da indústria. Para isso o planejamento deve antecipar e prevenir as intempéries advindas do cotidiano fabril. Uma vez bem planejado, sequenciado e bem desenvolvido, os resultados positivos na fábrica refletirão em todas as ramificações da empresa.

Através disso, percebe-se que o departamento de planejamento e controle da produção é de extrema importância para a gestão empresarial, fazendo com que a empresa consiga melhores resultados, tanto externo (mercado), como interno (empresa), atingindo assim o objetivo desse trabalho.

Conclui-se então, que o PCP tem um papel muito importante para a empresa, pois é através dele que a produção gira e se tem a eficiência e a eficácia, para o setor de vendas o importante papel de passar as datas de entrega aos clientes e cumpri-las assim conquistando- os cada vez mais. Assim pode-se levar em consideração que as técnicas do PCP são muito importantes para a sobrevivência da empresa.

REFERÊNCIAS

- [1] BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. São Paulo: Bookman, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=QAHrq0r6E7cC&dq=ballou&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s>. Acesso em: 13 mar. 2016.
- [2] BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2011.
- [3] CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. Logística Operacional. São Paulo: Érica, 2013.
- [4] CORREA, Henrique L; GINESI, Irineu G. N; caon, Mauro. Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/Erp; Conceitos, uso e implantação; Base para SAP, Oracle Applications e outros Softwares Integrados de Gestão. São Paulo: Atlas, 2010.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [6] CHIN, K.S; CHAN, A; YANG, J.B. Development of a fuzzy Fmea based product design system. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, v.36, p.633-649, 2008.
- [7] FAVARETTO, Fabio. Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica. 2001. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2001.

- [8] FERNANDES, F. C. F. & GODINHO, F. M. Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial, São Paulo: Atlas, 2010
- [9] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [10] MOURA, B.do C. Logística: conceitos e tendências. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico Ltda. 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=uIReFI6gzugC&pg=PA31&dq=logistica&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahukewil2jdkvzhnahvf7cykhdhudjwq6aeindaa#v=onepage&q=logistica&f=false>>. Acesso em: 05 jun. 2016.
- REVISTA GESTÃO & PRODUÇÃO. Jaboticabal: Espacios, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350905.html>>. Acesso em: 24 mar. 2016.
- [11] ROCHA, Paulo Cesar Alves. Logística & Aduana. São Paulo: Aduaneiras, 2013
- [12] RUSSOMANO, V. H. Planejamento e controle da produção. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- [13] SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Age, 2006.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. Administração da Produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. Administração da Produção. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [14] TUBINO, Dalvio Ferrari. Planejamento e Controle da Produção: Teorias e Prática 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [15] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 5

PDCA, melhorias e soluções no segmento industrial alimentício: O caso em Pernambuco

Maria de Lara Moutta Calado de Oliveira

Rogério Manoel da Silva

Resumo: A qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma prioridade nas empresas. Devido aos grandes ganhos que é proporcionado para as organizações, a qualidade tem sido um diferencial competitivo sobretudo na redução de desperdícios vivenciados a partir de problemas e não conformidades. A problemática estudada, foi vivenciada em uma indústria alimentícia em pernambuco onde diversas reclamações dos clientes finais foram detectadas, especificamente em relação a um dos produtos da indústria. Nesse contexto o trabalho teve por objetivo a implementação do uso de ferramentas de qualidade, especificamente na fabricação de um produto, em uma indústria alimentícia em pernambuco. O desenvolvimento deste artigo usou como escolha metodológica a pesquisa qualitativa, tomando por base o estudo de caso com a aplicação do pdca. Os resultados, obtidos foram a redução das não conformidades detectadas, e diversas melhorias implementadas no processo. Dessa forma foi possível evidenciar a importância do uso das ferramentas de qualidade como catalizadora de melhorias na organização.

Palavras-chaves: Ferramenta da qualidade; não conformidade; PDCA.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma prioridade nas empresas. Devido aos grandes ganhos que é proporcionado para as organizações, a qualidade tem sido um diferencial competitivo sobre tudo na redução de desperdícios vivenciados a partir de problemas e não conformidades. Uma forma prática da aplicação dos conceitos de qualidade nas organizações é o uso das ferramentas de qualidade que possibilitam: monitorar, medir, e identificar problemas que possam prejudicar o processo. Sendo assim, essas ferramentas tem a finalidade de melhorar e minimizar os custos, além das perdas de tempo que estão ligadas as não conformidades.

Nesse contexto, uma indústria alimentícia em Pernambuco vem enfrentado reclamações dos clientes com relação ao produto final, um biscoito específico da linha de produção. O problema começou em virtude de ocorrências registradas pelos clientes no setor do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Os clientes informaram que encontraram pedaços de plásticos de embalagem dentro dos biscoitos. Esse ambiente de insatisfação dos clientes, foi um cenário fértil para implementar o uso das ferramentas de qualidade, possibilitando a identificação das causas reais do problema e propondo soluções no processo produtivo, reduzindo os desperdícios na linha de produção.

Logo, esse trabalho tem por objetivo a implementação do uso de ferramentas de qualidade no segmento empírico da indústria alimentícia em Pernambuco.

2. QUALIDADE

Atualmente as empresas estão inseridas em um mercado totalmente competitivo e, para sobreviver elas estão buscando diferenciais, dentre esses diferenciais, destaca-se a qualidade de um produto ou de um serviço, sendo medida pelo conjunto de características capazes de atender as necessidades implícitas e explícitas do cliente (HARGEAVES, et. al. 2001, p.12).

Os termos: péssima qualidade e boa qualidade são utilizados com frequência para descrever a qualidade de produtos. Mas, o que é qualidade? Apesar de se reconhecer a qualidade quando um produto, é usado, ao contrário de outros termos técnicos, é de difícil definição. Qualidade pode ser definida como: adequabilidade do produto ao uso e; todas as características que habilitam o produto a satisfazer a uma dada necessidade (KALPAKJIAN; SCHIMID, 2001).

Mais recentemente, várias medidas de qualidade foram identificadas tais como: performance, conformidade, durabilidade, confiabilidade, utilidade, estética e qualidade percebida. Qualidade é uma característica ou propriedade ampla, seus fatores consistem não somente de considerações técnicas, mas também de opiniões subjetivas. A percepção do cliente é de que, produtos de alta qualidade são aqueles que podem ser utilizados de forma confiável por um longo período de tempo, sem quebras ou reparações (KALPAKJIAN; SCHIMID, 2001).

Ao contrário da percepção do mercado em geral, produtos de qualidade não necessariamente custam mais. De fato, alta qualidade pode na verdade resultar em menores custos, considerando-se que produtos de baixa qualidade tem custos associados a insatisfação dos clientes, maiores custos de montagem e manutenção de componentes e custos de reparo em campo (HARGEAVES, et. al. 2001, p.12).

A qualidade veio para mudar a forma de produção que as empresa utilizam nas operações. Foi em virtude de altos níveis de desperdícios, retrabalhos que ocorrem no processo produtivo que as organizações perceberam a oportunidades de ganhos significativos. A adoção do sistema de gestão da qualidade gera confiança na capacidade dos processos e cria uma base para a Melhoria Contínua. A empresa que opta pela gestão da qualidade estará em melhoria constante, o que aumenta a satisfação e confiabilidade dos clientes (internos e externos), fortalece a imagem da empresa, como consequência a empresa terá um produto ou serviço profundamente melhorado (HARGEAVES, et. al. 2001).

Nessa perspectiva a garantia da qualidade passou a ser vista como um requisito importante nas organizações. A Garantia da Qualidade pode ser definida como todas ações necessárias para garantir que os requisitos de qualidade serão satisfeitos, por outro lado, controle de qualidade é o conjunto de técnicas operacionais utilizadas para satisfazer os requisitos de qualidade. Garantia de qualidade são todos os esforços feitos pelo fabricante para garantir que seus produtos atendam a detalhados conjuntos de especificações e padrões (KALPAKJIAN; SCHIMID, 2001).

Estes padrões cobrem vários tipos de parâmetros, tais como dimensões, acabamento superficial, tolerâncias, composição e cores, bem como propriedades mecânicas, físicas e químicas. Adicionalmente, padrões são preparados para garantir montagens, utilizando peças intercambiáveis e sem defeitos resultando no produto final que funciona de acordo com o projeto (KALPAKJIAN; SCHIMID, 2001).

Para controlar a qualidade, é necessário: medir quantitativamente o nível de qualidade, e; identificar todas as variáveis dos materiais e propriedades que podem ser controladas. O nível de qualidade adicionado durante a produção pode então ser checado por inspeção do produto para determinar se ele satisfaz as especificações de tolerâncias dimensionais, acabamento superficial, defeitos e outras características (KALPAKJIAN; SCHIMID, 2001).

Alguns especialistas em controle da qualidade colocaram em uma perspectiva mais ampla muitos dos conceitos e métodos de qualidade que foram apresentados. Os mais notáveis são Deming (1945) e Juran (1945), as suas filosofias de qualidade e custo do produto tiveram um grande impacto na fabricação moderna.

Deming reconheceu que as empresas de fabricação são sistemas de gerenciamento com trabalhadores, máquinas e produtos. Suas ideias básicas podem ser resumidas em 14 pontos: Criar propósito consistente no sentido da melhoria de produtos e serviços; Adotar a nova filosofia; Cessar a dependência da inspeção em massa para alcançar a qualidade; Encerrar a prática de premiar com base na meta de preço; Melhorar constantemente e para sempre o sistema de produção e serviços, para melhorar qualidade e produtividade e então constantemente reduzir custos; Instituir treinamento no trabalho; Instituir liderança não supervisão; Remover barreiras para que todos passam trabalhar efetivamente; Derrubar as barreiras entre departamentos; Elimine slogans, exortações e metas de defeito zero e novos níveis de produtividade; Eliminar quotas e gerenciamento por números, metas numéricas e substituir por liderança; Remover barreiras que tiram o orgulho dos trabalhadores; Instituir um forte programa de educação; Colocar todos na companhia para trabalhar de forma participativa nas transformações.

Um contemporâneo de Deming, Juran (1904), converge com as mesmas ideias enfatizando o reconhecimento da qualidade em todos os níveis da organização, incluindo à gerência superior; o encorajamento da cultura corporativa aberta sensível a sugestões; o treinamento de todos em como planejar, controlar e melhorar a qualidade. Para conseguir atender as ideias de Deming e Juran, diversas ferramentas foram desenvolvidas, conhecidas atualmente como ferramentas de qualidade.

Ferramentas da Qualidade são técnicas utilizadas com a finalidade de mensurar, definir, analisar e propor soluções para os problemas que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Elas permitem o maior controle dos processos ou melhorias na tomada de decisões. Utilizar as técnicas e ferramentas da qualidade pode auxiliar uma empresa a ganhar o mercado e ter clientes fiéis. Deve-se pensar nos vários aspectos e não somente no lucro.

O **diagrama de Pareto** é uma técnica em que os problemas são separados em partes, assim eles são analisados entre si. Geralmente, para a produção do diagrama é utilizado um gráfico de barras verticais. O Diagrama de Causa-Efeito ou Diagrama de Ishikawa é uma técnica muito empregada para descobrir a relação entre um efeito e as causas para que esse efeito esteja ocorrendo. Também é chamado de Espinha de Peixe, por causa do formato do seu diagrama. As **folhas de verificação** são documentos feitos na forma de planilha ou tabela para auxiliar na coleta de dados. O PDCA mais que uma ferramenta, considerado uma filosofia de melhoria contínua é utilizado nas empresas, possuindo as etapas de **planejar, executar, checar e agir** para melhorar continuamente o processo, também conhecido como ciclo do PDCA ou ciclo da melhoria contínua. Essas ferramentas são metodologias importantes para resolução de problemas e percepção de oportunidades de melhoria nos processos.

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento deste Artigo usou como escolha metodológica a pesquisa qualitativa, a partir do estudo de caso em uma indústria alimentícia. Foi usada, a observação participativa, com aplicação das ferramentas de qualidade, especificamente o PDCA.

A pesquisa bibliográfica também de grande importância para o desenvolvimento de determinadas investigações científicas, pois após a escolha do tema é necessário fazer um recorte teórico do assunto, utilizando livros, periódicos, material publicado por pesquisadores que se debruçaram sobre o estudo do tema em questão, conforme foi usado na segunda seção desse artigo (RUIZ, 2002, p. 57).

O estudo de caso foi realizado numa indústria do segmento alimentício onde a mesma se encontra no mercado a vinte e cinco anos (25 anos). Iniciou com trinta colaboradores, e hoje é uma das indústrias com mais de cem produtos cadastrados, com 14 fábricas no Nordeste, Sudeste e Sul do País, sendo geradores de 16 mil empregos diretos. Em Pernambuco, devido seu grande crescimento, abriga cerca de três mil funcionários.

Por questões de sigilo industrial, a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, onde foi usado o nome fictício de indústria X. Esta pesquisa abordou o uso das principais ferramentas da qualidade aplicando o PDCA como método de estruturação e organização dos dados, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 01 – Metodologia implementada

PDCA	Etapas	Ferramenta
P	1. Identificação	Folha de verificação
	2. Observação	Pareto, Fotos
	3. Análise	Diagrama de causa e efeito
D	4. Execução	Ações no processo
C	5. Verificação	Pareto
A	6. Identificar outros focos de melhoria	Pensar continuamente em melhorias

4. ESTUDO DE CASO.

Em uns dos produtos da indústria X foram encontrados pedaços de plástico misturados ao biscoito. Trazendo alguns transtornos aos clientes que consomem este tipo de produto. Para que esta situação não venha acarretar problema com a imagem da empresa X foi tomada alguma decisões, junto ao setor responsável com o propósito de identificar qual a causa raiz do problema. Após o fato, foi montado um grupo de melhoria para baixar as não-conformidades e diminuir as reclamações feitas pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

Conforme apresentado na metodologia foi usada a ferramenta PDCA, com as etapas de **Planejamento (Plan)**, **Execução (Do)**, **Verificação (Check)** e **Padronização do (Action)**.

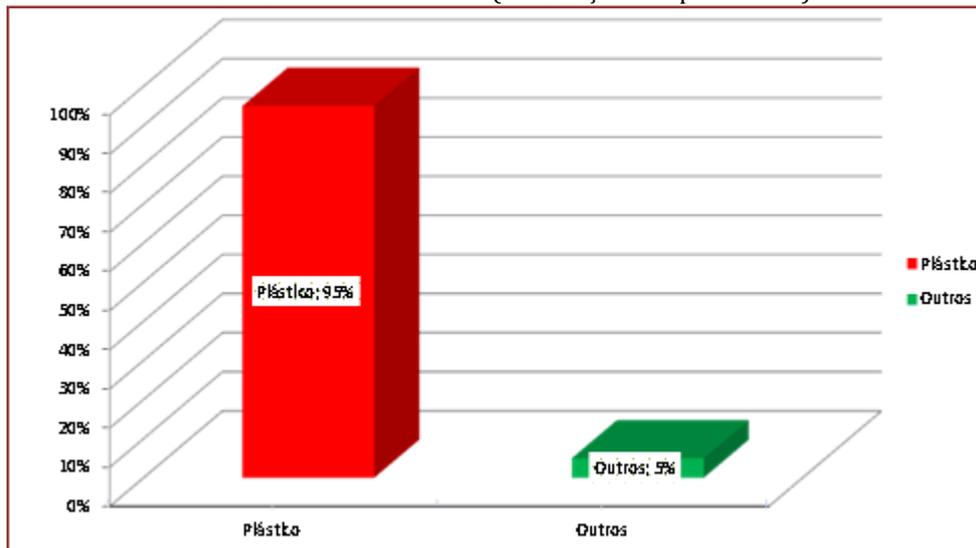
4.1. PLANEJAMENTO

Na etapa de planejamento, todos os produtos não-conformes foram separados e contabilizados em um quadro de gestão à vista. Apesar dos biscoitos serem reaproveitados novamente na produção, o retrabalho constitui uma fonte de desperdício, além de níveis altos de insatisfação dos clientes. Foi iniciado o planejamento, utilizando a folha de verificação como gestão à vista, para levantamento dos dados.

Foram coletados os dados de três meses seguidos. Após isso, foi verificado a média do quantitativo encontrado em cada supervisão. A partir dessas informações foi possível compreender os dados e ter uma referência para o acompanhamento das tendências e diagnóstico dos problemas.

A figura a seguir, está representando a média de plástico encontrado durante os três meses de coleta e a análise a partir do processo de produção. Os dados apresentam que 95% de toda produção apresentou a presença de plástico, ou seja praticamente toda produção estava com não conformidade. **O plástico encontrado foi a fita de lacre da embalagem do biscoito, na linha de produção 4.**

FIGURA 02- Gráfico de Pareto (localização dos problemas).

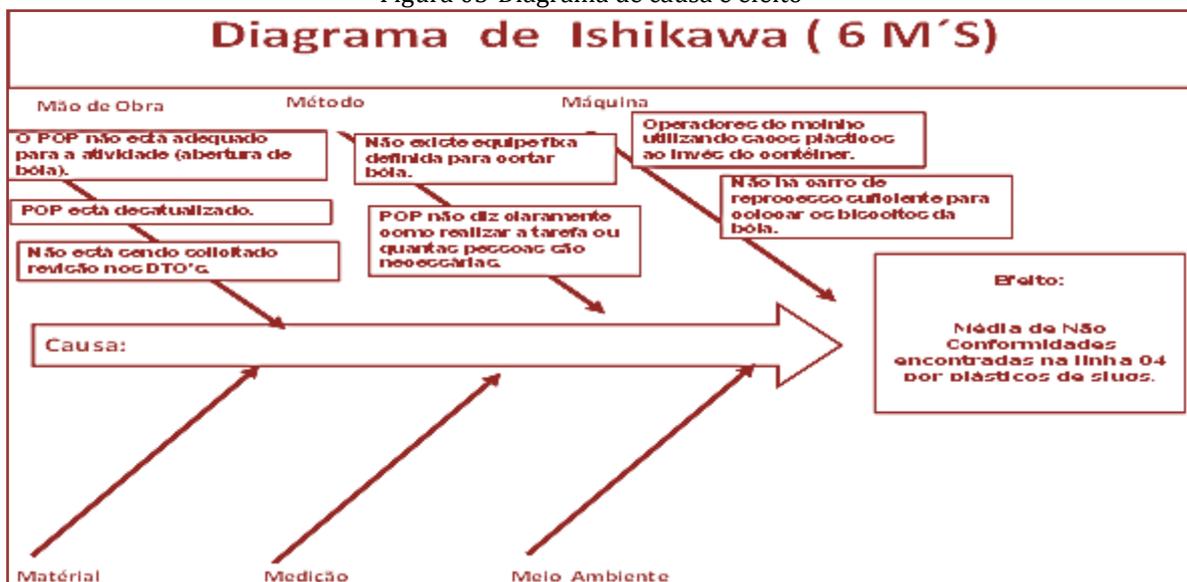


A partir da observação participativa foi realizado o acompanhamento do processo de retrabalho dos pacotes de biscoito que seriam reprocessados. Normalmente os produtos quebrados ou com problemas na organização dos pacotes finais, deveriam ser retirados da embalagem e condicionados em local para o reprocessamento. Essa etapa não era controlada, pois existia uma visão errônea que se fosse reprocessado o produto, não representava desperdícios. Nesse novo condicionamento, foi notado a presença de plástico misturado com os biscoitos que estavam segregados para serem moídos.

Foi percebido também, que os operadores utilizavam uma faca para abrir os pacotes e ao mesmo tempo acumulavam embalagem vazias em suas mãos, gerando um alto risco de queda do plástico no saco de condicionamento provisório de reprocessamentos dos biscoitos. Outro fator relevante, foi a constatação que os operadores alimentavam o moinho de reprocessamento com a utilização de saco plástico.

A partir das observações encontradas no local, foi usado o diagrama de causa e efeito com objetivo de encontrar a causa raiz do problema. Foi identificado diversas possíveis causas como: a falta de um Procedimento Operacional Padrão (POP) adequado, a falta de qualificação de uma equipe fixa para realização dos retrabalhos, a presença dos plásticos no processo e a falta de um posto de trabalho adequado para realização de retrabalhos. A figura a seguir apresenta o diagrama e os resultados obtidos.

Figura 03-Diagrama de causa e efeito



4.2. EXECUÇÃO DE AÇÕES CORRETIVAS

Após ter analisado o processo a partir da observação, do Pareto e do diagrama de causa e efeito, foi identificada a necessidade de implementação de diversas ações de melhorias no processo produtivo. As principais ações implementadas foram: qualificar os operadores da área do moinho de reprocesso, mostrando a importância de registrar no quadro de gestão à vista, todos os problemas detectados no processo, descentralizar os colaboradores no local de abertura das embalagens (organizar postos de trabalho), treinar colaboradores, definir equipe fixa para a atividades de retrabalho e mudar a embalagem dos produtos reprocessados de plástico para uma embalagem metálica.

As figuras a seguir, apresentam as mudanças realizadas no processo. A figura 07 identifica a mudança do equipamento, onde um dispositivo metálico foi como forma de alimentação e não mais o próprio coletor de plásticos, eliminando fonte de risco. A figura 08, apresenta os sacos de reprocesso das embalagens avariadas e o coletor plástico (filmes) separados na realização do retrabalho.

Figura 04- Mudança do equipamento



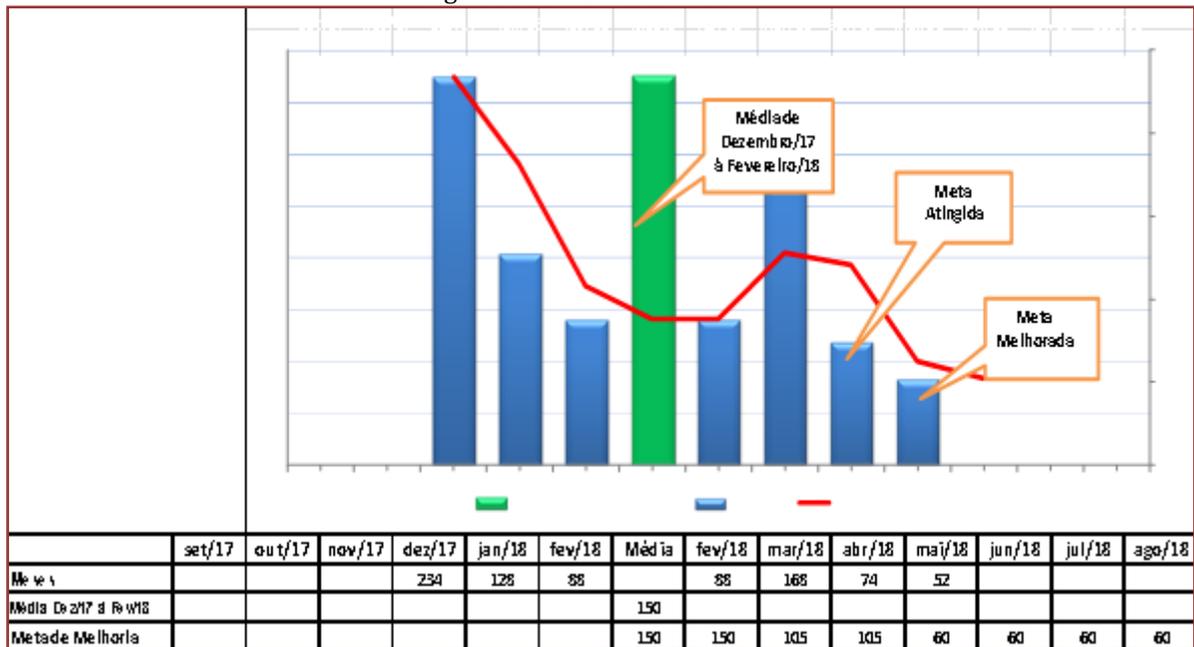
Figura 05 - Saco de reprocesso e de filme distantes.



4.3. VERIFICAÇÃO

Após as etapas do PDCA, serem executadas, novas análises e coletas foram realizadas (fevereiro, março, abril). Essas análises permitiram identificar uma substancial redução no percentual da não conformidade, como mostra o gráfico a seguir. A média anterior indicava 150 produtos não conformes, reduzindo para 60 produtos não conformes, indicando uma melhoria significativa dessa não conformidade, a partir de soluções simples, com apenas constatações e melhorias nos postos de trabalho.

Figura 06- Gráfico de Pareto.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A indústria alimentícia, implementou o uso das ferramentas de qualidade não apenas na linha de produção que apresentava problemas. Mas implementou como cultura organizacional. Dessa forma ratifica-se que a qualidade pode ser vista como o grau que um produto ou serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Cada vez mais os clientes aumentam as exigências no quesito qualidade, levando as empresas a entenderem que a Gestão da qualidade é de grande relevância para as empresas se manterem competitiva no mercado em que estão inseridas.

As empresas que optam pelo uso de ferramentas de qualidade têm inúmeras vantagens: melhoria contínua, a empresa está em constante avanço dos seus processos para que consiga não só satisfazer as necessidades dos clientes, mas também superar as suas expectativas, uma vez que trabalham para reduzir os desperdícios dos recursos.

O estudo de caso apresentado mostra de um lado a simplicidade na adoção de ferramentas de qualidade para a redução de problemas, por outro lado o resultado significativo proporcionado a empresa em estudo. O trabalho está em continuidade, uma vez que a equipe está na busca contínua da implementação das ferramentas em outros processos e pretende alcançar resultados expressivos em 2019. O fato relevante do trabalho é a conscientização dos gestores na importância da adoção de técnicas de gestão da produção menos punitivas e mais participativas. O conhecimento da gestão da produção não deve ser apenas empírico, tácito, existem diversas técnicas que proporcionam aos gestores a quebra de paradigma no quesito de implantação de melhorias e sobretudo da participação operacional. Esse tem sido o grande ganho para essa indústria, existem muitas coisas que entram em um bom projeto de trabalho e somente o operador que está fazendo o trabalho pode ver todos os fatores.

REFERÊNCIAS

- [1] CARVALHOS. M.; PALADINI.E.; Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Editora: Elsevier Academic; Edição: 2 (14 de março de 2013).
- [2] CARVALHOS.M.; PALADINI.E.; Gestão da qualidade e processos, Editora: Editora FGV; Edição: 1 (24 de setembro de 2014).
- [3] CARPINETTI, L.C.R.; Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas Editora: Atlas; Edição: 3 (29 de abril de 2016).
- [4] ISHIKAWA, Kaoru. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa: Tradução de Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- [5] JURAN, J. M.; Controle da qualidade. 4 Ed. São Paulo: Makron-Books, 1992. 397p.
- [6] KALPAKJIAN, S.; SCHIMID, S.R. ; Manufacturing Engineering and Technology; 4ª edição; Prentice Hall; London; 2001.
- [7] LOBO. R.N.; Gestão da Qualidade. Diretrizes, Ferramentas, Métodos e Normatização, Editora: Érica; Edição: 1ª (1 de janeiro de 2014).
- [8] MELLO. ET. AL.; A importância das Ferramentas de Qualidade Como Suporte para a Melhoria de Processo em Indústria Metal Mecânica. ANAIS ENEGEP Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_323_28620.pdf > acesso em 19/04/2018.
- [9] MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros. 4 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 493p.
- [10] PALADINI. E.P.; Gestão da Qualidade. Teoria e Prática. Editora: Atlas; Edição: 3ª (30 de maio de 2012).
- [11] SILVA,L.C.; Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas Editora: BRASPORT; Edição: 1 (10 de novembro de 2015).
- [12] VIEIRA, S. Estatística para a qualidade: o avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [13] WERKEMA, M.C.C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. 2. Ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995. 108 p.

Capítulo 6

Planejamento estratégico em uma cooperativa de artesanato no Município de Parauapebas no Estado do Pará

Isabelly Barros Viana

Jefferson Pereira da Silva

Narjara Tarller do Carmo Siqueira

Sandra Cardoso da Silva de Sousa

Thaís Oliveira Leite

Resumo: O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta de gestão e tem por objetivo estabelecer metas, criar planos, e definir as ações a serem seguidas para que uma organização alcance seus objetivos. Por tanto, o artigo propõe apresentar a elaboração de um planejamento estratégico organizacional com a finalidade de identificar e solucionar problemas existentes na cooperativa Centro Mulheres de Barro localizada em Parauapebas no estado do Pará. As informações da associação foram obtidas por meio de uma entrevista com a fundadora da cooperativa, e por meio desta, foram utilizadas algumas ferramentas de gestão como: Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) também conhecido como F.O.F.A (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, Cinco Forças de Porter, 5W2H, para poder iniciar o planejamento empresarial. Pode-se observar que por meio da utilização das ferramentas estratégicas, foi possível identificar as dificuldades da cooperativa bem como as suas qualidades. Diante disso, foram elaboradas estratégias e um plano de ação que possibilitará um melhor gerenciamento e direção dos processos e atividades, cooperando para o crescimento, fortalecimento e a solução de futuros problemas.

Palavras-chaves: Cooperativa; Planejamento estratégico; Ferramentas administrativas.

1. INTRODUÇÃO

O grupo e a marca Mulheres de Barro surgiram nas oficinas do programa de educação patrimonial, vinculado aos projetos de prospecção e salvamento arqueológico ocorridos na área do Projeto Salobo (PA) no período de 2005 a 2011. Os vestígios que as inspiraram são provenientes de povos que habitaram as proximidades do rio Itacaiúnas e seus afluentes há pelo menos seis mil anos, onde o Museu Paraense Emilio Goeldi realizou pesquisa arqueológica em convênio com a Vale.

Algumas dessas mulheres já produziam artesanato com sementes e outras matérias-primas, mas foram às oficinas que potencializaram o trabalho artesanal ao aprenderem a lidar com o barro e transformá-lo em cerâmica através da queima. Em busca do sonho da criação de um espaço onde pudessem produzir cerâmica, ministrar oficinas, expor e comercializar a produção conseguiu o selo da Lei Rouanet e o patrocínio da Vale, inaugurando assim o Centro Mulheres de Barro – atualmente localizado em Parauapebas, no bairro Rio Verde, nas proximidades do Mercado Central.

Diante do exposto, e abordando a gestão estratégica e o planejamento empresarial, o presente artigo objetiva apresentar a elaboração de um planejamento estratégico organizacional com a finalidade de identificar problemas de gestão presentes na cooperativa e propor soluções para tais. Dessa forma, almeja-se aumentar a visibilidade da Cooperativa Mulheres de Barro no comércio municipal de Parauapebas.

A importância desse trabalho justifica-se pela relevância de apoiar e valorizar uma iniciativa que reúne obras singulares do artesanato de Carajás, destacando a riqueza do seu patrimônio artístico-arqueológico, gerando emprego e renda a muitas famílias antes sem perspectivas de vida e que hoje se sentem empoderadas através da produção de peças fortemente representativas de sua cultura, além de promover a orientação sobre um tema tão importante como é a educação patrimonial para jovens e adultos.

A metodologia utilizada nessa pesquisa consiste em uma entrevista com a atual presidente da cooperativa e aplicação das seguintes ferramentas de planejamento estratégico: Análise SWOT, a qual propõe planos de ação e contingência pensando na estratégia de negócio como um todo a partir da análise do ambiente interno e externo envolvendo forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; 5W2H é uma ferramenta administrativa que tem o objetivo de registrar de forma organizada e planejada as ações a serem executadas para alcançar os objetivos desejados; além da Análise das Cinco Forças Competitivas, um método que se destina à análise do grau de atratividade de um setor da economia, identificando os fatores que afetam a competição entre empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo, nesta seção, é explicar os principais conceitos utilizados para desenvolver o trabalho, nos permitindo entender que trabalhar a gestão empresarial de uma forma eficaz dentro de uma organização é um dos pontos fundamentais quando se pensa em atingir os objetivos desejados.

2.1. COOPERATIVISMO

Cooperativismo é uma associação de pessoas ou grupos que possui os mesmos interesses, com o objetivo de obter vantagens comuns. Para Crúzio [4] (2005, p.13), "cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço, não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa". Para Frantz (2005), "a iniciativa dos tecelões de Rochdale, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno, e é considerada como a experiência matriz do cooperativismo moderno".

2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional compreende um sistema que abrange como uma empresa é organizada em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da companhia. A estrutura organizacional é exemplificada com um organograma identificando a hierarquia e a divisão em departamentos.

Ademais, configuram um instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores como forma de enxergar para onde estão indo os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da empresa.

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986).

É vista também como um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, onde as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes competem (VASCONCELLOS, 1989).

A estrutura organizacional pode ser dividida em um sistema formal e informal. Em sua organização formal abrange os problemas de estruturas, normas e métodos de trabalho. Representado pelo organograma, onde segue relações hierárquicas e por departamento. A sua forma de organização informal compreende uma rede de relações sociais e pessoais que não é requerida na organização formal. Surge da interação social das pessoas e suas relações.

Numa perspectiva operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa. Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedback" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras. (OLIVEIRA, 2000)

Dessa forma quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia a identificação das tarefas necessárias, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos, informações e recursos dos empregados. Proporcionado a visualização da importância de se alinhar a estrutura da empresa aos seus objetivos e estratégias por meio de diversos tipos de estruturas.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes e eficazes na hora de criar um novo modelo de negócio. Um bom planejamento reduz as possibilidades de uma empresa fechar precocemente e norteia os seus funcionários na busca dos objetivos e metas traçados – alertando-os para a sua importância para o crescimento da organização – podendo também ser utilizado pelo líder da equipe como forma de incentivar seus colaboradores e exigir resultados. Sem estratégia bem planejada, dificilmente alguma empresa poderá alcançar a consolidação no mercado.

O planejamento estratégico é composto por princípios básicos que dão o direcionamento inicial ao negócio e, dada a sua importância, deve ser elaborado antes mesmo da análise estrutural, financeira e de custo, definindo o papel daquela futura empresa perante a sociedade, qual sua intenção e ou objetivo, quais benefícios trarão, qual diferencial irá oferecer ao seu público, quais são suas aspirações em longo prazo e como alcança-las, além dos princípios éticos a serem seguidos pela organização. Neste contexto surgem os três pilares do planejamento estratégico: missão, visão e valores.

Para Andrade (2002), a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente em oferecer um serviço ou produto. Já Porto (2008), define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Jesus (2008) ainda completa, que a missão de uma empresa está intimamente ligada não somente ao lucro, mas ao seu objetivo social. Toda missão deve nortear os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

Andrade (2002), também define que visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão. Enquanto Zacharias (2008), simplesmente descreve que visão é o sonho da organização, é o futuro do negócio e onde a organização espera estar nesse futuro.

Quanto aos valores da organização, Costa (2007) define que são princípios de orientação essenciais, intrínsecos e importantes para os componentes da organização.

Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Rodrigues et al (2009) complementam dizendo que são os líderes os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

No entanto, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um melhor aproveitamento no tempo e recursos da empresa. As fases do planejamento estratégico obedecem aos seguintes critérios: Diagnóstico estratégico; Direcionamento estratégico; Formulação das estratégias; Implementação das estratégias; Avaliação e controle.

2.3.1. CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma.

A identificação da vantagem competitiva de uma organização permite que a gestão intensifique o desenvolvimento desta para que cada vez mais se sobressaia perante a concorrência, além de buscar o desenvolvimento de outras que também poderão se tornar vantagens competitivas.

Para desenvolver a análise é preciso refletir sobre cinco contextos em que a organização está inserida. Esta ferramenta ajuda a identificar quais são os fatores que interferem na competitividade, dentre as quais uma das forças faz parte do próprio setor, enquanto que os outros são externos. Para executar a análise, é preciso apontar os fatos que caracterizam cada força, como: Rivalidade entre os Concorrentes; Poder de Negociação dos Consumidores; Poder de barganha dos Fornecedores; Ameaça de Serviços Substitutos.

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de marketing) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

2.3.2. MATRIZ SWOT

A análise SWOT é considerada uma poderosa ferramenta da administração, ela tem como objetivo propor que as organizações tenham uma visão clara e objetiva das suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Diante disso, as organizações elaboram estratégias para obter vantagens competitivas e o melhor desempenho organizacional.

A matriz SWOT estuda a concorrência de uma organização mediante quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Por meio dessas quatro variáveis poderá relacionar as forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

2.3.3. PLANO DE AÇÃO: 5W2H

A 5W2H é uma ferramenta de gestão empregada no planejamento estratégico de empresas que consiste em responder a sete perguntas da sigla em inglês que correspondem a: What? (o que será feito?), Why? (por que será feito?), Where? (onde será feito?), When? (quando será feito?), Who? (por quem será feito?), How? (como será feito?) e How much? (quanto vai custar?).

A ferramenta parte de uma meta para organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará. Em geral proposta na forma de planilha ou tabela, a metodologia costuma ser utilizada em projetos para avaliar, acompanhar e garantir que as atividades sejam executadas com clareza e excelência por todos os envolvidos.

Segundo Marshall Junior et al. (2008, p. 112) esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca fácil entendimento da definição responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

3. MATERIAS E MÉTODOS

A cooperativa de artesanato Centro Mulheres de Barro está localizada na cidade de Parauapebas – PA. O espaço dispõe de galeria de arte e um ateliê para o trabalho dos artesãos. Seus produtos são comercializados principalmente na região de Parauapebas. A cooperativa nasceu no período entre 2005 e 2011, mas só em 2014 passou a se organizar como cooperativa. Atualmente é constituída por 12 cooperados, sendo 3 homens e 9 mulheres. Todos atuam diretamente na produção das peças.

O Centro Mulheres de Barro mantém como principal atividade a fabricação de vasilhames decorativos e utilitários, placas decorativas e bijuterias composta de pingentes em cerâmica que são produzidos a partir da argila, bem como oficinas de educação patrimonial com o objetivo de multiplicar o conhecimento e comercializar a produção.

Com o objetivo de coletar informações que auxiliasse a elaboração de um planejamento estratégico, a metodologia utilizada nessa pesquisa consiste em uma entrevista com a atual presidente da cooperativa, Sandra Santos. Foram elaboradas algumas perguntas chaves que possibilitou a obtenção das informações necessárias para começar traçar o planejamento estratégico da cooperativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa do trabalho vamos analisar os resultados obtidos através da utilização das ferramentas recomendadas para definição do planejamento estratégico da organização, de acordo com os dados colhidos por meio da entrevista feita com a presidente da cooperativa.

4.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A cooperativa busca transmitir emoções, ideias e conhecimento à sociedade. Transmite também a riqueza do patrimônio artístico-arqueológico da região por meio de vasilhames decorativos e utilitários, placas decorativas e bijuterias compostas de pingentes em cerâmica presos a fios encerados de diversas cores.

4.2. POSTURA ESTRATÉGICA: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Foi definida a identidade da organização, princípios pela quais gerarão valor para os clientes, cooperados e a sociedade. São elas:

- a) Missão: fornecer produtos com identidade cultural gerando desenvolvimento ocupação, emprego e renda, satisfação nos clientes e a felicidade dos cooperados;
- b) Visão: Ser reconhecida no Estado e no Brasil como referência na produção de artesanato cerâmica com identidade arqueológica da Região de Carajás por meio do cooperativismo;
- c) Valores: Liberdade; Gestão democrática; Autonomia; Independência; Intercooperação; Solidariedade e preocupação com o desenvolvimento da comunidade local; Educação: formação e informação para desenvolvimento dos cooperados e comunidade local.

Com base no teste de validação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é possível constatar que a Cooperativa Mulheres de Barro possui missão, visão e valores claros, coerentes e que contribuem para a identidade empresarial.

4.3. ANÁLISES DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Analisando o caso, foi possível observar que há pouquíssima rivalidade do ramo na região, existem apenas duas empresas que vendem peças artesanais, e o foco dessas empresas não é só vender produtos artesanais. Além disso, esses produtos são comprados de outros fornecedores fora do estado, que acabam encarecendo o produto dos concorrentes e trazendo vantagens para a cooperativa, já que é a única a vender exclusivamente peças artesanais. Não é comum a abertura de novas cooperativas do ramo na região. A cooperativa possui alguns fornecedores de argila (Matéria-prima responsável pela produção das peças) na região, mas também recebem doações de pessoas conhecidas. Os principais fornecedores de maquinários se localizam na região sudeste do Brasil. E tem também como principais clientes turistas que buscam levar como recordação peças contemporâneas que retrata a identidade cultural da Região de Carajás.

Empregando o modelo, pôde-se obter avaliação da concorrência, e observar como o poder econômico da clientela e de fornecedores é capaz de agir na capacidade de sucesso econômico da cooperativa. Além disso, percebem-se também, os níveis de competição entre os concorrentes, e como as barreiras de entradas de novos adversários de mercado e produtos substitutos influenciam no grau de rivalidade dos concorrentes.

4.3.1. AMEAÇAS DE NOVOS CONCORRENTES

A organização é pioneira na cidade, oferece produtos artesanais diferenciado com a identidade e a marca da cooperativa que é bem conhecida na região. Possui um número grande de visitantes e compradores, e eles afirmam gostar do atendimento e dos produtos pois são autênticos.

4.3.2. AMEAÇAS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A cooperativa conta com peças artesanais exclusivas produzidas por artesões locais, no entanto, os concorrentes possuem produtos similares e baratos que podem alcançar satisfações semelhantes à cooperativa Centro Mulheres de Barro.

4.3.3. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

Os clientes que compram e/ou fazem pedidos em grandes volumes recebem descontos de 15% no valor total, além de que podem participar de oficinas oferecidas pela cooperativa, ministrada por artesões experientes e qualificados.

4.3.4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Apesar de contar com peças exclusivas na região, isso pode ser um problema, uma vez que possui poucos fornecedores de matéria-prima, e os preços podem sofrer alterações e assim, a inviabilidade de adquirir matérias primas de outros fornecedores de outras regiões. Além de que, os instrumentos utilizados na produção são de alto valor, e como consequência a cooperativa adquire um produto por vez, que acaba não recebendo desconto na compra e no frete.

4.3.4. PODER DE RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Para se destacar dos demais concorrentes, a cooperativa buscar participar em eventos culturais promovidos por diversos parceiros, dessa forma acaba recebendo olhares para os produtos ali exposto.

Além disso, oferece um atendimento diferenciado onde o cliente tem a oportunidade de conhecer o atelier e todo o processo de produção das peças.

4.4. ELABORAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Através da aplicação da ferramenta Matriz SWOT na cooperativa, foram identificadas as seguintes situações:

- a) Em relação às Forças: A cooperativa é a primeira na região de Parauapebas-Pa a fabricar e comercializar peças de artesanato, possibilitando a geração de emprego e renda, por meio da produção artesanal. Tem também como ponto forte a identidade dos produtos e a marca da cooperativa, que tem se tornado a cada dia mais conhecida e respeitada não só na região mais em todo o Brasil. Além disso, possui uma equipe comprometida, bem treinada e qualificada, agregando valor em cada peça confeccionada.
- b) Em relação às Fraquezas: A localização onde se encontra a cooperativa é considerada um dos principais pontos negativos, devido está situado em uma área perigosa, além de que, se encontra afastada do centro comercial. Os Recursos financeiros são também um fator preocupante, pois os produtos que mais saem são as peças de menor valor, não sendo suficientes para arcar com todas as despesas com materiais, pessoal, impostos. Dessa forma, a cooperativa necessita de patrocínios com empresas do setor privado e público para poder arrecadar recursos financeiros. Outro fator negativo é a pouca experiência gerencial dos associados, como consequência gerando uma má gestão do negócio.
- c) Em relação às Oportunidades: A cooperativa tem a oportunidade de se tornar a maior distribuidora de peças artesanais em Parauapebas-Pa e região, visto que não existem concorrentes. Como também, a única a oferecer a população oficinas que busca valorizar a história e cultura de Carajás, além de profissionalizar homens e mulheres para a geração de renda.
- d) Em relação às Ameaças: A cooperativa deve atentar-se as condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público alvo (principalmente turistas). Com relação à continuidade de projetos irá depender também de patrocínios de empresas privadas e públicas para obtenção de custos conforme necessidade da atual gestão. A organização deve estar sempre informada em relação às novas técnicas, matérias e equipamentos, com o fim de se destacar caso surja concorrentes. Além disso, há uma baixa procura dos produtos pela população local, dessa forma devem propagar a cultura, evitando o desinteresse desse público.

Tabela 1 - Aplicação da ferramenta Matriz SWOT

	FATORES INTERNOS FORÇAS	FATORES EXTERNOS OPORTUNIDADES
PONTOS FORTES	Pioneirismo no mercado local	Poucos concorrentes
	Equipe treinada e qualificada	Tornar a principal distribuidora de peças artesanal na região
	Imagem do produto/marca respeitada e conhecida	Apoio das esferas governamental aos eventos de cultura e lazer
	Prédio próprio	
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS	AMEAÇA
	Localização do Prédio	Indisponibilidade de recursos financeiros
	Recursos financeiros limitados	Surgimento de novos empreendedores no ramo
	Habilidades gerenciais limitadas	Baixo interesse pela população local

Fonte: Autores (2019)

Após a aplicação e análise da Matriz SWOT, a organização está ciente dos seus pontos fortes e fracos, e de suas oportunidades e ameaças. Dessa forma, é possível a elaboração de metas e estratégias que tenham o objetivo de buscar sua sobrevivência, manutenção e desenvolvimento no mercado.

4.5. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As estratégias competitivas são um conjunto de estratégias formuladas por Michael Porter para serem utilizadas dentro de uma organização com o objetivo de obter vantagens frente as suas concorrentes. Os objetivos estratégicos são resultados que a organização espera para atingir sua missão que afetará a coordenação e a sua visibilidade. Com base nisso, foram elaborados os seguintes objetivos estratégicos: Ser reconhecida no estado e no Brasil como referência na produção de artesanato cerâmica; se tornar a principal distribuidora no mercado local; estar sempre atualizado de acordo com novas técnicas e materiais; ser multiplicadora de conhecimento afim de gerar renda para a população local.

Tabela 2 - Formulação das estratégias competitivas

OBJETIVOS	CUSTO TOTAL	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	
		DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser reconhecida no estado e no Brasil como referência na produção de artesanato cerâmica ▪ Se tornar a principal distribuidora no mercado local ▪ estar sempre atualizado de acordo com novas técnicas e materiais ▪ Ser multiplicadora de conhecimento a fim de gerar renda para a população local 	<p>Buscar parcerias com fornecedores que vendem equipamentos e matéria-prima com menor custo, logo o preço de venda dos serviços e produtos será menor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar capacitação e participação em grandes eventos regional e nacional. ▪ Oferecer serviços e produtos de alta qualidade e peças exclusivas. ▪ Peças produzidas exclusivamente por artesões da região, valorizando a mão de obra local. ▪ Investimento em cursos de capacitação, trazendo novidades e atualização de novas técnicas ▪ Criar um programa de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir em Marketing digital, para que a organização firme parcerias com lojas artesanais de todo o Brasil e também atraia um público maior de turistas e população local.

Fonte: Autores (2019)

4.6. PLANO DE AÇÃO

Após analisar de diferentes perspectivas os pontos fortes e fracos da cooperativa, a ferramenta 5W2H será utilizada propondo um plano de ação que aborda os principais investimentos que precisam ser realizados na visão dos autores e considerando os aspectos mais urgentes para a empresa (processo produtivo, localização e pouca visibilidade) conforme exposto na tabela abaixo.

Tabela 3. Formulação do plano de ação

O quê? (What)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Porquê? (Why)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Comprar um forno industrial	Sandra Santos	2019	São Paulo	Aumentar e melhorar o processo produtivo	Adquirindo peças separadamente	5.000,00
Alugar outro ponto comercial	Sandra Santos	2020	Bairro Cidade Nova	Para se tornar mais acessível	Procurando uma corretora de imóveis	1.000,00
Divulgação	Aurenice	2019	Internet	Aumentar a visibilidade	Criando perfis nas redes sociais	Sem custos

Fonte: Autores

5. CONCLUSÃO

O trabalho foi constituído por meio do estudo da gestão da cooperativa Centro Mulheres de Barro localizado em Parauapebas PA, onde foi realizada uma entrevista com a responsável. Teve como objetivo identificar problemas de gestão presentes na cooperativa e propor a elaboração de um planejamento estratégico organizacional.

A partir da análise das ferramentas de planejamento estratégico, verificou-se que os principais problemas da cooperativa são recursos financeiros, habilidades gerenciais limitados e a localização do prédio. Além disso, a organização necessita de parcerias com empresas públicas e privadas para obter recursos necessários para manutenção da organização. Em contrapartida, a cooperativa é referência na produção artesanal. Ademais, a organização tem pouca concorrência, tendo a oportunidade de se tornar a maior distribuidora de peças artesanais na região.

Após a elaboração do planejamento estratégico, a empresa determinou as ações e os objetivos a serem alcançados. Os objetivos estratégicos foram: se tornar referência na produção de artesanato e cerâmica, torna-se o principal distribuidor no mercado local, estar sempre atualizado com novas técnicas e materiais, ser referência na disseminação de conhecimento cultural regional.

Para alcançar tais metas será necessário buscar parcerias com fornecedores de equipamentos e matéria-prima, investir na capacitação dos cooperados, produzir peças com qualidade e principalmente investir em marketing digital por meio de redes sociais.

Diante do que foi analisado concluímos que os métodos utilizados proporcionam melhor gerenciamento e controle dos processos e atividades, contribuindo para o fortalecimento da empresa e solução de possíveis problemas. O planejamento estratégico diminui as deficiências da organização e maximiza os resultados.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 p.
- [2] COSTA, E. A. Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.
- [3] CRÚZIO, Helton de Oliveira. Como Organizar e Administrar uma Cooperativa: uma Alternativa para o Desemprego. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 156 p.
- [4] FRANTZ, Walter. Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária. Unijuí, 2012.
- [5] JESUS, Sergio Luiz. A importância da missão, visão e valores de uma empresa. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 17 fev. 2019.
- [6] MAXIMIANO, Antônio. Introdução à administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- [7] MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. 1.ed. São Paulo: Globo, 2008.
- [8] MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- [9] OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.
- [10] OLIVEIRA, Djalma. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- [11] Porter, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 515 p.
- [12] PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2008.
- [13] RODRIGUES, Jorge Nascimento. et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1.ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.
- [14] RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M. Estratégia de empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528 p.
- [15] VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das organizações. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1989. 208 p.

Capítulo 7

Análise empresarial de indicadores econômicos, financeiros e ambientais

Camila Magri Bertolin

Resumo: O presente trabalho teve o objetivo de estudar os índices econômicos, financeiros e ambientais da empresa Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobras. A sustentabilidade é tema presente na atualidade, sendo discutida em várias esferas, tanto privada, como pública. As empresas possuem papel importante nesse contexto, pois dependem dos recursos naturais para manterem suas atividades, e devem utilizar a contabilidade em todas as suas formas, inclusive a ambiental, para conseguir conciliar os objetivos ambientais, econômicos e sociais, pilares do desenvolvimento sustentável. A contabilidade ambiental serve de instrumento de análise para determinar os valores movimentados pela empresa em relação ao meio ambiente. O relatório ambiental é uma das ferramentas que auxiliam a empresa a tornar transparente aspectos relacionados tanto ao meio ambiente como à situação econômica e à atuação social, assim como fazer com que a relação com os stakeholders se torne mais efetiva. Uma das maneiras de verificar o desempenho sustentável das empresas é a utilização de índices ambientais, juntamente com indicadores econômicos e financeiros. Os índices financeiros são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, enquanto os índices econômicos avaliam questões relativas à rentabilidade e lucratividade. Os indicadores ambientais evidenciam e sintetizam as informações de desempenho, eficiência e eficácia ambientais de uma empresa. Os indicadores ambientais da GRI (Global Reporting Initiative) propõem uma ferramenta de avaliação da dimensão ambiental da sustentabilidade da empresa, como por exemplo desempenho relacionado a insumos e produção, à conformidade ambiental e impactos dos produtos e serviços. Foram estudados os índices econômicos, financeiros e ambientais da empresa Petrobras, comparando-os com os da Vale S. A. Foi constatado que, no período estudado, a Petrobras apresentou boa liquidez e endividamento, enquanto a rentabilidade e lucratividade sofreram queda. Em relação aos aspectos ambientais, a gestão da empresa pode ser considerada muito primária, frente ao impacto ambiental que causa. A Vale apresentou rentabilidade e lucratividade melhor do que a Petrobras, além de apresentar melhor gestão ambiental.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável. Índices financeiros e econômicos. Índices ambientais.

1. INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade envolve a relação entre sociedade, empresas e meio ambiente. O desenvolvimento sustentável propõe a utilização consciente de recursos naturais, e as organizações são um dos agentes nesse contexto. Uma empresa com responsabilidade ambiental demonstra a preocupação com a qualidade de vida das gerações futuras e presentes e também com a própria permanência no mercado. Segundo Barbieri (2013), ao discutir o tema em busca de soluções, tentar desvincular questões ambientais das ações, objetivos e necessidades humanas é um equívoco, pois os humanos são parte do meio ambiente e dele retiram recursos para sobrevivência e desenvolvimento.

Segundo Matos e Rovella (2010), nos primórdios da administração, as empresas se preocupavam mais com o aspecto econômico da relação entre empresa e sociedade. As empresas visavam apenas o lucro, o ganho, a vantagem econômica. Logo após esse período, houve um início de preocupação com o aspecto social das empresas e organizações, envolvendo trabalhadores, suas famílias, além de preocupação com a sociedade em geral. Numa visão mais moderna, existe a questão da preocupação com o meio ambiente, envolvendo resíduos produzidos pela empresa e despejados no ambiente, o impacto ambiental de seus negócios numa determinada localidade, dentre outros. Atualmente, governos, sociedade, organizações internacionais, além de diversos órgãos e entidades estão mantendo essa preocupação com a sustentabilidade como um todo, envolvendo aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Para uma empresa, é importante mensurar o quanto ela colabora com o meio ambiente, o quanto ela é ambientalmente sustentável. Não só pelos aspectos estratégicos ou de marketing, como também pelos fatores essenciais da preocupação ambiental. Segundo Ferreira (2011), as empresas que não incluírem aspectos relacionados ao meio ambiente em todos os níveis de sua gestão, estão fadadas a fracassar no mercado dentro de alguns anos, pois a pressão exercida por governo, consumidores e sociedade não tardará a obrigá-las a se adaptarem. De acordo com Guimarães e Feichas (2009), a maioria dos índices financeiros e econômicos gerados pelas empresas não fornecem informações relevantes acerca da situação ambiental das mesmas, tornando os índices ambientais imprescindíveis para aqueles que objetivam tornar a empresa mais sustentável e ambientalmente correta.

Logo, realiza-se a seguinte pergunta: como estudar e relacionar indicadores financeiros, econômicos e ambientais na empresa Petróleo Brasileiro S. A. Petrobras? Assim, este trabalho tem como objetivo geral estudar os indicadores econômicos, financeiros e ambientais da empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. De forma mais específica, pretende relacionar a sustentabilidade empresarial com a análise de demonstrações contábeis, calcular os indicadores econômicos, financeiros e ambientais da empresa estudada, e avaliar a sustentabilidade econômica, financeira e ambiental da empresa em estudo com base nos indicadores levantados. Ainda, realizar-se-á uma análise comparativa entre os resultados da empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras com os da Vale S. A.

2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS

Pode-se considerar como definição principal de desenvolvimento sustentável a elaborada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em conjunto com o *World Commission on Environment and Development* (WCED) em sua publicação *Our Common Future*¹. Segundo o WCED (1991), um desenvolvimento sustentável é aquele que consegue atender as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades.

Relacionando-se sustentabilidade com as empresas em geral, pode-se dizer que há a necessidade de reorientar as tecnologias ao uso mais eficiente dos insumos produtivos, reduzindo assim a necessidade de extração de recursos. A Agenda 21 propõe princípios diretivos, conhecidos como Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, que constituem um código de conduta para as empresas adotarem em relação às suas atividades administrativas e operacionais, focando, dentre outros, no gerenciamento ambiental e tecnologias limpas de produto e de processo. Essa carta já é utilizada por muitos países, servindo de exemplo para as empresas procederem à implantação de práticas sustentáveis (BARBIERI, 2013).

¹Documento elaborado pela WCED que propôs estratégias ambientais de longo prazo para alcançar o desenvolvimento sustentável, além de fazer reflexões sobre objetivos e metas através dos quais a comunidade internacional possa lidar mais efetivamente com as preocupações ambientais (WACED, 1991).

Seguindo esse raciocínio, pode-se dizer que o objetivo maior de uma empresa não está sendo mais apenas conseguir lucro, mas criar valor a longo prazo para acionistas, funcionários, fornecedores e demais *stakeholders*², assim como para a sociedade em geral, respeitando o meio ambiente. Dessa forma, o conceito de sustentabilidade empresarial significa gerar valor de longo prazo, agregando oportunidades e gerenciando riscos advindos do desenvolvimento econômico, ambiental e social (DOW JONES, 2014).

O ato de gerenciar o desempenho ambiental requer um melhor entendimento dos impactos ambientais³ e das inter-relações entre o meio ambiente e as atividades da empresa. As empresas, para manterem seus negócios de maneira sustentável e realizar uma gestão ambiental de sucesso, necessitam de informações precisas e de qualidade. A contabilidade pode ser citada como uma ferramenta importante para esse fim (FERREIRA, 2011).

3. CONTABILIDADE EMPRESARIAL

Segundo Marion (2012b) a contabilidade é a forma de expressão dos empreendimentos que mede os resultados, avalia critérios de desempenho das empresas e fornece diretrizes e sugestões para a tomada de decisões. A contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido a técnicas e procedimentos contábeis, já conhecidos e tratados, colocados numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. Engloba procedimentos, técnicas, informações e relatórios contábeis que tenham sido feitos especialmente para a administração utilizar na tomada de decisões ou na avaliação de desempenho. Há de se diferenciá-la da contabilidade financeira, a qual utiliza os relatórios contábeis, como o Balanço Patrimonial ou a Demonstração de Resultados, para fornecer informações econômicas e financeiras aos interessados externos à empresa. A contabilidade gerencial é voltada mais para as decisões internas da empresa (IUDÍCIBUS, 2013). Para a evidenciação das informações contábeis que dizem respeito à relação da empresa com o meio ambiente, a ferramenta que se faz necessária nesse caso pode vir a ser a contabilidade ambiental.

4. CONTABILIDADE AMBIENTAL

A contabilidade ambiental serve de instrumento de análise para determinar quanto a empresa movimenta, em termos de valores relacionados ao meio ambiente. Envolvendo nessa análise custos, investimentos, sanções vindas de legislação, além de despesas administrativas, operacionais e não operacionais. Assim, a contabilidade ambiental pode ser considerada uma ferramenta gerencial de grande relevância para a avaliação e mensuração de montantes relativos a impactos ambientais causados pelas atividades de determinada empresa, além de criação de alternativas para o desenvolvimento sustentável (CALLADO; CALLADO, 2007).

De acordo com Ferreira (2011), a contabilidade ambiental foi desenvolvida a partir da necessidade de oferecer informações adequadas à gestão ambiental e não constitui uma nova forma de contabilidade, mas apenas uma especialização. Kraemer (2012), apresenta a contabilidade ambiental como uma forma de contabilizar os benefícios e prejuízos que a produção e o desenvolvimento de um produto ou serviço podem trazer ao meio ambiente. Quando uma empresa aplica a contabilidade ambiental ela tem como objetivo auxiliar a gerência e demais colaboradores em seu processo de tomada de decisões e na implantação de políticas de gestão ambiental. A empresa também objetiva detectar quais das suas áreas necessitam de maior atenção no que concerne a aspectos ambientais, além de identificar oportunidades para melhoria na gestão dos aspectos ambientais.

Segundo Costa e Marion (2007), a sociedade pode vir a utilizar a contabilidade ambiental para monitorar ações das empresas em prol do meio ambiente, selecionando assim as empresas praticantes de atividades ambientalmente corretas. A contabilidade ambiental também pode ser entendida como um detalhamento maior da contabilidade financeira, objetivando à correta evidenciação e mensuração das informações ambientais através de relatórios específicos ou demonstrações contábeis.

² “*Stakeholders* [...] ou seja, todos os interessados pela organização, além dos proprietários, no caso de empresas, também os funcionários, fornecedores de recursos materiais e financeiros, consumidores, governo e comunidade local” (MATIAS, 2007)

³ “A mudança em um parâmetro ambiental [...] resultante de uma atividade particular, comparada com a situação que deveria ter ocorrido se a atividade não tivesse sido iniciada.” (Ferreira, 2011).

Tal detalhamento é realizado no sentido de mensurar, economicamente, os impactos ambientais provocados pelas empresas e seus resultados, sejam eles positivos ou negativos.

A contabilidade do meio ambiente, ou contabilidade ambiental, tem aumentado em importância para as empresas. Como consequência, há uma tendência das mesmas a divulgarem quantidade significativa de dados sobre sua política ambiental e o impacto ambiental de seu desenvolvimento econômico e financeiro (COSTA, 2012).

5. INDICADORES

Os indicadores são expressões numéricas cujo resultado é obtido através da divisão de duas grandezas e são também chamados índices ou quocientes. Essa divisão é considerada a primeira etapa, à qual se segue a interpretação e a conceituação do índice. Para uma melhor análise, deve-se comparar os índices calculados com os de outras empresas do mesmo setor (MARION, 2012a).

6. INDICADORES ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Os índices financeiros são utilizados para avaliar a situação financeira da empresa, ou seja, sua capacidade de pagamento. São exemplos de indicadores financeiros os de liquidez e os de endividamento. Os índices econômicos avaliam questões relativas ao retorno do investimento e geração de lucro, tais como índices de rentabilidade e lucratividade (MARION, 2012b). Segundo Assaf Neto e Lima (2010), para o estudo das consequências das decisões tomadas pela empresa sobre seu patrimônio, o uso de índices é a técnica mais comumente empregada. Ressalta-se que um índice isolado de outros complementares não fornece informações suficientes para uma conclusão mais definitiva por parte do analista. Mesmo de posse de diversos índices, é necessário realizar uma análise setorial e temporal.

As técnicas de análise vertical e horizontal complementam a análise através dos índices. A análise vertical (AV) pode ser definida como uma forma de mostrar a participação relativa de cada item das demonstrações contábeis em relação a certo referencial. A análise horizontal (AH) tem como finalidade permitir o exame, em uma evolução histórica, de cada uma das contas e grupos que compõem as demonstrações contábeis (SILVA, 2013). A análise da situação econômica e financeira de uma empresa é baseada em um tripé, que envolve a liquidez, rentabilidade e endividamento (MARION, 2012a). Para a realização do presente trabalho serão utilizados, além dos índices citados, os índices ambientais.

Segundo Assaf Neto e Lima (2010), os indicadores de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, sua habilidade de cumprir as dívidas assumidas, no curto e longo prazos. Os índices de liquidez mais importantes, de acordo com o autor, são liquidez geral e liquidez corrente. A liquidez geral (LG) é um indicador utilizado para evidenciar a saúde financeira, referente à liquidez, de um empreendimento a longo prazo. Entende-se que, para cada R\$ 1,00 de dívidas totais, quanto a empresa possui de ativo circulante e realizável a longo prazo, considerados em um mesmo horizonte temporal. O índice de liquidez corrente (LC) relaciona o valor disponível, imediatamente e conversível em dinheiro, com o passivo circulante, ou seja, as dívidas de curto prazo.

Segundo Silva (2013), os indicadores de endividamento fazem parte da análise da composição das fontes de financiamento de uma empresa, ou seja, sua estrutura de capitais. As fontes de financiamento podem ser de curto ou de longo prazo, dependendo da estratégia da empresa e do custo desse capital no mercado. De acordo com o autor, os índices mais importantes que medem o endividamento são a composição do endividamento (CE) e a participação de capitais de terceiros (PCT). O indicador (CE), também chamado endividamento geral, indica as obrigações de curto prazo comparadas com as obrigações totais, ou seja, quanto da dívida total deverá ser paga a curto prazo. O índice (PCT) indica a quantidade de capital de terceiros em relação ao ativo, mostrando a dependência da empresa em relação a recursos externos.

Segundo Marion (2012a), os indicadores de rentabilidade fazem parte da análise dos aspectos econômicos da empresa. Fornecem informações sobre quanto a empresa lucrou com o montante investido, comparando o lucro com valores que tenham alguma relação com o mesmo, além de medir a eficiência da empresa em gerar resultados e o percentual de lucro sobre as vendas. O retorno sobre investimentos (ROI) é utilizado para medir o desempenho, em termos de rentabilidade. Sendo o retorno definido como o lucro líquido obtido pela empresa e investimento como toda aplicação realizada com o objetivo de obter retorno (lucro).

O índice de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) indica o poder de ganho dos proprietários, determinando, em média, quanto tempo levará para que os mesmos recuperem seus investimentos. Relaciona o lucro líquido da empresa com o patrimônio líquido, configurando a rentabilidade do ponto de vista dos proprietários. O cálculo da margem de lucro líquido (ML) indica a eficiência de uma empresa em produzir lucros através das vendas. Para cada R\$1,00 em vendas, indica quanto resta após deduzidas todas as despesas e imposto de renda. Também chamado de índice de lucratividade das vendas.

7. INDICADORES AMBIENTAIS

De acordo com Côrtes *et al.* (2009), os indicadores ambientais evidenciam e sintetizam as informações de desempenho quantitativa e qualitativamente, determinando a eficiência e eficácia de uma empresa, sob ponto de vista ambiental. Os indicadores ou índices ambientais auxiliam também na formação de modelos de comparação entre empresas (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006).

Segundo Costa (2012), a análise de índices ambientais é um método de avaliação de uma organização, que expressa as relações existentes entre as contas ou grupos de contas relevantes para o setor específico de atividade em que ela atua, para retratar sua situação econômica e financeira em relação ao seu desempenho ambiental. De acordo com Monzoni, Biderman e Brito (2006) os índices ambientais incluem empresas que seguem um certo padrão corporativo e adotam critérios ambientais. São úteis a analistas e investidores pois servem como parâmetro para a comparação da performance de fundos SRI (*Social Responsible Investments*)⁴, auxiliando na escolha de empresas e ações para investir, servindo como critério principal ou complementar na escolha das ações.

Todavia, na elaboração e consolidação de tais índices, deve-se considerar que a complexidade dos acontecimentos ambientais não pode ser entendida através de simples parâmetros ou relações casuais. Para que a interpretação seja realizada de maneira real e efetiva, é necessário agregar uma interpretação que considere questões históricas e qualitativas, além de institucionais (GUIMARÃES; FEICHAS, 2009). Ainda, segundo Callado e Callado (2007), há de se observar que a utilização dos índices na análise de desempenho feita pela contabilidade deverá ser baseada em informações válidas e oficiais, para se tornarem consistentes e objetivos.

Os autores Callado e Callado (2007) propõem os seguintes índices para avaliar o desempenho ambiental das empresas: comprometimento ambiental das receitas (CAR), eficiência energética operacional (EEO), coeficiente de investimentos ambientais⁵ (CIA) e Eficiência Ambiental Operacional (EAO). O CAR avalia a quantidade de gastos ambientais⁶ em relação à receita gerada pela empresa, ou seja, qual a participação dos gastos no volume total de receita. Quanto menor os valores encontrados para esse índice, melhor. O EEO representa o nível de eficiência da empresa em relação ao consumo de energia para a manutenção de suas atividades operacionais em relação ao volume de produção. Quanto maior for o valor para esse índice, melhor para a empresa, pois ela estará utilizando seus recursos energéticos de maneira sustentável. O CIA representa a parcela dos investimentos relacionados ao SGA (Sistema de Gestão Ambiental) em relação aos investimentos totais realizados pela empresa. Quanto maior for o valor encontrado para esse índice, melhor. O índice de EAO representa a quantidade de resíduos gerados em relação ao volume de produção, informando se a empresa está reduzindo ou não o volume de resíduos produzidos. Quanto menores forem os valores encontrados para esse índice, melhor.

7.1. INDICADORES AMBIENTAIS DA GRI

A GRI (*Global Reportig Initiative*) é uma organização não-governamental, fundada em 1997 pelo Programa das Nações Unidas Para o Meio Ambiente (PNUMA) e pela CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*). A organização promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade, produzindo a estrutura mais abrangente do mundo nesse tipo de relatório, estabelecendo princípios e

⁴ “Investimentos socialmente responsáveis, ou ‘SRI’ do inglês *Social Responsible Investments*, são também chamados de ‘fundos éticos’ ou ‘fundos verdes’. Foram criados na última década e refletem valores morais da sociedade. [...] aqueles que usam critérios sociais ou éticos na seleção ou gerenciamento dos portfólios.” (MONZONI; BIDERMAN; BRITO, 2006).

⁵ Classificam-se como investimentos ambientais os gastos com projetos que objetivam recuperar o meio ambiente ou mantê-lo preservado, tais como reflorestamento ou aquisição de áreas com de reservas florestais (COSTA, 2012).

⁶ Gastos ambientais são definidos como o somatório de todos os custos e despesas relacionados com o controle, preservação e recuperação ambiental, ou seja, todo gasto em atividades de sustentabilidade ambiental (VELLANI e RIBEIRO, 2009).

indicadores que podem ser usados pelas organizações para medir e comunicar seu desempenho econômico, social e ambiental (GRI, 2019).

Numa perspectiva internacional, várias entidades têm divulgado relatórios sobre a sustentabilidade praticada pelas empresas e percebido os benefícios de uma maior transparência e integridade. A finalidade da elaboração de relatórios de sustentabilidade é descrever impactos ambientais, econômicos e sociais de uma organização, oferecendo uma descrição equilibrada e objetiva do desempenho de sustentabilidade da organização elaboradora, tanto sobre aspectos positivos como negativos. No Brasil, a divulgação de tais relatórios é voluntária (CAMPOS et al., 2013; CALIXTO, 2013).

A estrutura de relatórios da GRI objetiva servir como um modelo, amplamente aceito, para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, podendo ser aplicada em organizações de qualquer porte e leva em conta as questões práticas vivenciadas por várias organizações. O relatório de sustentabilidade, elaborado com base nos parâmetros e nas diretrizes da GRI, divulga resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto da estratégia, compromissos, missão, valores e forma de gestão da organização. As diretrizes da GRI são definidas como um conjunto de princípios para a definição do conteúdo dos relatórios e garantia da qualidade das informações mostradas. Incluem-se nas diretrizes também o conteúdo do relatório, formado de indicadores de desempenho, além de outros itens de divulgação, e orientações sobre termos técnicos especificamente relativos à elaboração do relatório (GRI, 2006).

A GRI propõe indicadores que avaliam a dimensão ambiental da sustentabilidade da empresa, referindo-se aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, água, terra e ar. Tais indicadores abrangem o desempenho relacionado a insumos e produção, além do desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental, dentre outras informações relevantes, como gastos com meio ambiente e os impactos dos produtos e serviços. Esses indicadores ambientais recebem a denominação *Indicator Protocols Set Environment* (EN), no português Conjunto de Protocolos de Indicadores Ambientais (GRI, 2006). Neste trabalho serão utilizados os seguintes indicadores da GRI: consumo de energia direta (EN3), total de retirada de água por fonte (EN8), percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10), peso total de resíduos, por tipo e método de disposição (EN22), número e volume total de derramamentos significativos (EN23), Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (EN30). Os indicadores estão listados a seguir.

O índice de consumo de energia direta (EN3) identifica o consumo total de energia pela organização, discriminada por fonte. Indica a capacidade que a organização relatora possui de usar eficientemente a energia. O indicador do total de retirada de água por fonte (EN8) é definido como a soma de toda a água movimentada para abastecer as atividades da organização relatora provinda de todas as fontes, para qualquer uso no período abrangido pelo relatório. O percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (EN10) indica a quantidade de água utilizada e processada por meio de mais um ciclo antes do descarte para tratamento final ou descarte no meio ambiente. Esse indicador pode ser uma medida de eficiência e pode demonstrar o sucesso da organização na redução da retirada e descarte de água. O indicador de peso total de resíduos, por tipo e método de disposição (EN22) identifica a quantidade de resíduos gerada pelas operações da organização, dividindo-os em perigosos e não perigosos, além da identificação do total de resíduos em toneladas por tipo. Indica, em uma evolução temporal, o nível de progresso atingido pela organização no esforço de reduzir resíduos, indicando possíveis melhorias na eficiência e produtividade dos processos.

O indicador do número e volume total de derramamentos significativos (EN23) propõe a identificação e registro numérico total de todos os derramamentos significativos e o volume dos mesmos. O esforço para evitar tais derramamentos está vinculado ao cumprimento de legislação, à prevenção de perdas de matérias-primas e danos à reputação. O total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo (EN30) pode ser definido como a identificação de despesas ambientais, custos de disposição de resíduos e custos de prevenção e gestão ambiental, dentre outros que a organização julgar competente. Este índice permite que as organizações avaliem a eficiência de suas iniciativas ambientais, além de prover uma análise sobre o valor de seus investimentos tecnológicos complexos, visando melhorar seu desempenho ambiental.

8. METODOLOGIA

Para a construção deste trabalho será realizada uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com GIL (2010), é constituída das seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, organização lógica do assunto e redação do texto. Para a pesquisa bibliográfica serão utilizados livros,

revistas, artigos e teses publicados, disponíveis em formato digital e impresso. *Em relação aos objetivos, será realizada uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com o autor, a pesquisa exploratória é aquela que visa tornar a situação problema mais explícita, aprimorando ideias e envolvendo levantamento bibliográfico e análise de exemplos. A pesquisa descritiva tem como característica principal a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, com o objetivo de estudar as características de determinado objeto.*

O método utilizado será um estudo de caso sobre a empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, comparando-a com a Vale S.A. A abordagem da pesquisa será quantitativa. Segundo Farias e Arruda (2013), uma pesquisa é quantitativa quando as informações e opiniões encontradas são traduzidas em números para classificação e posterior análise.

Uma modificação foi realizada no índice denominado coeficiente de investimentos ambientais, proposto pelos autores Callado e Callado (2007). Em específico, tal índice teve seu numerador alterado pela autora, com a substituição do termo “Investimentos Ambientais em SGA” por “Investimentos Ambientais”, dada a disponibilidade dos dados das empresas estudadas, que não informam especificamente sobre o SGA, mas sim sobre os investimentos ambientais que a empresa realiza. Logo, o índice passa a representar a parcela dos investimentos relacionados a questões ambientais em relação aos investimentos totais realizados pela empresa, pouco alterando sua interpretação inicial, desse modo.

Para a realização desse estudo de caso serão utilizadas as demonstrações contábeis das empresas e relatórios de sustentabilidade, ambos retirados dos sites oficiais das mesmas: www.petrobras.com.br e www.vale.com/brasil. Segundo o site da Petrobras (2012), o relatório de sustentabilidade é um documento produzido anualmente que fornece informações ao público interessado sobre a atuação e estratégia corporativa voltados para o desenvolvimento sustentável, tais como resultados e contribuições para a sociedade, práticas trabalhistas e direitos humanos, desempenho operacional e meio ambiente.

A motivação da escolha das empresas vem do fato de a Petrobras e a Vale figurarem em primeiro e segundo lugar, respectivamente, dentre as maiores empresas brasileiras em vendas no ano de 2012, de acordo com a revista Exame Melhores e Maiores (2013). Além disso, a Petrobras foi a empresa estatal que mais vendeu nesse mesmo ano e a Vale foi a empresa privada que ocupou o primeiro lugar nas vendas. Os autores Tinoco e Robles (2006) utilizaram as mesmas empresas em seu estudo, que abordou as preocupações de sustentabilidade e aspectos da contabilidade da gestão ambiental.

A empresas estudadas têm suas atividades listadas na Resolução nº237/1997 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), que considera certos empreendimentos e atividades utilizadoras de recursos ambientais como efetiva ou potencialmente poluidoras e capazes de causar degradação sob qualquer forma. De acordo com a resolução, as atividades de extração e tratamento de minerais, indústria metalúrgica e indústria química estão incluídas naqueles tipos de empreendimentos e atividades (BRASIL, 1997).

9. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, neste trabalho foram estudados e calculados os índices econômicos e financeiros da empresa Petróleo Brasileiro S. A. – Petrobras. Tais índices encontram-se na primeira parte: “Apresentação e interpretação dos índices econômicos e financeiros da empresa Petrobras S. A.”. Em relação à área ambiental da referida empresa, foram coletados dados relativos aos índices da GRI, além do cálculo dos índices ambientais apresentados pelos autores Callado e Callado (2007). A análise desses dados está elencada na segunda parte: “Apresentação e análise dos indicadores ambientais da empresa Petrobras S. A.”. Logo após será apresentada uma comparação entre os índices econômicos, financeiros e ambientais da Petrobras S. A. com os da Vale S. A., baseando-se em dados obtidos no site oficial de empresa (VALE, 2013), considerada uma concorrente dentro do setor industrial.

A finalidade da comparação é buscar uma análise mais condizente com a situação em que as empresas se inserem. Segundo Marion (2012a), para a realização de uma correta análise das demonstrações contábeis de uma empresa é necessário seguir alguns passos, quais sejam: escolha de indicadores, comparação desses indicadores aos de outras empresas do mesmo ramo, chegando assim a conclusões para a tomada de decisão. A seguir, uma breve descrição das empresas estudadas.

Segundo o site da Petrobras (2012), a Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo brasileiro. Atua, diretamente ou por intermédio de suas subsidiárias, coligadas e controladas, na indústria de óleo, gás natural e energia, de forma integrada.

A companhia apresentou um lucro líquido consolidado de R\$ 21.182 milhões no exercício social findo em 31 de dezembro de 2012. A Petrobras avalia periodicamente o desempenho dos serviços, produtos e embalagens que disponibiliza ao mercado, ao longo de todo o seu ciclo de vida, para assegurar sua adequação a padrões de qualidade elevados, minimizando seus potenciais efeitos negativos ao meio ambiente, à saúde e à segurança. Suas atividades são pautadas pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável como valor transversal, comprometendo-se a reduzir os impactos de seus negócios sobre o meio ambiente e a sociedade. Segundo *Exame Melhores e Maiores* (2013), a empresa apresentou a maior receita de vendas do Brasil no ramo da indústria no exercício de 2012 e também foi a empresa que mais gerou riqueza nesse período.

De acordo com o site da Vale (2013), a Vale S.A. é uma empresa de capital aberto e tem como atividade preponderante a pesquisa, produção e comercialização de minério de ferro e pelotas, níquel, fertilizantes, cobre, carvão, manganês, ferroligas, cobalto, metais do grupo de platina e metais preciosos. Além disso, atua nos segmentos de energia, logística e siderurgia. A Vale busca constantemente as melhores práticas de gestão socioambiental, passando pela governança, ética e relacionamento com as partes interessadas. A empresa mantém investimentos em soluções inovadoras e sustentáveis para alicerçar os seus negócios: empreendeu esforços em saúde e segurança visando alcançar a meta de dano zero e desenvolveu projetos relevantes de busca de eficiência energética e de gestão do uso da água.

10. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS DA EMPRESA PETROBRAS S. A.

Tabela 01 – Balanço Patrimonial e Análise Vertical e Horizontal da Petrobras S. A.

Balanço Patrimonial em 31 de dezembro (em milhões de reais) Petrobras S.A.									
Ativo	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
Circulante									
Caixa e equivalentes de caixa	29.416	6	100	35.747	6	122	27.628	4	94
Títulos e valores mobiliários	26.013	5	100	16.808	3	65	21.316	3	82
Contas a receber, líquidas	18.069	3	100	22.053	4	122	22.681	3	126
Estoques	19.675	4	100	28.447	5	145	29.736	4	151
Impostos e contribuições	8.767	2	100	12.846	2	147	11.387	2	130
Outros ativos circulantes	3.962	1	100	3.874	1	98	3.459	1	87
Total Ativo Circulante	105.902	20	100	121.164	20	114	118.102	17	112
Não circulante									
Realizável a longo prazo									
Contas a receber, líquidas	5.432	1	100	6.103	1	112	9.075	1	167
Títulos e valores mobiliários	5.198	1	100	5.747	1	111	359	0	7
Depósitos judiciais	2.790	1	100	3.902	1	140	5.510	1	197
Impostos e contribuições	17.038	3	100	17.256	3	101	21.966	3	129
Outros ativos realizáveis a longo prazo	7260	1	100	9126	1	126	10304	1	142
Total Realizável a longo prazo	37.718	7	100	42.134	7	112	47.214	7	125
Investimentos	11.592	2	100	12.248	2	106	12.477	2	108
Imobilizado	280.095	54	100	343.117	57	123	418.716	62	149
Intangível	81.539	16	100	81.434	14	100	81.207	12	100
Total Não circulante	410.944	80	100	478.933	80	117	559.614	83	136
Total Ativo	516.846	100	100	600.097	100	116	677.716	100	131
Passivo									
Circulante									
Fornecedores	17.374	3	100	22.252	4	128	24.775	4	143
Financiamentos	14.915	3	100	18.884	3	127	15.283	2	102
Impostos e contribuições	10.060	2	100	10.969	2	109	12.522	2	124
Dividendos propostos	3.595	1	100	3.878	1	108	6.154	1	171
Salários e encargos	4.242	1	100	4.742	1	112	4.420	1	104
Planos de pensão e saúde	1.303	0	100	1.427	0	109	1.610	0	123
Outros	4459	1	100	6060	1	136	4856	1	109
Total Passivo Circulante	55.948	11	100	68.212	11	122	69.620	10	124

Tabela 01 – Balanço Patrimonial e Análise Vertical e Horizontal da Petrobras S. A. (continuação)

Não Circulante	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
Financiamentos	100.667	19	100	136.405	23	136	180.818	27	180
Impostos e contribuições	25.898	5	100	33.230	5	128	39.262	6	152
Planos de pensão e saúde	15.278	3	100	16.653	3	109	18.953	3	124
Outros	9227	2	100	13373	2	145	23630	3	256
Total Não Circulante	151.070	29	100	199.661	33	132	262.663	39	174
Patrimônio líquido									
Capital social realizado	205.357	40	100	205.380	34	100	205.392	30	100
Adicional de capital	-6	0	100	563	0	-9383	631	0	-10517
Reservas de lucros	101.324	20	100	122.623	20	121	134.928	20	133
Avaliação patrimonial	90	0	100	1.273	0	1414	2.128	0	2364
Acionistas não controladores	3.063	1	100	2.385	0	78	2.354	0	77
Total Patrimônio líquido	309.828	60	100	332.224	55	107	345.433	51	111
Total Passivo	516.846	100	100	600.097	100	116	677.716	100	131

Fonte: adaptado do site oficial Petrobras.

Tabela 02 – Demonstração de Resultados do Exercício e Análise Vertical e Horizontal da Petrobras S.A.

Demonstração de Resultados do Exercício em 31 de dezembro – Petrobras S. A.									
	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
Receita de vendas	211842	100	100	244176	100	115	281379	100	133
Custo dos produtos e serviços vendidos (-)	135617	64	100	166939	68	123	210472	75	155
Lucro bruto	76225	36	100	77237	32	101	70907	25	93
Receitas (despesas) Operacionais	29831	14	100	31834	13	107	38510	14	129
Vendas (-)	8557	4	100	8950	4	104	9604	3	112
Gerais e administrativas (-)	7802	4	100	8647	3	114	9842	4	126
Tributárias (-)	891	0	100	777	0	87	760	0	85
Outras (-)	-28241	-13	100	-13460	-5	48	-18304	-6	65
Lucro Operacional	46394	22	100	45403	18	98	32397	11	70
Resultado financeiro líquido	2620	1	100	122	0	5	-3723	-1	-142
Participações em investimentos	585	0	100	386	0	66	84	0	14
Participação nos lucros(-)	1691	1	100	1560	1	92	1005	0	59
Lucro antes dos impostos	47908	23	100	44351	18	92	27753	10	58
Impostos e contribuição social (-)	12027	6	100	11241	5	93	6794	2	56
Lucro líquido	35881	17	100	33110	13	92	20959	7	58

Fonte: adaptado do site oficial Petrobras.

Tabela 03 – Indicadores financeiros e econômicos da Petrobras

Indicadores	Petrobras		
	2010	2011	2012
Financeiros			
Liquidez Geral (LG)	0,69	0,61	0,50
Liquidez Corrente (LC)	1,89	1,55	1,70
Composição do Endividamento (CE)	27,03%	25,55%	20,95%
Participação de Capitais de Terceiros (PCT)	40,05%	44,48%	49,03%
Econômicos			
Retorno Sobre Investimentos (ROI)	6,94%	5,53%	3,09%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	11,58%	9,97%	6,07%
Margem Líquida (ML)	16,94%	13,56%	7,45%

Fonte: elaborado pela autora.

A liquidez geral da empresa no ano de 2010 indica que para cada R\$1,00 de dívidas, a empresa possuía R\$0,69 em bens e direitos a curto e longo prazo para saldá-las. Em 2011 esse valor diminuiu para R\$0,61 e em 2012 diminuiu ainda mais para R\$0,50. Tais resultados indicam que a saúde financeira da empresa a longo prazo não é boa, ou seja, não possui capacidade de pagamento se caso fosse quitar todas as dívidas de uma só vez, mas, a longo prazo, recursos poderão ser captados. As prováveis causas para esse decréscimo foram o aumento de 22% em 2011 e de 24% em 2012 do “Passivo Circulante”, assim como um aumento do “Exigível a Longo Prazo” de 32% em 2011 e de 74% em 2012, ao passo que o “Ativo

Circulante” aumentou apenas 14% em 2011 e 11% em 2012, e o “Realizável a Longo Prazo” aumentou 12% em 2011 e 25% em 2012.

Em relação à liquidez corrente, o índice foi de 1,89 em 2010, caindo para 1,55 em 2011 e elevando-se um pouco para 1,70 em 2012. Apesar dos índices serem considerados bons, pois mostraram valores acima de 1,00, sofreram pequenas oscilações e queda relativa, indicando redução na solvência a curto prazo. A justificativa para tal fato pode ser devido ao aumento na conta “Fornecedores” de 28% em 2011 e de 43% em 2012, além do “Passivo Circulante” ter aumentado significativamente mais do que o “Ativo Circulante” nos anos de 2011 e 2012.

O retorno sobre o investimento da empresa apresentou queda, passando de 7% em 2010 para 6% em 2011 e 3% em 2012. A provável causa para a queda do indicador seria a redução do “Lucro Líquido” da empresa de 8% em 2011 e de 41% em 2012, causado por um aumento considerável nos “Custos dos Produtos e Serviços Vendidos” de 23% em 2011 e 55% em 2012. O aumento dos custos da empresa, segundo o site da revista *Veja* (2013), deve-se ao fato de a Petrobras importar quantidades crescentes de petróleo de qualidade inferior para produção interna e exportar petróleo de melhor qualidade produzido no Brasil. Ainda segundo o site, além de importar petróleo, a Petrobras importa gasolina e diesel para atender ao mercado crescente, e nesse fato reside o prejuízo, pois compra tais produtos a preços internacionais, mas vende no mercado interno a preços relativamente mais baixos. Esse aumento de custos contribui também para as demais modificações ocorridas nos índices de rentabilidade. O retorno sobre o patrimônio líquido da empresa sofreu queda no período estudado, variando de 11,58% em 2010 para 10% em 2011 e 6,07% em 2012, ou seja, o poder de ganho dos proprietários se manteve em queda. Do mesmo modo, a margem líquida da empresa também sofreu queda, diminuindo de 17% em 2010 para 14% em 2011 e 7% em 2012, indicando uma queda significativa da eficiência da empresa em gerar lucros através das vendas. Indica que para cada R\$1,00 em vendas em 2010, a empresa obteve R\$0,17 de lucro, em 2011 R\$0,14 e em 2012 R\$0,07.

A composição do endividamento da empresa teve ligeira queda, passando de 27,03% em 2010 para 25,55% em 2011 e 20,95% em 2012, ou seja, uma parte pequena das obrigações vencem a curto prazo, comparadas com as obrigações totais. A queda nesses índices se deve ao fato do “Passivo Não Circulante” ter aumentado cerca de 32% em 2011 e 74% em 2012. Analisando a composição do endividamento juntamente com a liquidez corrente da empresa, foi possível detectar que a mesma possui grandes chances de saldar suas dívidas de curto prazo, já que apresenta bons índices de liquidez corrente, além de uma boa composição do endividamento. Todavia, a situação financeira a longo prazo da empresa não é boa, pois os índices de liquidez geral são baixos e apresentaram queda no período estudado, além de mais da metade das dívidas da empresa serem de longo prazo.

A participação de capitais de terceiros na empresa sofreu pequeno aumento no período analisado. No ano de 2010, estava em 40,05%, passando para 44,48% em 2011 e 49,03% em 2012. Foi possível perceber, então, que em 2010, para cada R\$1,00 de ativos, R\$0,40 são financiados com recursos de terceiros. No ano de 2011 esse valor aumentou para R\$0,44 e em 2012 para R\$0,49. Sendo a Petrobras uma sociedade de economia mista, e, segundo o decreto-lei federal nº 200/67 (BRASIL, 1967), deve ter a maioria das ações em poder da União ou de alguma entidade administrativa vinculada a esta. Logo, o máximo de ativos financiados com capitais de terceiros que a empresa pode ter é 49%, ou seja, no ano de 2012 a empresa encontra-se no limite dessa possibilidade.

11. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS INDICADORES AMBIENTAIS DA EMPRESA PETROBRAS S. A.

Tabela 04 – Indicadores ambientais da Petrobras S. A.

	Petrobras		
	2010	2011	2012
Comprometimento ambiental das receitas (R\$)	0,83%	0,81%	0,80%
Eficiência Energética Operacional (Mil t/TJ)	131,55%	140,16%	101,29%
Coefficiente de investimentos ambientais	0,34%	0,24%	0,12%
Eficiência ambiental operacional (mil t/ mil BOE – Barris de Óleo Equivalente)	0,029%	0,030%	0,028%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 05 – Indicadores Ambientais da GRI – Petrobras S.A.

Indicadores Ambientais da GRI – Petrobras S.A.		2010	2011	2012
EN3 – Consumo de energia direta em TJ (Terajoule)	Óleo diesel	37.919	38.041	75.755
	Óleo combustível	65.844	64.733	77.476
	Gás natural	423.183	359.112	548.820
	Gás de refinaria	74.599	140.548	120.551
	Gás residual	5.920	5.864	2.452
	Gás liquefeito de petróleo	937	28	26
	Coque	67.962	67.567	67.432
	Outros	431	29	7.184
	Total	676.795	675.921	899.496
EN8 – Total de retirada de água por fonte (milhões de m ³)	Água da superfície	129	123	128
	Água Subterrânea	37	39	36
	Abastecimento municipal por terceiros	22	29	29
	Total	187	191	193
EN10 – Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada:	Água reusada (milhões de m ³)	18	22	24
	Volume em relação ao total de água utilizada	9,40%	11,20%	12,00%
EN22 - Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	Resíduos perigosos gerados (mil t/ano)	277	285	261
	Disposição			
	Reciclagem e recuperação	13	9	10
	Reuso como combustível	91	94	91
	Tratamento biológico	94	63	63
	Incineração	16	23	23
	Disposição em aterro	36	20	31
Outros	27	74	42	
EN23 – Número e volume total de derramamentos significativos	Número de ocorrências	57	66	71
	Volume total (m ³)	668	234	387
EN30 – Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo. (R\$ milhões)	Gastos Ambientais relacionados com a produção/operação	1.751	1.977	2.239
	Equipamentos e sistemas de controle de poluição	172	199	154
	Projetos de recuperação de áreas degradadas	242	374	434
	Investimentos em programas e/ou projetos externo	258	172	101
	Total	2423	2721,2	2928,2

Fonte: adaptado site oficial Petrobras

O comprometimento ambiental das receitas teve queda no período estudado: passou de 0,83% em 2010 para 0,81% em 2011 e 0,80% em 2012, ou seja, os gastos com meio ambiente não acompanharam a evolução da receita da empresa, indicando uma boa gestão nos aspectos ambientais, pois, como na maioria das gestões, os gastos devem ser sempre reduzidos.

A eficiência energética operacional apresentou um valor de 131,55% em 2010, aumentando para 140,16% em 2011 e caindo para 101,29% em 2012. O uso de energia elétrica deve ser racionado, logo quanto menos energia se utilizar para produzir a mesma quantidade de unidades, melhor. No caso específico desse índice, quanto maior o valor encontrado, melhor. A Petrobras realizou investimentos na área durante o período estudado, com destaque para o valor de R\$58 milhões aplicados em projetos de eficiência energética no ano de 2012, incluindo redesenho de processos, adaptação de equipamentos, além de automação nas unidades administrativas (PETROBRAS, 2012). Mesmo assim, tais investimentos provavelmente não contribuíram para aumentar o índice em estudo. Fazendo uma comparação do índice de eficiência energética com o indicador EN3 (consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária) da GRI, o consumo total de energia direta pela empresa foi de 676.795TJ em 2010, 675.921TJ em 2011 e 899.496 em 2012. Nota-se que o consumo de energia cresceu bastante no ano de 2012, indicando também pouca eficiência na gestão e utilização da energia, posto que o nível de produção não aumentou consideravelmente para que justificasse tal aumento no consumo de energia. A empresa também não realizou substituições de combustíveis fósseis por fontes renováveis, mantendo e até aumentando o consumo daqueles combustíveis.

O coeficiente de investimentos ambientais teve variação de 3,17% em 2010 para 3,75% em 2011 e 3,48% em 2012. O índice informa que para cada R\$1,00 de investimentos totais da empresa, R\$0,032 foram investimentos na área ambiental em 2010, R\$0,038 em 2011 e R\$0,035 em 2012. A provável justificativa

para a queda do índice foi a diminuição expressiva dos investimentos ambientais, que tiveram queda de 33,41% em 2011 e 41,03% em 2012.

A eficiência ambiental operacional apresentou queda não muito significativa, variando de 0,029% em 2010 para 0,030% em 2011 e 0,028% em 2012, ou seja, não houve melhoria significativa no processo produtivo no sentido de diminuir a quantidade de resíduos gerada, indicando pouca melhora no indicador. Comparando esse índice com o EN22 (peso total de resíduos, por tipo e método de disposição), da GRI, o peso total de resíduos perigosos gerados em 2010 foram 277.000t, no ano de 2011 foram 285.000t e em 2012 foram 261.000t. Em relação ao volume total de produção, a quantidade de resíduos perigosos gerados representa parte não muito significativa, mas é importante ressaltar que a Petrobras só divulga os resíduos considerados perigosos pela GRI, não divulgando os demais. Ainda tomando como referência o EN22, a disposição de resíduos da empresa é de vários tipos, como reutilização, reuso como combustível, tratamento biológico, incineração, disposição em aterro, dentre outros. Sendo que a maior parte deles é reutilizada como combustível, seguida da destinação para tratamento biológico. Em relação ao volume total de derramamentos significativos da empresa, no ano de 2010 foram 668m³, já em 2011 foram 234m³ e em 2012 foram 387m³. Verificou-se uma queda significativa no volume de derramamentos do ano de 2010 para 2011, sendo que em 2012 o valor voltou a subir.

O total de retirada de água por fonte, seguindo o índice EN8 (total de água retirada por fonte), foi de 187,3m³ no ano de 2010, 190,9m³ em 2011 e 193,4m³ em 2012, ou seja, o consumo de água da empresa aumentou durante o período estudado, aumentando a magnitude dos impactos associados ao uso da água. A empresa não está gerindo bem seu uso de água, pois a produção no período não sofreu aumento significativo, nem houve atividades extras, que justifique aumento de consumo. Numa situação como a atual, de crise hídrica, a gestão eficiente da água é imprescindível para a sobrevivência da organização. O percentual de água reciclada e reutilizada (EN10) foi de 9,4% em relação ao total utilizado em 2010, 11,2% em 2011 e 12% em 2012, indicando preocupação da empresa com a racionalização e o reuso, mas não representando crescimentos significativos em relação a esses fatores no período estudado.

Analisando o índice EN30 (total de investimentos e gastos em proteção ambiental), o total de investimentos em proteção ambiental diminuíram progressivamente no período estudado, com destaque para redução de 33,41% no ano de 2011 e 60,72% em 2012. Os gastos ambientais da empresa também tiveram aumento, sendo que aumentaram mais no ano de 2012. O valor dos projetos para recuperação de áreas degradadas também aumentou, o que indica uma preocupação crescente da empresa em recuperar áreas em que causou impactos negativos. Os investimentos em equipamentos e sistema de controle de poluição diminuíram, principalmente no ano de 2012, indicando que a empresa não vem investindo em tais aspectos, já que o número de emissões da empresa manteve-se o mesmo.

12. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS RESULTADOS OBTIDOS COM OS DA EMPRESA VALE S.A

Tabela 06 – Indicadores econômicos e financeiros Petrobras e Vale

	Petrobras			Vale		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Indicadores econômicos e financeiros Vale e Petrobras						
Financeiros						
Liquidez Corrente (LC)	1,89	1,55	1,70	1,77	1,94	1,82
Liquidez Geral (LG)	0,69	0,61	0,50	0,71	0,56	0,56
Composição do Endividamento (CE)	27,03%	25,55%	20,95%	31,59%	22,85%	22,84%
Participação de Capitais de Terceiros (PCT)	40,05%	44,48%	49,03%	45,81%	38,13%	41,69%
Econômicos						
Retorno Sobre Investimentos (ROI)	6,94%	5,53%	3,09%	4,68%	15,78%	3,46%
Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)	11,58%	9,97%	6,07%	8,43%	25,50%	5,93%
Margem Líquida (ML)	16,94%	13,56%	7,45%	39,77%	36,67%	9,87%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 07 – Indicadores ambientais da Petrobras e Vale

	Indicadores ambientais					
	Petrobras			Vale		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Comprometimento ambiental das receitas	0,83%	0,81%	0,80%	3,01%	1,82%	2,18%
Eficiência Energética Operacional (mil t/TJ)	131,55%	140,16%	101,29%	110,82%	139,19%	142,20%
Coefficiente de investimentos ambientais	0,34%	0,24%	0,12%	3,63%	3,67%	*****
Eficiência ambiental operacional (mil t)	0,029%	0,030%	0,028%	0,395%	0,498%	0,612%

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 08 – Indicadores ambientais da GRI – Vale S.A.

Índices Ambientais da GRI - Vale				
		2010	2011	2012
EN3 – Consumo de energia direta (mil TJ)	Óleo diesel	42	49	51
	Óleo combustível	55	27	25
	Gás natural	27	36	34
	Carvão mineral	40	20	20
	Outros	35	47	51
	Total	199	224	181
EN8 – Total de retirada de água por fonte (milhões de m ³)	Água da superfície	132	251	231
	Água Subterrânea	112	101	93
	Outros	50	69	60
	Total	294	421	384
EN10 – Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada (milhões de m ³)	Água reusada	998	953	1277
	Água nova	269	400	358
	Total	1267	1353	1585
EN22 - Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição (mil t/ano)	Disposição			
		2010	2011	2012
	Em solo	176	-	396
	Reprocessamento e reciclagem	223	-	284
	Co-processamento	14	-	7
	Compostagem	5	-	7
	Reuso	23	-	15
	Incineração	9	-	7
	Outros	276	-	67
	Total Resíduos Não Minerais	446	686	1074
	Resíduos minerometalúrgicos	726	867	884
Total de Resíduos	1172	1553	1958	
EN23 – Número e volume total de derramamentos significativos	Volume total	-	-	52m ³
	Número	-	8	21
EN30 – Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo. (US\$ milhões)	Custeio de operações ambientais	276	369	-
	Barragens, diques e pilhas de estéril	-	298,4	281,5
	Emissões atmosféricas	-	164,9	192,2
	Gestão ambiental	-	143,3	110,9
	Recursos hídricos	-	90,2	125,9
	Fechamento de mina	-	82,7	-
	Recuperação de áreas degradadas	-	63,7	69,3
	Resíduos	-	61,5	57,2
	Estudos de processos ambientais	-	-	28,4
	Áreas contaminadas	-	-	26,8
	Novas tecnologias ambientais	-	-	22,6
	Outros	-	125,7	110,5
	Investimentos em proteção e conservação ambiental	461	661,4	-
	Total	737	1030,4	1025,3

Fonte: adaptado site oficial Petrobras.

A empresa Vale teve o resultado do retorno sobre o investimento em destaque no ano de 2011, subindo de 4,68% em 2010 para 15,78% em 2011, ao passo que o da Petrobras passou apenas de 6,94% em 2010 para 5,53% em 2011. Sobre essa alteração, o ativo da Vale não teve grandes modificações, sendo 10% em 2011 e 24% em 2012, enquanto o da Petrobras cresceu pouco no período citado. A provável justificativa para a rentabilidade ter assumido um valor tão alto, pode ser o aumento de 23% no “Lucro Líquido” da Vale em 2011, ao passo que o da Petrobras foi reduzido em 8%. O retorno sobre o patrimônio líquido da Vale, passando de 8,43% em 2010 para 25,5% em 2011, também teve aumento em relação ao da Petrobras, que passou de 11,58% para 9,97%. Essa alteração também pode ser justificada pelo aumento no “Lucro Líquido” acima citado, já que o “Patrimônio Líquido” não sofreu grandes modificações. De acordo com Estadão (2012), a Vale aumentou suas vendas no ano de 2011, principalmente na Ásia, Oriente Médio, as quais também foram responsáveis pelo aumento nos lucros nesse ano.

A margem líquida da Vale manteve-se mais alta do que a da Petrobras: enquanto em 2010 a Vale apresentou margem de 39,77%, a da Petrobras no mesmo ano foi 16,94%. Em 2011 a margem da Vale foi de 36,67% e a da Petrobras foi de 13,56%, já em 2012 as margens não apresentaram grandes diferenças. O alto valor da margem líquida da Vale se justifica pela empresa ter mantido os custos baixos, que em 2010 representavam 40% da receita e em 2011, 42%, enquanto a Petrobras teve seus custos representando 64% das receitas em 2010, aumentando para 68% em 2011.

O coeficiente de investimentos ambientais da Vale apresentou valores maiores que os da Petrobras, tanto em 2010, como em 2011. O índice da Petrobras representou 9,27% do índice da Vale em 2010 e 6,46% em 2011, ou seja, o contingente de investimentos ambientais em relação ao investimento total da Vale nesses anos foi bem maior do que os da Petrobras. A Vale não realizou a divulgação dos tipos de investimentos que realizou no ano de 2010, divulgando apenas os totais. Tal fato não gerou interferência na análise realizada, pois foram utilizados para tal apenas os valores totais. A eficiência ambiental operacional da Vale, por outro lado, não apresentou resultados muito bons se comparados à Petrobras: a Vale produziu em média oito vezes mais resíduos do que Petrobras no período estudado. Enquanto o índice que mede a eficiência ambiental operacional da Petrobras teve valores como 0,029% em 2010, 0,030% em 2011 e 0,028% em 2012, os da Vale apresentaram valores de 0,15% em 2010, 0,22% em 2011 e 0,31% em 2012. A má gestão de resíduos da Vale indica ineficiência de processos, além de improdutividade. Sobre a disposição de resíduos da Vale, no ano de 2011 não houve a divulgação total de todos os métodos de disposição. Mas tal fato não interfere na análise realizada, pois a mesma baseada nos valores totais de resíduos produzidos.

O Vale demonstrou uma habilidade maior em gerir eficientemente as diversas fontes de energia disponíveis, apresentando um consumo de energia direta menor do que a Petrobras. Por outro lado, o consumo de água da Vale é bem maior, cerca de 53,13% a mais do que a água retirada pela Petrobras, mas o volume de água reutilizada pela Vale é muito grande, como por exemplo, em 2012, foram captados 294,3 milhões de m³ de água, ao passo que foram reutilizados 1227 milhões de m³ no mesmo ano, indicando que a água foi reutilizada várias vezes.

Por fim, pode-se perceber que os resultados de rentabilidade da Vale no período estudado foram melhores do que os da Petrobras, tanto no retorno sobre os investimentos como no retorno sobre o patrimônio líquido, mesmo que ambas as empresas tenham demonstrado queda na rentabilidade no ano de 2012. A gestão dos aspectos ambientais da Vale apresenta-se relativamente melhor que os da Petrobras, como em gestão de resíduos, reciclagem da água, gestão de energia e investimentos ambientais.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente foi feita uma comparação entre sustentabilidade empresarial e análise das demonstrações contábeis, demonstrando que esse aspecto da contabilidade é imprescindível para manter a empresa em plano funcionamento e criar valor aos acionistas e *stakeholders*, pois fornece informações efetivas para a tomada de decisões econômicas e financeiras. A contabilidade ambiental complementa essa relação, fornecendo dados relativos aos aspectos ambientais da empresa. A análise levou em conta apenas os aspectos ambientais e econômicos do tripé da sustentabilidade, não levando em consideração indicadores sociais, por motivos acadêmicos, encontrando melhor aproveitamento nas duas vertentes acima citadas.

Contatou-se que o desempenho econômico da Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras no período estudado sofreu queda, tanto no retorno sobre o investimento, como na margem líquida e retorno sobre o patrimônio líquido. A empresa deveria rever seus custos para que o lucro líquido não fosse prejudicado, e,

por consequência, a situação econômica tornar-se-ia melhor. O desempenho financeiro da empresa é bom, pois apresenta boa liquidez e uma parte pequena das dívidas vencem a curto prazo.

A gestão dos aspectos ambientais ligados à Petrobras ainda é muito primária, frente ao fato de ser enquadrada em atividades de risco pelo CONAMA. A energia utilizada provém quase totalmente de combustíveis fósseis, o que demonstra a incerteza perante elevação de preços dos mesmos, além de serem potenciais poluidores. O volume de água reutilizada frente ao volume total de água captada pela empresa indica que a mesma deveria estudar melhores formas de utilização dos recursos hídricos. Pode-se concluir que as empresas estudadas podem e devem deixar de se desenvolverem sob um aspecto estritamente econômico, demonstrando preocupação com a sociedade e o meio ambiente, sem prejudicar a continuidade da empresa, nem o retorno esperado ou a situação de endividamento.

No geral, encontrou-se bastante dificuldade para coletar os dados relativos à esfera ambiental da empresa, dada a não obrigatoriedade da divulgação de tais dados pela legislação vigente, diferentemente dos relatórios econômico-financeiros. Também houve grande dificuldade em encontrar índices padrões para comparação com os encontrados para a empresa em estudo, sendo a análise realizada apenas através da evolução dos mesmos.

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se citar uma aplicação dos demais índices da GRI em um número maior de empresas, buscando também índices de outros autores. Também seria interessante fazer uma análise utilizando os indicadores da norma ISO 14031, que abordam também a relação entre empresa e meio ambiente.

REFERÊNCIAS

- [1] ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Fundamentos de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento e meio ambiente: As estratégias de mudanças da agenda 21. 14.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- [3] BRASIL. Presidência da República: Casa Civil. Decreto-lei nº 200. Fevereiro de 1967. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-23042007-092343/publico/RogérioFerrazGarciaDeAndrade.pdf>>. Acesso em: 30 Nov. 2014.
- [4] BRASIL. Ministério do Meio Ambiente: CONAMA. Resolução nº 237. Dezembro de 1997. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res97/res23797.html>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.
- [5] CALIXTO, Laura. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. *Revista de Administração – RAUSP*, Outubro-Dezembro, 2013, pp.828-842. Acesso em 29 out. 2014.
- [6] CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Índices financeiros ambientais uma proposta conceitual. *eGesta*, v. 3, n. 4, out.-dez., 2007, p. 116-133. Acesso em 05 Jul. 2014.
- [7] CAMPOS, Lucila Maria de Souza et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da *Global Reporting Initiative*. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.20, n.4, 2013. Acesso em 29 out. 2014.
- [8] CÔRTEZ, Pedro Luiz et al. A evidenciação da responsabilidade ambiental: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica em Minas Gerais. Patagônia, Argentina. Setembro, 2009. Acesso em 12 Out. 2014.
- [9] COSTA, Carlos Alexandre Gehm da. Contabilidade Ambiental: mensuração, evidenciação e transparência. São Paulo: Atlas, 2012.
- [10] COSTA, Rodrigo Simão da; MARION, José Carlos. A uniformidade na evidenciação das informações ambientais. *Rev. contab. Finanç.* São Paulo, v.18, n. 43, Abril, 2007. Acesso em 26 Out. 2014.
- [11] DOW JONES. Sustainability Indexes. Corporate Sustainability, 2014. Disponível em <<http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>>. Acesso em 07 Jul. 2014.
- [12] ESTADÃO. Site do jornal Estadão. Notícias: Geral. Lucro da Vale em 2011 atinge recorde de R\$ 37,814 bilhões. Fevereiro, 2011. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lucro-da-vale-em-2011-atinge-recorde-de-r-37-814-bilhoes,103138e>>. Acesso em 24 Nov. 2014.
- [13] FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. Planejamento da Pesquisa Científica. São Paulo: Atlas, 2013.
- [14] FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- [15] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [16] GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. Sustainability Reporting Guidelines - version 3.0. GRI, 2006. Acesso em: 29 out. 2019.
- [17] GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. About GRI. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em 29 out. 2019.
- [18] GUIMARÃES, Roberto Pereira; FEICHAS, Susana Arcangela Quacchia. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. Ambiente. Soc. [online]. 2009, vol.12, n.2, pp. 307-323. Acesso em: 06 Jul, 2014.
- [19] IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [20] KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Contabilidade Ambiental: Relatório Para Um Futuro Sustentável, Responsável E Transparente. REMAC, v. 1, n. 2, jan-jul. 2012. Acesso em: 24 Out. 2014.
- [21] MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.a Contabilidade empresarial. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2012.b
- [22] MATIAS, Alberto Borges. Finanças corporativas de longo prazo: criação de valor com sustentabilidade financeira. São Paulo: Atlas, 2007.
- [23] MATOS, Richer de Andrade; ROVELLA, Syane Brandão Caribé. Do crescimento econômico ao desenvolvimento Sustentável: Conceitos em evolução. Revista Opet. Adm. C. C., n.03, Jan./Jul. 2010. Acesso em: 02 Jul. 2014.
- [24] MONZONI, Mario; BIDERMAN, Rachel; BRITO, Renata. Finanças Sustentáveis e o Caso do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. In: Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, FGV-Eaes, 2006. Acesso em: 02 Jul. 2014.
- [25] PETRÓLEO BRASILEIRO S/A - PETROBRAS. Sociedade e Meio ambiente. Relatório de Sustentabilidade. 2012. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/>>. Acesso em 26 Out. 2014.
- [26] SILVA, José Pereira da. Análise Financeira das Empresas.12.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [27] TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ROBLES, Léo Tadeu. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.6, pp. 1077-1096. Acesso em 05 Jul.2014.
- [28] VEJA. Site da revista Veja. Notícias: Economia. Sem a autossuficiência, Petrobras importa cada vez mais. Janeiro, 2013. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/sem-a-autossuficiencia-petrobras-importa-cada-vez-mais>>. Acesso em 09 Nov. 2014.
- [29] VELLANI, Cassio Luiz; RIBEIRO, Maisa de Souza. Sustentabilidade e Contabilidade. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, ano 06, v.1, nº11, p. 187-206, Jan./Jun., 2009. Acesso em: 30 Nov. 2014.
- [30] WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Our Common Future. UN Documents, 1991. Disponível em <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em 05 Jul.2014.

ANEXO A

BALANÇO PATRIMONIAL, DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA EMPRESA VALE S.A.

Tabela 09 – Balanço patrimonial e análise horizontal e vertical da empresa Vale S. A.

Balanço patrimonial em 31 de dezembro (em milhões de reais) Vale S. A.									
Ativo	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
Circulante									
Caixa e equivalentes de caixa	13.469	6,	100	6.593	3	49	11.918	4	88
Investimentos financeiros	2.987	1	100	-	-	-	506	0	17
Derivativos a valor justo	87	0	100	1.112	0	1.278	575	0	661
Contas a receber	13.962	6	100	15.889	7	114	13.885	5	99
Partes relacionadas	90	0	100	154	0	171	786	0	873
Estoques	7.592	3	100	9.833	4	129	10.320	4	136
Outros	16.081	7	100	6.570	3	41	8.051	3	50
Total Ativo Circulante	54.268	25	100	40.151	17	74	46.041	17	85
Não circulante									
Realizável a longo prazo									
Partes relacionadas	8	0	100	904	0	11.300	833	0	10.412
Empréstimos e convênios a receber	274	0	100	399	0	146	502	0	183
Despesas antecipadas	254	0	100	-	-	-	-	-	-
Depósitos judiciais	3.062	1	100	2.735	1	89	3.095	1	101
Impostos e contribuições	2.440	1	100	3.539	1	145	8.134	3	333
Tributos a recuperar ou compensar	612	0	100	1.097	0	179	1.343	0	219
Outros	1.438	1	100	1.636	1	114	1.654	0	115
Total Realizável a longo prazo	8.088	4	100	10.310	4	127	15.561	6	192
Investimentos	3.945	2	100	14.984	6	380	13.044	5	331
Imobilizado	18.274	8	100	153.855	65	842	173.455	65	949
Intangível	130.087	61	100	17.789	7	14	18.822	7	14
Total Não circulante	160.394	75	100	196.938	83	123	220.882	83	138
Total Ativo	214.662	100	100	237.089	100	110	266.923	100	124
Passivo									
Circulante									
Contas a pagar	5.804	3	100	8.851	4	152	9.255	3	159
Salários e encargos sociais	1.966	1	100	2.442	1	124	3.025	1	154
Derivativos a valor justo	92	0	100	136	0	148	710	0	772
Empréstimos de longo prazo	4.866	2	100	2.807	1	58	7.093	3	146
Empréstimos e financiamentos	1.144	0	100	40	0	3	0	0	0
Partes relacionadas	24	0	100	43	0	179	423	0	1762
Tributos, contribuições e royalties	455	0	100	979	0	215	664	0	146
Provisão para imposto de renda	1.310	1	100	955	0	73	1.310	0	100
Benefícios de aposentadoria	311	0	100	316	0	101	420	0	135
Outros	15.412	7	100	4.116	2	26	2.771	1	18
Total Passivo Circulante	31.384	15	100	20.685	9	66	25.671	10	82
Não Circulante									
Derivativos a valor justo	103	0	100	1.239	0	1203	1.601	0	1554
Empréstimos e financiamentos	37.779	18	100	40.225	17	106	54.763	20	145
Partes relacionadas	3	0	100	171	0	5700	146	0	4867
Benefícios de aposentadoria	3.224	1	100	2.846	1	88	3.390	1	105
Provisões de contingências	3.712	2	100	3.145	1	85	4.218	2	114
Impostos e contribuições	12.947	6	100	10.614	4	82	7.754	3	60
Outros	9.184	4	100	11.483	5	125	13.747	5	150
Total Não Circulante	66.952	31	100	69.723	29	104	85.619	32	128
Patrimônio líquido									
Ações preferenciais classe A	19.650	9	100	29.475	12	150	29.475	11	150
Ações ordinárias	30.350	14	100	45.525	19	150	45.525	17	150
Ações em tesouraria	-4.826	-2	100	-9.917	-4	205	-7.838	-3	162
Outros	8.202	4	100	4.290	2	52	2.455	1	30
Ajustes de avaliação patrimonial	-25	0	100	220	0	-880	-1.126	0	4504
Ajustes acumulados de conversão	-9.512	-4	100	-1.017	-0	11	8.692	3	-91
Reservas de lucros	72.487	34	100	78.105	33	108	78.450	29	108
Total Patrimônio líquido	116.326	54	100	146.681	62	126	155.633	58	134
Total Passivo	214.662	100	100	237.089	100	110	266.923	100	124

Fonte: adaptado do site oficial da empresa.

Tabela 10 – Demonstração dos resultados do exercício em 31 de dezembro – Vale S. A.

Demonstração dos Resultados do Exercício em 31 de dezembro – Vale S.A.									
	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
Receita de vendas	83.225	100	100	102.019	100	123	93.511	100	112
Custos dos produtos vendidos e serviços prestados (-)	33.756	41	100	42.451	42	126	51.997	56	154
Lucro bruto	49.469	59	100	59.568	58	120	41.514	44	84
Receitas (despesas) operacionais (-)	8.979	11	100	9.151	9	102	23.756	25	265
Com vendas e administrativas (-)	-3.201	-4	100	-3.985	-4	124	-4.381	-5	137
Pesquisa e desenvolvimento (-)	-1.567	-2	100	-2.822	-3	180	-2.912	-3	186
Outras despesas operacionais, líquidas (-)	4.211	5	100	2.344	2	56	16.463	18	391
Lucro operacional	40.490	49	100	50.417	49	124	17.758	19	44
Receitas financeiras	5.154	6	100	4.494	4	87	2.619	3	51
Despesas financeiras (-)	7.917	9	100	10.846	11	137	11.024	12	139
Outros	-48	0	100	1.857	2	-3869	-2.761	-3	5752
Lucro antes do IR e contribuição social	37.679	45	100	45.922	45	122	6.592	7	17
Imposto de renda e contribuição social	-7.035	-8	100	-8.514	-8	121	2.641	3	-37
Lucro das operações continuadas	30.644	37			-	-		-	-
Resultado das operações descontinuadas	-222	0			-	-		-	-
Lucro líquido	30.422	37	100	37.408	37	123	9.233	10	30

Fonte: adaptado site oficial da empresa

Capítulo 8

Devo investir? Uma análise de investimento em piscicultura com base nos regimes tributários brasileiros

Rosilei de Fátima Martins de Souza Fonseca

Alessandro Gustavo Souza Arruda

Joseane Martins Cardoso Duarte

Natália Fernandes Silveira

Resumo: Os impostos no Brasil correspondem a uma parcela significativa dos desembolsos para as organizações. Marques et al. (2016) afirmam que altos tributos reduzem a oportunidade de ganho dos investidores pelo comprometimento da demanda, pois os mesmos são incorporados nos preços, o que restringe o poder de compra. Quanto à piscicultura, o relatório divulgado em 2016 pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO) aponta que a produção de pesca e aqüicultura no país deve crescer mais de 100% até 2025, indicando um cenário promissor para a atividade. Considerando esses aspectos, esta pesquisa objetivou analisar o efeito dos valores de impostos, gerados em quatro formas de tributação, na viabilidade de um projeto de investimento na piscicultura no estado do Mato Grosso do Sul. Para isso, utilizou-se de procedimento pré-experimental, cumprindo os seguintes processos: delineamento do projeto de investimento, simulação dos impostos nas quatro formas de tributação, incorporação dos impostos no projeto de investimento e comparação dos efeitos dos impostos de cada regime no fluxo de caixa econômico-financeiro do projeto de investimento. Os resultados apontaram que para o projeto apresentado e considerando as variáveis adotadas, os cenários gerados nas formas de tributação Simples Nacional e Produtor Rural Pessoa Física indicaram a viabilidade do projeto, enquanto que os cenários gerado por meio das formas de tributação Lucro Presumido e Lucro Real apontaram a inviabilidade do projeto. O Simples Nacional mostrou-se o mais favorável, gerando o maior valor de VPL e TIR, demonstrando, sob as condições apresentadas neste estudo, ser o regime mais indicado para a implantação de um projeto de piscicultura.

Palavras-chave: Análise de investimentos; Tributação; Viabilidade econômico-financeira.

Artigo apresentado no II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), na cidade de Naviraí-Mato Grosso do Sul, ocorrido nos dias 20 a 23 de novembro de 2018.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil tem apresentado elevação na sua carga tributária nas últimas décadas (ALMEIDA et al., 2017). Conforme apresentado no relatório “Estatísticas Sobre Receita na América Latina”, divulgado em 2012 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em parceria com o Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT) e a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), a receita tributária do país apresentou maior proporção de tributos em relação ao PIB na América Latina durante o período de 1990-2009, ascendendo 17 países da OCDE em 2010, dentre os quais constam Austrália, Canadá, Japão, Nova Zelândia, Espanha, Suíça e Estados Unidos.

No que tange a relação dos tributos e as organizações, Marques et al. (2016) afirmam que altos tributos reduzem a oportunidade de ganho dos investidores pelo comprometimento da demanda, pois os mesmos são incorporados aos preços, o que restringe o poder de compra. Assim, a intervenção dos impostos e taxas no resultado econômico-financeiro atrelado a competitividade e a complexidade econômica do mercado impelem as organizações a planejarem suas ações, a fim de substanciar suas decisões de investimentos.

Em relação às decisões de investimentos, a teoria de finanças preconiza que as mesmas são tomadas a partir de processos racionais conhecidos como orçamento de capital, indicado por Brealey, Myers e Marcus (2001, p.8) como imprescindíveis para o resultado do projeto. Nesse processo, os projetos de investimentos são delineados a fim de subsidiar a análise, realizada a partir da estimativa dos fluxos de caixas, por meio do qual são calculados índices de viabilidade como Valor Presente Líquido, *Payback*, Retorno Médio de Investimento, Taxa Interna de Retorno e Índice de Lucratividade, técnicas indicadas por Minardi e Saito (2007).

Diante do contexto apresentado e ponderando os efeitos da tributação na análise de um projeto de investimento questiona-se: Qual a viabilidade de um projeto de investimento na piscicultura no estado do Mato Grosso do Sul mediante os regimes tributários brasileiros? Assim, o objetivo geral desta pesquisa é verificar o efeito dos valores de impostos gerados em quatro formas de tributação na viabilidade de um projeto de investimento na piscicultura no estado do Mato Grosso do Sul, de forma que, especificamente os objetivos apresentam-se em: i) delinear um projeto de investimento na piscicultura; ii) realizar as simulações dos impostos nos regimes tributários; iii) incorporar os impostos ao projeto de investimento e calcular os índices de análise; iv) comparar o efeito dos impostos de cada regime no fluxo de caixa econômico-financeiro do projeto de investimento.

Com este estudo buscou-se uma contribuição teórica para a área de análise de investimentos relativa à atividade de piscicultura, objetivando colaborar para o preenchimento da lacuna concernente a estudos de viabilidade econômica na aquicultura, indicado por Bezerra et al. (2016), atividade da qual a piscicultura faz parte. As implicações práticas do estudo correspondem a apresentação de um projeto de investimento e a evidência de qual forma de tributação brasileira é capaz de gerar maior valor presente líquido na referida atividade, contribuindo para a tomada de decisão de futuros investidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fundamentar teoricamente a questão de pesquisa e o objetivo desta pesquisa, apresentam-se neste tópico algumas definições discutidas por autores nacionais e internacionais a luz da teoria.

2.1. ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A análise de investimentos tem a sua gênese na identificação das melhores opções para investidores, de forma que estes necessitam identificar qual investimento possui maior expectativa de retorno. Essa análise envolve uma gama de métodos que tornam possível o estudo das alternativas econômicas existentes em um período de tempo específico, visando dar suporte à tomada de decisões (VERGARA et al., 2017).

A literatura de finanças descreve três tipos de fluxo de caixa para a análise do projeto: econômico, financeiro e econômico-financeiro. Samanez (2002, p. 306) assinala o fluxo de caixa econômico como a expectativa de retorno para acionistas e credores e o fluxo de caixa econômico-financeiro como expectativa de retorno para os acionistas, visto que nesse as despesas de financiamento já foram abatidas.

O fluxo financeiro apresenta os efeitos dos financiamentos do capital.

Não há um consenso sobre as técnicas predominantes de análise de investimentos na literatura. Diversos autores têm realizado estudos sobre o assunto, dentre eles pode-se citar Drury e Tayles (1996), Kester e Tsui (1998), Kester et al. (1999), Payne, Heath e Gale (1999), Drury (2004), Hogaboam e Shook, (2004), Kierulff (2008), Brijlal e Qesada (2009), Olawale, Olumuyiwa e George (2010), Tyler e Chivaka (2011) conforme apontado por Souza Schnorrenberger e Lunkes (2016).

Assaf Neto e Lima (2009, p.92) utilizam o *Payback* Descontado (*PBD*), Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) como técnicas para avaliação de investimentos. Souza et al. (2016) realizou uma revisão da literatura sobre os principais métodos utilizados para avaliação de investimentos predominantes na literatura internacional, podendo-se por meio dele extrair que dentre os principais métodos estudados estão o VPL, a TIR e o *PB*, entendido como tempo de retorno relacionada a um investimento, sendo primeiro destes o mais utilizado. Esses resultados convergem à prática de Assaf Neto e Lima (2009).

Considera-se como VPL a diferença entre as receitas e os investimentos ao longo de um determinado período de investimento, sempre trazendo os resultados a um valor presente, representado pelo período zero. Para a realização deste cálculo utiliza-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como a taxa de desconto (SOUZA, 2007), representando o custo das fontes de recursos da organização (ASSAF NETO, 1997). O VPL negativo indica receitas menores que os investimentos, sendo o projeto inviável economicamente. Caso as receitas sejam maiores que os investimentos apontam-se então um VPL positivo, aumentando assim a riqueza dos acionistas (BREALEY et al., 2001).

Gropelli (2005) pontua que a utilização do VPL como técnica para avaliação de investimentos possui algumas vantagens como a consideração do valor do dinheiro no tempo, a aceitação de projetos mediante o seu valor positivo e o emprego do fluxo de caixa ao invés do lucro líquido. Por outro lado, Minardi e Saito (2007) ponderam que esse método não considera as alterações no ambiente ao longo do projeto, de forma que se torna inadequado para projetos com flexibilidades significativas.

A Taxa Interna de Retorno concerne a “uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos (saídas) e recebimentos (entradas), que tem a função de descontar um valor futuro ou aplicar o fator de juros sobre um valor presente” (HOJI, 2003, p.81). Essa taxa tem por foco a evidenciação do retorno do projeto ou empreendimento, levando em conta o valor do dinheiro no tempo. Como consideração prática a respeito da TIR, é válido enfatizar que a mesma zera o VPL dos fluxos de caixa de um projeto, tornando as entradas iguais às saídas de caixa do projeto ou empreendimento.

Sobre o *PB*, o mesmo é representado pelo tempo necessário onde os fluxos de caixa gerados superarão o valor do capital investido. Para Hoji (2003), o *Payback* é o tempo necessário para recuperação de um investimento. Ao ser considerado para o cálculo os fluxos de caixas futuros trazidos a valor presente, o *PB* passa a ser denominado *Payback* Descontado (*PBD*), utilizando para seu cálculo a equação apresentada por Samanez (2002, p. 256):

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC^t}{(1 + K)^t}$$

Assim, o *I* representa o valor do investimento, *FC* é o valor do fluxo de caixa estimado, *t* é o período a que se refere o fluxo de caixa e *K* é o custo do capital.

2.2. FORMAS DE TRIBUTAÇÃO BRASILEIRA

O planejamento tributário é considerado um importante instrumento para a construção de uma organização eficaz (VELLO; MARTINEZ, 2014). O ato de planejar tributos está relacionado com a escolha de uma alternativa lícita que aperfeiçoe os ganhos da empresa.

O planejamento tributário realizado de forma correta e coerente com a realidade das organizações pode ser um instrumento de grande valor no desenvolvimento destas, visto que por meio dele auferem-se a forma mais adequada para pagamento dos tributos.

No momento atual, apresentam-se no Brasil três formas de tributação, sendo elas: Lucro Real, Lucro Presumido e o Simples Nacional. Existem ainda outras formas de tributação como o Microempreendedor Individual (MEI) instituído pela Lei Complementar nº128/2008 e, no caso do agronegócio, o produtor rural poderá optar por contribuições como pessoa física.

Inicialmente, a forma de tributação Lucro Real é realizada em obediência aos princípios contábeis e todas as outras normas fiscais e comerciais. A base deste método é a contabilidade, considerando a escrituração contábil e fiscal da organização (OLIVEIRA et al., 2013). Existem empresas que são obrigadas a apurar o imposto de renda por meio do lucro real. São exemplos que se encaixam nesta condição aquelas que possuem receitas excedentes a um determinado limite já estabelecido, instituições financeiras, *factorings* e empresas que gozam de benefícios fiscais e/ou isenção, ou ainda redução do imposto de renda (REZENDE; PEREIRA; ALENCAR, 2010).

O Lucro Presumido baseia-se na presunção do lucro, não havendo a complexa apuração proposta pelo Lucro Real. Este método busca facilitar a quitação do imposto de renda, porém é uma alternativa apenas para as pequenas empresas, considerando ainda o limite da receita bruta prevista em lei (FABRETTI, 2009). A base de cálculo para apuração de Lucro Presumido é definida trimestralmente por meio da aplicação de percentuais sobre a receita gerada pela entidade no período. A esta receita auferida precisam ser acrescentadas as demais receitas, rendimentos e ganhos de capital (OLIVEIRA NETO et al., 2007).

Na ocorrência do não cumprimento das obrigações acessórias, por parte da pessoa jurídica, pertinente às formas de tributação Lucro Real ou Presumido, a autoridade tributária ou o contribuinte farão uso do Lucro Arbitrado para apuração da base de cálculo do imposto de renda.

A forma mais utilizada atualmente para tributação é conhecida como Simples Nacional, estabelecida por meio da Lei Complementar nº123/2006 e alterada pela Lei Complementar nº 147/2014, criado para substituir o Simples Federal. O Simples Nacional é um método mais específico e atende no contexto da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, por meio de um regime único (SONTAG, 2012).

Esse regime é aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, apresentando-se como uma forma compartilhada de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos. Por meio do Documento de Arrecadação do Simples (DAS), são recolhidos mensalmente todos os impostos incidentes sobre a receita bruta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, a fim de atender seu objetivo, classifica-se quanto à natureza como aplicada, quanto aos objetivos como descritiva e exploratória e quanto à abordagem como qualitativa. Os procedimentos referem-se a levantamento bibliográfico para embasamento teórico, documental para o cálculo dos tributos e pré-experimental quanto à coleta e análise dos dados. Para Gil (2002, p.47) a pesquisa experimental “[...] consiste essencialmente em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.”

O autor menciona ainda que estudos que envolvem um único caso são mais bem caracterizados como pré-experimento. Dessa forma, considerando-se que os valores dos tributos se alteram conforme particularidades de cada estado brasileiro e que para essa pesquisa relacionaram-se tributos conforme legislação do estado do Mato Grosso do Sul, assume-se essa pesquisa como pré-experimental.

A amostra consiste em um projeto de investimento de uma atividade de piscicultura, onde os dados foram compostos baseados nas premissas elencadas na cartilha “Criação de Tilápia em Tanques Escavados” elaborada em 2014 pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Rio Grande do Norte.

O projeto refere-se à construção de oito tanques escavados de engorda, dois tanques berçários e uma bacia de decantação.

A espécie para produção é a Tilápia que, segundo dados do IBGE (2015), é a espécie aquícola mais produzida no Brasil e no Mato Grosso do Sul, possuindo como vantagens para criação a elevada capacidade de adaptação, alta conversão alimentar, boa resistência ao manuseio, grande potencial para comercialização e boa relação custo/benefício (SEBRAE/RN, 2014). A produção anual é composta por dois ciclos de 6 meses cada.

A análise dos dados foi realizada sob a perspectiva da verificação dos índices de viabilidade econômica tradicionais, apresentados na literatura de finanças, de forma que os mesmos foram tratados de forma quantitativa por meio da utilização de planilhas do Excel®.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de cumprir os objetivos específicos, esta seção apresentará as ações realizadas em cada um deles.

4.1. DELINEAMENTOS DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Primeiramente levantou-se o valor do investimento inicial, conforme demonstrado na tabela 1. Como mencionado anteriormente, os dados foram elaborados com base na cartilha do SEBRAE/RN e adaptados conforme a necessidade. Tendo em vista que o objetivo do estudo centra-se em analisar o efeito dos tributos, optou-se por manter os valores apresentados na cartilha sem considerar as variáveis contingentes que influenciaram esses valores desde o período em que foram expostos, 2014, até o presente momento, 2017, como inflação, taxa básica de juros brasileira (SELIC), variações na balança comercial, retração da economia, entre outros. Com exceção, alguns itens foram alterados e adequados ao projeto e ao mercado local bem como a outras premissas especificadas em cada item no decorrer da análise dos dados. Salienta-se que todos os valores monetários utilizados referem-se à moeda nacional brasileira.

Tabela 1: Investimento inicial

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Instalações			
Construção Tanques Berçário 200 m ²	2	1.080,00	2.160,00
Construção Tanque de Engorda 750 m ²	8	2.860,00	22.880,00
Construção Bacia Decantação 400 m ²	1	1.540,00	1.540,00
Tubo PVC 100 mm abastecimento (vara 6 metros)	9	180,00	1.620,00
Tubo PVC 150 mm drenagem (6 metros)	2	200,00	400,00
Joelho PVC 100 mm drenagem	4	35,00	140,00
Registro 100 mm com conexões	9	280,00	2.520,00
Subtotal 1			31.260,00
Equipamentos			
Caixa isotérmica	6	120,00	720,00
Caixa basculante vazada	4	98,00	392,00
Balança 150 Kg	1	480,00	480,00
Balança de precisão – 15 Kg	1	138,00	138,00
Redes para despesca (M2)	60	22,00	1.320,00
Tarrafa para biometria	1	230,00	230,00
Puçás	2	100,00	200,00
Baldes de 10 litros	2	24,00	48,00
Kit Análise de Água Piscicultura	1	450,00	450,00
Subtotal 2			3.978,00
Máquinas			
Eletrobomba 7 CV instalado	1	1.970,00	1.970,00

(continuação)

Tabela 1: Investimento inicial

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Instalações			
Aerador	8	1.200,00	9.600,00
Subtotal 3			11.570,00
Outros			
Despesas com legalização	1	1.875,00	1.875,00
Subtotal 4			1.875,00
Capital de Giro			
Custos variáveis	-	-	38.306,16
Custos fixos	-	-	17.872,77
Subtotal 5			56.178,93
TOTAL DE INVESTIMENTOS			104.861,93

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O projeto base não considerou o kit para análise da água, de forma que pela relevância do controle da água na produtividade da piscicultura (TAVARES; SANTEIRO, 2013), o mesmo foi considerado neste projeto. Outro item acrescentado foram os aeradores, cujo objetivo foi a duplicação da densidade de peixes inicial por m², que além de proporcionar aumento na produção também apresenta maior lucratividade, conforme disposto por Nass (2017) e também atestado por pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) Amazônia Ocidental, conforme divulgado no site da empresa em 2013, demonstrando que essa capacidade pode até ser triplicada. O uso dessa tecnologia reduz a necessidade de instalação de tanques e consequentemente a quantidade de área alagada, contribuindo para a minimização dos impactos do solo e a redução de quantidade de água, aliando ganho de produtividade e sustentabilidade ambiental, conforme também indicado pelos pesquisadores supracitados.

Acrescentaram-se ainda despesas com legalização no valor de dois salários mínimos vigentes no ano de 2017, conforme preço praticado no mercado, e investimento em capital de giro. Em seguida, realizou-se o cálculo da depreciação, de forma que os valores de todos os artefatos foram depreciados integralmente, considerando que ao final de suas respectivas vidas útil não haveria valores residuais. Esse cálculo será apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Depreciação anual

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL	DEPRECIÇÃO POR ITEM
Instalações	1	31.260,00	31.260,00	3.126,00
Equipamentos	1	3.978,00	3.978,00	397,80
Eletrobomba 7 CV instalado	1	1.970,00	1.970,00	328,33
Aerador	8	1.200,00	9.600,00	1.600,00
DEPRECIÇÃO TOTAL				5.452,13

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Após o cálculo da depreciação iniciou-se a estimativa do custo total anual que auxiliará a construção dos fluxos de caixas, conforme disposto na tabela 3.

Tabela 3: Custo total anual

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Variáveis			
Alevinos	40800	0,12	4.896,00
Ração 5 fases	38556	1,72	66.316,32
Calcário Agrícola (Kg)	300	1,00	300,00
Esterco Curtido (Kg)	300	1,00	300,00
Energia Elétrica	12	400,00	4.800,00
Impostos*	-	-	-
Subtotal 1			76.612,32
Fixos			
Depreciação	01	5.452,13	5.452,13
Honorários Contábeis	12	200,00	2.400,00
Juros Financiamento**	-	-	-
Amortização**	-	-	-
Mão de Obra	12	1.300,00	15.600,00
Previsão 13º folha de pagamento	12	108,34	1.300,08
Previsão Férias 1/3	12	36,11	433,32
Telefone	12	30,00	360,00
Subtotal 2			35.745,53
TOTAL			102.157,85
*impostos serão apresentados posteriormente; **valores referentes a financiamento serão apresentados no fluxo de caixa econômico-financeiro;			

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Para o cálculo da quantidade de alevinos foi considerada uma densidade de estocagem inicial de 3.4 peixes/ m² (densidade dobrada em relação ao projeto base devido ao uso de aeradores), considerando 8 tanques de engorda com 750 m² cada. A ração foi calculada sobre uma taxa de conversão alimentar de 1.5/ Kg de peixe final, levando em conta a perda de 10% de estocagem inicial e um rendimento final de 700 g por peixe após ciclo de 6 meses.

Os valores do calcário agrícola e do esterco curtido foram duplicados em relação ao projeto base, devido à duplicação também da quantidade de taques em relação ao mesmo. O gasto com energia elétrica foi de igual modo duplicado sobre a mesma condição, incluindo o valor de despesa com o uso dos aeradores. Os honorários contábeis foram estipulados na base em consulta realizada a um contador.

O custo de mão de obra foi estipulado acima do piso salarial para trabalhador rural que, de acordo com o site da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do MS (FETAGRI), foi estipulado em R\$1.036,00 para o período de 01.03.2017 a 28.02.2017. Na previsão de férias foi incorporado somente 1/3, pois no pagamento de mão de obra foram incluídos 12 meses.

Após o levantamento do custo total anual realizou-se a estimação da receita. Para a mesma primeiramente efetuou-se o cálculo da quantidade final da produção anual em Kg, demonstrado na tabela 4 a seguir.

Tabela 4: Produção final alcançada

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE
Alevino Inicial	40800
Perda	4080
Peixe Final	36720
Rendimento por Peixe Final (Kg)	0,7
TOTAL PRODUÇÃO (Kg)	25.704*
*quantidade total gerada em dois ciclos por ano;	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Assim, calculou-se a receita anual, desconsiderando o fluxo de produção do primeiro ano, que em virtude da ativação dos tanques gerará receita no segundo semestre do período estipulado, de forma que a produção iniciada no segundo ciclo gerará receita apenas no primeiro semestre do segundo ano do projeto.

Tabela 5: Receita anual estimada

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
Peixe Kg	25.704	6,00	154.224,00
RECEITA TOTAL			R\$ 154.224,00

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Dessa forma, apresenta-se na tabela 6 o fluxo de caixa econômico-financeiro, designado nesta pesquisa como Fluxo de Caixa Econômico-Financeiro Base, tendo em vista que os impostos e encargos sobre a folha de pagamento não foram incorporados nele, de forma que posteriormente possam ser introduzidas em quatro cenários diferentes, considerando as quatro formas de tributação adotadas por essa pesquisa para a análise da viabilidade do projeto.

As variáveis não apresentadas no modelo, dentre elas crescimento/redução de vendas e despesas foram isoladas de forma que o objetivo principal desta pesquisa esta pautado em verificar o efeito dos tributos em detrimento de um projeto de investimento absoluto.

Tabela 6: Fluxo de caixa econômico-financeiro base

Componentes/Ano	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
(-) Total de Investimentos							
Instalações	-31.260,00	-	-	-	-	-	-
Equipamentos	-3.978,00	-	-	-	-	-	-
Máquinas	-11.570,00	-	-	-	-	-	-
Outros	- 1.875,00	-	-	-	-	-	-
Capital de Giro	-56.178,93	-	-	-	-	-	-
Financiamento	40.000,00	-	-	-	-	-	-
ENTRADAS							
(+) Total Receita Bruta de Vendas		77.112,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00
SAÍDAS							
(-) Totais Custos Variáveis		76.612,32	76.612,32	76.612,32	76.612,32	76.612,32	76.612,32
Alevinos	-	4.896,00	4.896,00	4.896,00	4.896,00	4.896,00	4.896,00
Ração 5 fases	-	66.316,32	66.316,32	66.316,32	66.316,32	66.316,32	66.316,32
Calcário Agrícola (Kg)	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Esterco Curtido (Kg)	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Energia Elétrica	-	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
(-) Totais Custos Fixos		25.545,53	25.545,53	25.545,53	25.545,53	25.545,53	25.545,53
Depreciação	-	5.452,13	5.452,13	5.452,13	5.452,13	5.452,13	5.452,13

(continuação)

Tabela 6: Fluxo de caixa econômico-financeiro base

Componentes/Ano	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
(-) Total de Investimentos							
Honorários Contábeis	-	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Juros Financiamento	-	-	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Amortização	-	-	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Mão de Obra	-	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00
Previsão 13° folha de pagamento	-	1.300,08	1.300,08	1.300,08	1.300,08	1.300,08	1.300,08
Previsão Férias 1/3	-	433,32	433,32	433,32	433,32	433,32	433,32
Telefone	-	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Total Custos Variáveis + Custos Fixos		102.157,85	112.357,85	112.357,85	112.357,85	112.357,85	112.357,85
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO	64.861,93	25.045,85	41.866,15	41.866,15	41.866,15	41.866,15	41.866,15

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O fluxo de caixa econômico-financeiro considera valores referentes ao financiamento, realizado inicialmente para o investimento no valor de R\$40.000,00 correspondendo, portanto, a 38,14% da estrutura de capital, calculado a uma taxa de 5,5% a.a. com base na linha de crédito “Pronaf Agroindústria Investimento” disposta no site oficial do Banco do Brasil (BB). Para o financiamento selecionou-se uma carência de 12 meses, atendendo as informações dispostas pelo BB. Assim, perfaz-se o objetivo i desse estudo, propiciando a execução do objetivo ii.

4.2. SIMULAÇÕES DOS IMPOSTOS

Para o cálculo dos impostos utilizou-se o fluxo de caixa econômico-financeiro base em quatro formas de tributação, sendo elas: lucro presumido, lucro real, simples nacional e produtor rural pessoa física. A fim de cumprir esse objetivo, utilizaram-se as seguintes legislações: Decreto 3000/99 - Imposto de Renda; Lei Nº 12.839, de 9 de Julho de 2013 - PIS/COFINS alíquota zero; Art.29 e Art. 52 do anexo I do ICMS; Lei Complementar CGSN 123/2006 - Simples Nacional - Anexo I e Decreto nº 11.176/2003 – Proape. Abaixo na tabela 7 estão apresentados os resultados dos impostos.

Tabela 7: Impostos em quatro formas de tributação com base no fluxo de caixa econômico-financeiro base

	LUCRO PRESUMIDO					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
RECEITAS	77.112,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00
ICMS	5.397,84	10.795,68	10.795,68	10.795,68	10.795,68	10.795,68
BC IRPJ	6.168,96	12.337,92	12.337,92	12.337,92	12.337,92	12.337,92
BC CSLL	9.253,44	18.506,88	18.506,88	18.506,88	18.506,88	18.506,88
IRPJ	925,34	1.850,69	1.850,69	1.850,69	1.850,69	1.850,69
CSLL	832,81	1.665,62	1.665,62	1.665,62	1.665,62	1.665,62
SUBTOTAL	7.155,99	14.311,99	14.311,99	14.311,99	14.311,99	14.311,99

(continuação)

Tabela 7: Impostos em quatro formas de tributação com base no fluxo de caixa econômico-financeiro base

LUCRO REAL						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
RECEITAS	77.112,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00
ICMS	5.397,84	10.795,68	10.795,68	10.795,68	10.795,68	10.795,68
LL	-36.822,36	32.691,80	32.691,80	32.691,80	32.691,80	32.691,80
LL ACM	-36.822,36	-4.130,56	28.561,24			
IRPJ	-	-	4.284,19	4.903,77	4.903,77	4.903,77
CSLL	-	-	2.570,51	2.942,26	2.942,26	2.942,26
SUBTOTAL	5.397,84	10.795,68	17.650,38	18.641,71	18.641,71	18.641,71
SIMPLES NACIONAL						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
RECEITAS	77.112,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00
SIMPLES	3.084,48	6.168,96	6.168,96	6.168,96	6.168,96	6.168,96
SUBTOTAL	3.084,48	6.168,96	6.168,96	6.168,96	6.168,96	6.168,96
PRODUTOR RURAL PF						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
RECEITAS	77.112,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00	154.224,00
ICMS	2.698,92	5.397,84	5.397,84	5.397,84	5.397,84	5.397,84
Contribuição ao PROAPE	404,84	809,68	809,68	809,68	809,68	809,68
INSS S/ COMERCIALIZAÇÃO	925,34	1.850,69	1.850,69	1.850,69	1.850,69	1.850,69
	4.029,10	8.058,20	8.058,20	8.058,20	8.058,20	8.058,20
LL	-30.929,62	31.953,28	31.953,28	31.953,28	31.953,28	31.953,28
LL ACM	-30.929,62	1.023,65				
IRPF	-	281,50	8.482,32	8.482,32	8.482,32	8.482,32
SUBTOTAL	4.029,10	8.339,71	16.540,52	16.540,52	16.540,52	16.540,52

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Verifica-se no primeiro momento que, a partir dos impostos gerados, o regime Lucro Real seria o menos vantajoso, tendo gerado um valor total para o período de seis anos de R\$ 89.769,03. Em contrapartida o Simples Nacional apresentou o menor valor de impostos para o período de seis anos, gerando um total de R\$ 33.929,28. O Lucro Presumido e Produtor Rural PF gerou sequencialmente um total de R\$ 78.715,93 e R\$ 78.530,91.

4.3. INCORPORAÇÕES DOS IMPOSTOS AO PROJETO DE INVESTIMENTO

De posse dos valores dos impostos, incorporaram-se esses valores aos fluxos de caixas base, sendo calculados e incluídos ainda os encargos sobre a folha de pagamento em cada forma de tributação. Posteriores ao cômputo do novo fluxo de caixa econômico-financeiro foram calculados os índices de viabilidade VPL e TIR do projeto.

Para o cálculo do VPL utilizou-se uma taxa de desconto de 12%, considerada uma taxa mediana para custo de capital próprio. É importante salientar que a taxa de desconto será uma variável isolada nesse projeto, por não compreender o objetivo geral desse estudo, ainda que a mesma seja um ponto importante para a análise de investimentos, conforme mencionado por Souza (2008).

Por fim, a fim de determinar o *PBD* do projeto determinou-se o valor presente (VP) dos fluxos anuais acrescidos da depreciação, o que foi denominado como fluxo de caixa final. O *PBD* corresponde ao prazo de retorno do investimento em anos. Seguem abaixo os novos fluxos de caixa com seus respectivos índices de viabilidade econômicos- financeiros.

Tabela 8: Fluxo de caixa econômico-financeiro e índices de viabilidade sob as quatro formas de tributação

LUCRO PRESUMIDO							
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO	-64.861,93	-38.580,51	21.175,49	21.175,49	21.175,49	21.175,49	21.175,49
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO FINAL	-64.861,93	-33.128,38	26.627,63	26.627,63	26.627,63	26.627,63	26.627,63
VP	-64.861,93	-29.578,91	21.227,38	18.953,02	16.922,34	15.109,23	13.490,38
TAXA DESCONTO	12%						
VPL	- R\$8.738,49						
TIR	9%						
PBD	ACIMA DE 6 ANOS						
LUCRO REAL							
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO	- 64.861,93	- 36.822,36	24.691,80	17.837,10	16.845,77	16.845,77	16.845,77
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO FINAL	-64.861,93	-31.370,23	30.143,93	23.289,24	22.297,90	22.297,90	22.297,90
VP	-64.861,93	-28.009,13	24.030,56	16.576,82	14.170,72	12.652,43	11.296,81
TAXA DESCONTO	12%						
VPL	-14.143,72						
TIR	7%						
PBD	ACIMA DE 6 ANOS						
SIMPLES NACIONAL							
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO	-64.861,93	-29.517,00	34.310,52	34.310,52	34.310,52	34.310,52	34.310,52
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO FINAL	- 64.861,93	-24.064,87	39.762,65	39.762,65	39.762,65	39.762,65	39.762,65
VP	-64.861,93	-21.486,49	31.698,54	28.302,27	25.269,89	22.562,40	20.145,00
TAXA DESCONTO	12%						
VPL	41.629,68						
TIR	26%						
PBD	4 ANOS	0 MESES	17 DIAS				
PRODUTOR RURAL PF							
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
FLUXO ECONÔMICO FINANCEIRO	- 64.861,93	-30.929,62	31.671,77	23.470,96	23.470,96	23.470,96	23.470,96
FLUXO ECONÔMICO-FINANCEIRO FINAL	-64.861,93	-25.477,49	37.123,90	28.923,09	28.923,09	28.923,09	28.923,09
VP	-64.861,93	-22.747,76	29.594,95	20.586,89	18.381,15	16.411,74	14.653,34
TAXA DESCONTO	12%						
VPL	12.018,38						
TIR	16%						
PBD	5 ANOS	2 MESES	4 DIAS				

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Após a integralização dos impostos em cada forma de tributação no fluxo de caixa base alcançou-se a formação de quatro cenários, que serão percorridos no tópico 4.4.

4.4. COMPARAÇÕES DOS EFEITOS DOS IMPOSTOS NO PROJETO DE INVESTIMENTO

No primeiro cenário dispõe-se o projeto de investimento sobre o regime de tributação LUCRO PRESUMIDO. Esse regime tem como fonte de referência para cálculo dos impostos a receita, na qual é aplicada uma taxa de 8% para a base do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e 12% para a base da Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL). A essas bases aplicam-se as taxas de 15% (IRPJ) e 9% (CSLL). O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é gerado por 7% sobre a receita, considerando compras e vendas dentro do estado do MS. Essas aplicações somadas aos encargos sobre a folha de pagamento inferiram sobre o fluxo de caixa o valor presente total do período de R\$ 56.123,44, produzindo um VPL negativo de R\$8.738,49, uma TIR de 9% e *payback* acima de 6 anos, o que configura a inviabilidade do projeto pelos dois indicadores, retomando que a taxa de desconto utilizada neste projeto é de 12%.

De acordo com a teoria, para um projeto ser aceito deve necessariamente obedecer aos seguintes critérios: a) o VPL precisa ser positivo; b) a TIR precisa ser maior que a taxa de desconto do fluxo de caixa, que, no caso do fluxo econômico-financeiro, é representada pelo custo do capital próprio.

No segundo cenário é apresentado o projeto de investimento sobre o regime de tributação LUCRO REAL que, diferentemente do Lucro Presumido, detém no lucro líquido a base para o IRPJ e CSLL, na qual se aplicam também as taxas de 15% e 9% respectivamente. O ICMS corresponde a 7% sobre a receita. Nesse cenário o valor presente total do período foi de R\$50.718,2, VPL negativo de R\$14.143,72, TIR de 7% e *PBD* acima de 6 anos, que da mesma forma demonstrou a inviabilidade do projeto de acordo com os critérios desses indicadores.

O terceiro cenário corresponde ao projeto de investimento sobre o regime de tributação SIMPLES NACIONAL. Nesse regime todos os impostos estão incluídos em uma única alíquota alterada conforme as faixas de faturamento anual. O projeto apresentado, devido ao seu faturamento anual, é enquadrado na primeira faixa, o que representa uma alíquota de 4%. Para esse cenário foi gerado um valor presente total de R\$106.491,6, VPL de R\$41.629,68, TIR de 26% e *PBD* 4 anos e 17 dias. Assim, segundo os critérios de avaliação dos indicadores esse projeto pode ser aceito.

Por fim, o quarto cenário representa o projeto de investimento sobre a forma de tributação PRODUTOR RURAL PESSOA FÍSICA, onde o IRPF pode ser calculado sob duas formas. Primeiro, quando as despesas ultrapassam 80% da receita utiliza-se a tabela progressiva do Imposto de Renda (IR). Segundo, quando as despesas ficam abaixo dos 80% do valor da receita aplica-se a presunção de 20%, que corresponde a taxa de 5,5% direta sobre a receita. O valor presente total nessa forma foi de R\$76.880,31, e quanto aos indicadores, o VPL resultou em R\$12.018,38, a TIR foi de 16% e o *PBD* de 5 anos 2 meses e 4 dias.

Dessa forma, demonstra-se abaixo a comparação dos quatro cenários na tabela 9, evidenciando assim o cenário no qual resultou nos indicadores mais atraentes para o investimento.

Tabela 9: Comparações de cenários

INDICADORES	CENÁRIO 1 LUCRO PRESUMIDO	CENÁRIO 2 LUCRO REAL	CENÁRIO 3 SIMPLES NACIONAL	CENÁRIO 4 PRODUTOR PF
VP TOTAL PERÍODO	56.123,44	50.718,21	106.491,61	76.880,31
VPL	-8.738,49	-14.143,72	41.629,68	12.018,38
TIR	9%	7%	26%	16%
<i>PBD</i>	Acima de 6 anos	Acima de 6 anos	4 anos 0 meses e 17 dias	5 anos 2 meses e 4 dias

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Assim, aponta-se que o cenário 3 e 4 apresentaram viabilidade do projeto, de forma que para o regime tributário SIMPLES NACIONAL os indicadores contém os melhores resultados. Já os cenários 1 e 2 designam a inviabilidade do projeto.

5. CONCLUSÕES

A literatura de finanças preconiza a utilização de métodos e critérios para a análise de projetos de investimentos como forma de suportar a tomada de decisão. Concernente aos tributos, o planejamento é considerado uma importante ação administrativa como forma de produzir eficácia organizacional. Considerando esses aspectos, essa investigação dispõe de resultados ilustrativos sobre o efeito dos impostos em projetos de viabilidade econômica na atividade de piscicultura, corroborando com o processo que suportam as decisões de investimentos.

Estudos sobre gestão tributária são considerados altamente explorados, entretanto o assunto foi abordado nesta pesquisa por dois motivos: primeiro, o objetivo não era explorar a gestão tributária, mas identificar qual regime seria mais vantajoso; segundo, considerar pisciculturas como objeto de pesquisa, sendo essa uma atividade em crescimento no Brasil, onde, segundo estimativas divulgadas em 2016 pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO), a produção de pesca e aqüicultura no país deve crescer mais de 100% até 2025.

Os resultados apontaram que para o projeto apresentado e considerando as variáveis adotadas, os cenários gerados nas formas de tributação Simples Nacional e Produtor Rural Pessoa Física indicaram a

viabilidade do projeto, enquanto que os cenários nas formas de tributação Lucro Presumido e Lucro Real apontaram a inviabilidade do projeto sob esses regimes. O Simples Nacional mostrou-se o mais favorável, gerando o maior valor de VPL e TIR.

Embora sejam sugeridas na literatura a utilização de outros fatores para a análise de viabilidade, como alavancagem e condições de liquidez (PETERSEN, 2017) ou opções reais (MINARDI; SAITO, 2007), em face ao objetivo principal desse estudo e pelo mesmo figurar como uma pesquisa de caráter exploratório pretendeu-se, primeiramente, utilizar de índices de viabilidade tradicionais. A inclusão de outras variáveis e outras formas de análise resultaria em uma maior extensão do estudo, sendo indicada, portanto, a estudos posteriores. Destarte, sugere-se ainda a futuras pesquisas uma análise integrando distintos projetos de investimento mediante a utilização da legislação tributária específica de outros estados brasileiros, propiciando assim uma comparação.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, V.; Divino, J. A.; Gadelha, S. R. de B.; Maranhão, A. Alíquotas tributárias efetivas para a economia brasileira: uma abordagem macroeconômica. *Revista Brasileira de Economia*, v.71, n.2, p. 153-175. 2017.
- [2] ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. *Caderno de Estudos FINECAFI*, v.16, n.9, p. 9-25. 1997.
- [3] ASSAF NETO, A.; Lima, F. G. Curso de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2009.
- [4] BANCO DO BRASIL. Pronaf agroindústria investimento. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/agronegocios/agronegocio---produtos-e-servicos/credito/investir-em-sua-atividade/pronaf-agroindustria-investimento#/>>. Acesso em 5 dezembro. 2017.
- [5] BEZERRA, T. R. Q. de; Domingues, E. C.; Maia Filho, L. F. A; Rombenso, A. N.; Hamilton, S.; Cavalli, R. O. Economic analysis of cobia (*Rachycentron canadum*) cage culture in large- and small-scale production systems in Brazil. *Aquaculture International*, v.24, p.609-622. 2016.
- [6] BRASIL. Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm>. Acesso em 12 dezembro. 2017.
- [7] BRASIL. Lei nº 5172, de 25 de outubro de 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm>. Acesso em 4 dezembro. 2017.
- [8] BRASIL. Lei nº 12.839, de 9 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/L12839.htm>. Acesso em 12 dezembro. 2017.
- [9] BRASIL. Lei complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm>. Acesso em 10 dezembro. 2017.
- [10] BRASIL. Lei complementar nº 123 de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 10 dezembro. 2017.
- [11] BRASIL. Lei complementar nº 147 de 7 de Agosto de 2014. Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm>. Acesso em 10 dezembro. 2017.
- [12] BREALEY, R. A; MYERS, S. C.; MARCUS, A. J. Fundamentals of corporate finance. 3. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001.
- [13] CAETANO, V. B.; Ribeiro, R. B. Planejamento tributário em empresa de construção civil: benefícios proporcionados pelo regime especial de tributação. *RAGC*, v.5, n.18, p.30-49. 2017.
- [14] COELHO, A. L. Um histórico sobre a tributação no Brasil. *Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros*, v.3, n.1-2, p. 29-49. 2016.
- [15] EMBRAPA. Piscicultores buscam adotar tecnologia que pode triplicar produção de peixe no AM. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1472703/piscicultores-buscam-adotar-tecnologia-que-pode-triplicar-producao-de-peixe-no-am>>. Acesso em 7 dezembro. 2017.
- [16] ESTADODE MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 11.176, de 11 de abril de 2003. Disponível em: <<http://www.iagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/53/2015/07/Decreto-Estadual-MS-n%C2%BA-11.176-Institui-o-PROAPE.pdf>>. Acesso em 12 dezembro. 2017.
- [17] FAO. Novo relatório da FAO aponta que produção da pesca e aquicultura no Brasil deve crescer mais de 100% até 2025. Disponível em: <<http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/423722/>>. Acesso em 5 junho. 2017.
- [18] FETAGRI. Disponível em: <<http://www.fetagrims.org.br/>>. Acesso em 5 dezembro. 2017.
- [19] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- [20] GROPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. Administração financeira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [21] HOJI, M. Administração financeira: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [22] IBGE. Produção da aquicultura, por tipo de produto. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=3940&z=t&o=21>>. Acesso em 4 abril, 2017.
- [23] MARQUES, V. A.; BITENCOURT, A. C. V.; SALVIANO, R. A. A. G.; SOUZA, A. A. de; LOUZADA, L. C. Evidências empíricas do efeito da carga tributária sobre o desempenho financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo. Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros, v.3, n.1-2, p. 139-160.
- [24] MINARD, A. M. A. F.; SAITO, R. Orçamento de capital. Revista de Administração de Empresas, v.47, n.3, p. 79-83. 2007.
- [25] NASS, R. A. R. Análise econômica de aeradores na produção de peixes. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência Animal) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande. FABRETTI, L. C. Contabilidade tributária. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [26] OCDE. Estatísticas sobre receita na América Latina. Disponível em: <http://www.oecd.org/ctp/tax-global/BRAZIL_PT_country%20note_final.pdf>. Acesso em 5 dezembro. 2017.
- [27] OLIVEIRA NETO, A. M. de.; Souza Junior, A. A. L. de.; Castro, F. de A. V. de.; Moreira, I.; Souza Filho, R. de C.; VERGARA, S. C. Gestão e planejamento de tributos. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- [28] OLIVEIRA, L. M. D.; chierigato, R.; Peres Júnior, J. H.; Gomes, M. Manual de contabilidade tributária. São Paulo: Atlas, 2013.
- [29] PETERSEN, M.G. Análise de desempenho financeiro na piscicultura em tanque-rede. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal.
- [30] REZENDE, A. J.; Pereira, C. A.; Alencar, R. D. Contabilidade tributária: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [31] SAMANEZ, C. P. Matemática financeira - Aplicações à análise de investimentos. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- [32] SEBRAE/RN. Criação de Tilápias em tanques escavados. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8f207413cf7a8402b142400d385397ad/\\$File/5203.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8f207413cf7a8402b142400d385397ad/$File/5203.pdf)>. Acesso em 4 dezembro. 2017.
- [33] SONTAG, A. G. Tributação do ISS para os escritórios de contabilidade optantes do Simples Nacional: um comparativo entre o ISS fixo e variável no município de Marechal Cândido Rondon – PR. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v.11, n.1, p. 175-193. 2012.
- [34] SOUZA, J. A. Proposta de uma sistemática para análise multicriterial de investimentos. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- [35] SOUZA, J. S. de. (2007). Análise crítica sobre as técnicas de avaliação de investimentos mais utilizadas pelas empresas. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2007, Maceió. Anais, Maceió-AL: ENEGEPE, 2007.
- [36] SOUZA, P. de.; Schnorrenberger, D.; Lunkes, R. J. Práticas de orçamento de capital predominantes na literatura internacional. Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales, p. 103-116. 2016.
- [37] TAVARES, L. H. S.; Rachel, M. S. Fish farm and water quality management. Biological Sciences, V.35, n.1, p. 21-27. 2013.
- [38] VELLO, A.P.; Martinez, A.L. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. Revista Contemporânea de Contabilidade, v.11, n.23, p. 117-140. 2014.
- [39] VERGARA, W. R.; Oliveira, J. P. C.; Barbosa, F. A.; Yamanari, J. S. Análise de viabilidade econômico-financeira para aquisição de uma unidade de armazenagem de soja e milho. Revista GEPROS, v.12, n.1, p. 41-61. 2017.

Capítulo 9

Inclusão e direitos humanos: Libras e a cultura inclusiva no mundo corporativo

Célia de Lima Pizolato

Fleuri Cândido Queiroz

Michele Abib Pernice

Gicélia Lima Santos do Nascimento

Resumo: O estudo tem o intuito de corroborar para uma “gestão cidadã e inclusiva” integrada dentro da convivência e cultura organizacional, trazendo para os colaboradores interrelação de comunicação, respeitando as diferenças na convivência cotidiana e incluindo a interação de gestão de pessoas com a linguagem de libras para comunicação junto aos colaboradores surdos, com vista ao engajamento da gestão de qualidade e aperfeiçoamento profissional a acessibilidade, comunicação e direitos humanos.

A figura do gestor diferenciado no mercado é um processo a ser melhorado continuamente. Esta pesquisa procura resultar na comunicação organizacional da língua brasileira de sinais como fator de reciprocidade para a gestão de qualidade, corroborando com a inclusão de pessoas com deficiência auditiva na cultura organizacional.

A mudança da cultura organizacional em sinergia com os direitos humanos consagra inúmeras políticas públicas que compõe o cenário brasileiro, como inovador e atuante ao acesso e permanência da pessoa com deficiência como a auditiva em questão.

Palavras chave: Comunicação; Cultura; Direitos Humanos; Inclusão; Libras.

1. INTRODUÇÃO

Neste novo milênio, o mercado de trabalho exige aos envolvidos com a gestão de pessoas que obtenham resultados positivos quanto as mudanças organizacionais, as quais corroboram aos colaboradores e a cultura organizacional novas modalidades de comunicação continuada com fulcro positivo a empresa.

O engajamento dos envolvidos com a língua brasileira de sinais proporciona uma sinergia entre o colaborador e a empresa, em respeito e valorização dos direitos humanos com os colaboradores surdos.

O processo de inclusão resulta nas pessoas, ou seja, na sociedade em geral em se preparar para receber pessoas com necessidade especiais. “Pelo paradigma da inclusão, são os sistemas [...] que devem adaptar-se às necessidades das pessoas de tal forma que elas possam participar juntamente com as pessoas em geral”. (SASSAKI, 2006, p.106).

O mundo organizacional precisa de resultados positivos que surjam naturalmente da linguagem e transmissão da comunicação.

“As línguas de sinais são línguas que não derivam das línguas orais, mas fluíram de uma necessidade natural de comunicação entre as pessoas que não utilizam o canal auditivo-oral, mas o canal de espaço-visual como modalidade linguística” (QUADROS, 1997, p. 47).

O gestor precisa estar sempre atento e trabalhando com a legislação e aperfeiçoamento profissional para que toda cultura organizacional obtenha os melhores resultados no trabalho operacional e seu feedback. A sinergia entre todos os colaboradores inseridos no conjunto de normas e valores de boas condutas.

De acordo com Goldfeld (2002), Moura (2000) e Sacks (1989), o surdo viveu períodos críticos e dolorosos, nos quais muitos educadores e profissionais tentaram, a todo custo, transformá-los em ouvintes. Acreditava-se que somente desta forma o indivíduo poderia fazer parte integrante da sociedade.

É possível identificar o quadro desse novo cenário invertido, visto que o avanço da tecnologia 4.0 e demais avanços produtivos, possibilita a sociedade tornar-se mais justa e atualizada com aplicabilidade de legislações vigentes.

A sociedade possui profissionais competentes com uma nova visão onde as empresas se tornem caminhos ativos para pessoa com deficiência assim, contribuindo para as práticas dos direitos humanos e inclusão da língua brasileira de sinais presente no aperfeiçoamento profissional do mercado.

Conforme a legislação Lei 10.436/2002 e regulamentada pelo Decreto Nº 5.626/2005 (BRASIL, 2005) dando ênfase na importância e conquista dos surdos em todos os setores sendo público ou privado para melhor engajamento dos surdos envolvidos na sociedade e direito humanos no mercado de trabalho.

O mercado do novo milênio é competitivo e precisa de profissionais e modelos de pessoas que sejam qualificados e dedicados a progressão curricular no tocante a comunicação organizacional, cultura e interação de uma gestão inovadora e respeitosa aos direitos humanos, cultura organizacional e sociedade.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

A pesquisa está embasada numa política organizacional voltada para novos gerenciamentos de pessoas preparadas aos conhecimentos da linguagem de libras, que possibilite no aperfeiçoamento profissional, engajamento dos colaboradores na cultura organizacional, melhorias na comunicação e na busca por resultados organizacionais de desenvolvimento a cidadania com a valorização aos direitos humanos.

2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

A cultura organizacional deve manter-se sempre preparada para novos desafios como a libras e inter-relacionados com a comunicação e aperfeiçoamento profissional, encarando novos desafios para ter o diferencial no mercado de trabalhado e obtenção de resultados positivos na cultura organizacional e para sociedade como um todo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve como base a metodologias de estudos bibliográficos de livros e artigos científicos e referências relacionadas ao tema. Busca introduzir o engajamento do gestor e cultura organizacional no Brasil ressaltando a importância da comunicação e dos direitos humanos na administração moderna.

4. DESENVOLVIMENTO

Segundo Maximiano (2004, p. 131) “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento. [...]”.

Para tanto, o gestor tem que ter o enfoque no P.O.D.C (Planejamento, Organização, Direção e Controle) para uma gestão de qualidade e diferenciada no mercado.

O planejamento constitui-se como uma das primeiras funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficiência. (CHIAVENATO, 2004 p. 209).

A aplicação da língua brasileira de sinais se faz necessário para suprir as necessidades da comunicação e integração organizacional com os colaboradores surdos. A aplicação da comunicação em sinais é para os colaboradores possibilidades no desenvolvimento de sua integração.

Gil (2009) enfatiza que as pessoas passariam a serem reconhecidas como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidade e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência.

O gestor precisa ter preparação intelectual e desempenho em todos os processos da gestão, engajando a cultura organizacional e inserindo o surdo em um ambiente favorável para aquisição de duas línguas, no caso dos brasileiros que é a Língua Portuguesa e a Libras.

O gráfico a seguir mostra a quantidade de surdos divididos pelos Estados no Brasil, sendo que cada geração tem a tendência de crescimento.



Fonte: <https://diversidadeemcomunicar.wordpress.com/2013/08/29/deficiencia-auditiva/> Direitos Humanos:

4.1 DIREITOS HUMANOS

Segundo Paulo Gonet Branco (2011: 166), para quem a expressão direitos humanos ou direitos do homem, é reservada para aquelas reivindicações de perene respeito a certas posições essenciais ao homem.

Os direitos humanos consistem em direitos naturais garantidos a todo e qualquer indivíduo, e que devem ser universais, isto é, se estender a pessoas de todos os povos e nações, independentemente de sua classe social, etnia, gênero, nacionalidade ou posicionamento político.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), os direitos humanos são *“garantias jurídicas universais que protegem indivíduos e grupos contra ações ou omissões dos governos que atentem contra a dignidade humana”*. São exemplos de direitos humanos o direito à vida, direito à integridade física, direito à dignidade, entre outros. Portanto, as gestões nas empresas tem que ser inclusiva não apenas para atender uma cota estabelecida por Lei.

5. RESULTADOS

Observa-se que a empresa tem o auxílio de tecnologias que possa oferecer acessibilidade a clientes com dificuldade auditiva a conhecer a empresa e seus produtos. Com recursos de dentro para fora da empresa, no intuito de atingir essa parcela de consumidor.

A empresa Magazine Luiza é um exemplo através de um processo denominado Hand Talk, disponível no site do Magazine Luiza conta com tradução automática para Libras - Língua Brasileira de Sinais, para a comunidade surda. As traduções são realizadas por um simpático intérprete virtual 3D, o Hugo! Ao ativar a ferramenta, um botão de acessibilidade em Libras irá surgir na direita da sua tela. Mas o foco da nossa preocupação é inserir essa linguagem para dentro das organizações como meta da gestão inclusiva na cultura organizacional.

O gestor deve estar a cada instante preparado para as mudanças na forma de administrar pessoas, norteadas com eficiência e eficácia, inserido como treinamentos para que todos os setores possam advertir as informações da melhor forma, e repassar as referências de dados corretamente, “todos sendo iguais nas diferenças de setores”.

O aperfeiçoamento profissional na comunicação em libras e inter-relacionamento com os colaboradores surdos e com todos os colaboradores ouvintes e gestores da organização.

As tentativas de aproximar as pessoas com necessidades especiais do padrão considerado “normal” para depois serem inseridos à sociedade denominou-se “integração”. Assim, “pelo paradigma da integração, são as pessoas com necessidades especiais que devem adaptar-se aos sistemas [...]” (SASSAKI, 2006, p. 106)

O gestor precisa inovar cada vez mais a gestão organizacional e se aperfeiçoar em novas menções, para obter o resultado do feedback positivo da organização, interagindo com a convivência adequada dentro e fora da empresa, trazendo resultados positivos na comunicação e integração de pessoas na cultura organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da língua brasileira de sinais faz-se necessário para suprir as necessidades da comunicação e integração organizacional. A aplicação da comunicação em sinais é para que os colaboradores possam desenvolver na comunicação e integração, desempenhando conhecimento e desenvolvendo cada setor com os processos de comunicação e qualidade nos resultados organizacionais.

Todos os colaboradores e gestores introduzidos no conhecimento dos direitos humanos e convivência cotidiana da cultura organizacional, obtendo o feedback e concatenados na comunicação para melhor resultado do feedback organizacional.

Dar-se ênfase em prioridade para o colaborador se integrar para enriquecer os conhecimentos e que seja recompensador.

A transparência, qualidade, conhecimentos e habilidades, são fatores que contribuem no diferencial da organização no mercado competitivo.

O administrador precisa cada vez mais, buscar novos conhecimentos e inovações para a cultura organizacional, de forma que a transparência e responsabilidade administrativa, para que o trabalho seja corporativamente com todos, sem restrições de pessoas, trabalhando em equipe e contribuindo para que todos possam ter a visão de valorização com a acessibilidade e direitos humanos, conforme a legislação.

O surdo conquistou o espaço também no mercado de trabalho, e devemos inserir o conhecimento na prática das libras, para que a comunicação e feedback organizacional obtenha resultados positivos. O gestor e toda a cultura organizacional precisam estar qualificados para uma melhor sinergia no convívio organizacional e sociedade.

A Libras foi reconhecida como a segunda língua oficial do Brasil, é reconhecida pelo meio legal de comunicação e expressão a Língua Brasileira de Sinais.

O gestor e a cultura organizacional precisam estar abertos para a visão linear para que as responsabilidades e valorizações organizacionais atendam os requisitos conforme a lei, para obter a participação de todos sem distinções de homens e mulheres, interagindo na comunicação em libras, em uma expressão de liberdade, associando a todos com valorização da cidadania, em valor aos direitos humanos brasileiros.

Em havendo qualquer sinal de preconceitos imediatamente precisam ser eliminados do mundo organizacional como também da sociedade. Todos os valores e direitos humanos devem ser respeitados, e aceitos para uma nova inclusão na cultura organizacional, juntamente com todos os colaboradores e gestores.

Aprender libras e inserir o surdo no mercado de trabalho estão em nossas mãos. A Libras será indispensável no mercado de trabalho, e o gestor junto com a cultura organizacional, precisa estar altamente qualificado e ter praticidade e aquisição para engajar no mercado organizacional e obter diferenciação conforme a legislação vigente, obtendo resultados positivos da comunicação e feedback organizacional que são de suma importância para todo processo interno e externo da empresa, trazendo a todos bons resultados, para a empresa e sociedade em geral, no país que busca por igualdade, justiça e que requer estar de mãos dadas com os direitos humanos no cenário brasileiro organizacional e social.

REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, Luiz César G. de Garcia, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas: estratégia e integração organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] BRANCO, Paulo Gustavo Gonet e MENDES, Gilmar Ferreira. *Curso de direito constitucional*. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- [3] BRASIL. Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras - e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 25 abr. 2002.
- [4] CHAVIENATO, Idalberto, *Administração nos Novos Tempos*, São Paulo: Campus, 2004.
- [5] ____ Decreto n. 5.626, 22 de dezembro de 2005. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras - e o art. 18 da Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 23 dez. 2005.
- [6] DIVERSIDADE EM COMUNICAR: Identidade, cultura e comunicação de surdos. Deficiência auditiva. Disponível em: <<https://diversidadeemcomunicar.wordpress.com/2013/08/29/deficiencia-auditiva/>>. Acesso em 20 de agosto de 2019.
- [7] DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectiva*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [8] GIL, Antonio Carlos: *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- [9] ____ *A criança surda: linguagem e cognição numa perspectiva sócio - interacionista - 2. Ed.* - São Paulo: Plexus Editora, 2002.
- [10] GOLDFELD, M. A. *CRIANÇA SURDA - linguagem e cognição numa perspectiva sócio - interacionista*. São Paulo: Plexus Editora, 1997.
- [11] MAXIMIANO, Antônio César Amaru, *Fundamentos de administração*, São Paulo: Atlas, 2004.
- [12] MOURA, M. C de. *O surdo: Caminhos para uma nova identidade*, Rio de Janeiro: Revinter, 2000.
- [13] QUADROS, R. M. *Educação de Surdos: a aquisição da linguagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- [14] SACKS, O. *Vendo vozes: uma viagem ao mundo dos surdos*. Tradução: Laura Teixeira Motta. Editora Schwarcz Ltda. São Paulo, 1989
- [15] SASSAKI, R.K. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

Capítulo 10

Retenção de talentos: Estratégias para o desenvolvimento de pessoas e o aumento da competitividade

Elisângela da Silva Ramos

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

Mara Águida Porfírio Moura

Resumo: O grande avanço da tecnologia e a crescente busca por competitividade têm levado as organizações a possuírem em seu quadro de trabalho profissionais que trazem resultados positivos garantindo eficiência e produtividade. A gestão de pessoas assume um dos grandes desafios que é o de atrair e reter talentos dentro das organizações, pois esses indivíduos possuem a capacidade de inovar, habilidades, competências e atitudes para alcançar os objetivos organizacionais. Para isso, é necessário dispor de um conjunto de fatores que fazem com que os talentos sintam-se valorizados contribuindo para sua permanência na organização. A pesquisa questionou: como a retenção de talentos influencia no aumento da competitividade, criando estratégias para o desenvolvimento de pessoas? O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar a influência da retenção de talentos no aumento da competitividade, criando estratégias para o desenvolvimento de pessoas. Os objetivos específicos foram: conceituar e caracterizar talento; identificar as estratégias para atrair e reter talentos; mostrar a importância dos talentos para o aumento da competitividade. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica mostrando o conceito de talentos, ferramentas que auxiliam na sua retenção assim como sua importância para as organizações, sendo que as informações foram obtidas através de fontes secundárias, como artigos, livros, sites da internet e trabalhos já existentes sobre o tema. Considera-se que sem pessoas qualificadas e inovadores dificilmente as organizações conseguirão atingir seus objetivos e trazer resultados positivos, pois os talentos são o diferencial da empresa e garantem sua competitividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Retenção de talentos. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, torna-se imprescindível que as organizações busquem por estratégias eficazes para manter-se nesse ambiente globalizado. Um dos grandes aliados nessa busca constante por competitividade é a retenção de talentos, visto que o colaborador é o ativo mais importante dentro das organizações, pois esse possui a capacidade de inovar e gerar resultados positivos.

Atrair e reter talentos são um dos grandes desafios da gestão de pessoas, pois não depende apenas de uma boa remuneração, mas de diversos fatores que proporcionam ao colaborador crescer e desenvolver-se tanto pessoalmente como profissionalmente. Dessa forma, é preciso que a gestão de pessoas tenha um bom planejamento para que encontre a pessoa que mais se aproxima do perfil requerido pela organização. Para isso, é necessário que essa saiba o perfil profissional que procura, quais habilidades e competências são necessárias para o cargo, além de propor condições favoráveis para que esses talentos permaneçam nas organizações.

Tendo em vista a importância de atrair e reter talentos nas organizações, o presente estudo estabelece como problema de pesquisa: como a retenção de talentos influencia no aumento da competitividade, criando estratégias para o desenvolvimento de pessoas? Diante desse pensamento, o objetivo geral é analisar como a retenção de talentos influencia no aumento da competitividade, criando estratégias para o desenvolvimento de pessoas. Os objetivos específicos: conceituar e caracterizar talento; identificar as estratégias para atrair e reter talentos e mostrar a importância dos talentos para o aumento da competitividade.

Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a retenção de talentos mostrando seus conceitos, ferramentas utilizadas para atrair e reter talentos e sua importância para as organizações.

Esse trabalho justifica-se pela necessidade encontrada nas organizações em ter profissionais qualificados, e assim manterem-se competitivas no mercado. Visto que se deve buscar por ferramentas que auxiliam na conquista desses profissionais, sendo umas delas a retenção de talentos, pois o capital humano é quem possui as habilidades, competências e atitudes necessárias para o aumento da produtividade, gerando bons resultados. Sendo assim, percebe-se que sem profissionais talentosos, dificilmente as organizações conseguirão atingir seus objetivos e tornar-se competitiva.

2. UMA VISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A crescente busca por talentos deu-se em fase da transição da Era Industrial para a Era da Informação, pois antes, as organizações buscavam apenas por profissionais qualificados e que soubessem operar máquinas, sem preocupar-se por seu capital intelectual e seu poder de inovação.

Na Era Industrial que é caracterizada pela mecanização da produção, os trabalhadores eram tratados como meros recursos, não havia condições de trabalho adequado, assim como leis para garantir a proteção do empregado, além de uma jornada de trabalho alta. Já na Era da Informação, que é caracterizada pela valorização do profissional, além dele possuir conhecimento técnico, é preciso que esse disponha de um conjunto de fatores que o fazem diferentes no mercado. Isso ocorre devido à acirrada concorrência e a rapidez em obter informações claras e objetivas para o alcance dos resultados.

A guerra por talentos começou na década de 1980 com o nascimento da Era da Informação. Com ela, a importância de bens como máquinas, fábricas e capital caiu em relação à importância de bens intangíveis como redes protegidas por patentes, marcas, capital intelectual e talento, em especial (MICHAELS, 2002, p. 27).

O colaborador tem-se tornado cada vez mais participativo, com a possibilidade de ideias e tomar decisões para problemas que surgem no dia-a-dia. Sendo assim, é possível perceber que o sistema centralizador está sendo substituído pelo sistema participativo, em que todos dão opiniões e escolhem aquela que melhor se adequa a situação em voga. Sente-se parte integrante da organização e tem uma maior participação nos resultados da empresa.

Observa-se, portanto, que a gestão de pessoas é uma área de grande importância dentro das organizações, pois além de recrutar, selecionar, treinar profissionais, assume um dos grandes desafios, que é atrair e reter profissionais dentro de sua estrutura organizacional, cabendo a essa compartilhar tal responsabilidade com os líderes, pois esses trabalham diretamente com os colaboradores e sabem quais as reais necessidades e dificuldades que enfrentam cotidianamente.

Os profissionais de gestão de pessoas têm assumido com mais frequência papéis estratégicos dentro das empresas, e um dos mais importantes refere-se à manutenção dos talentos que as organizações possuem em seus quadros (GIL, 2001). Entretanto, para que a gestão de pessoas consiga manter profissionais qualificados é preciso a criação de um clima organizacional que seja satisfatório, uma boa comunicação entre os colaboradores, o conhecimento do perfil de cada pessoa, pois assim será possível criar estratégias para mantê-las na empresa.

Cada indivíduo é único, “capaz de aprender e é possuidor de habilidades que, quando devidamente estimuladas e desenvolvidas, podem trazer contribuições para o grupo e para a organização como um todo” (FRANCO, 2009, p. 23). Portanto, é preciso conhecer o perfil dos colaboradores, saber qual o diferencial de cada um, pois cada indivíduo age de maneira diferente e o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Então cada pessoa deve ser tratada de acordo com seu merecimento, para que não haja conflitos entre eles, uma vez que a maneira como os profissionais são tratados faz toda diferença no alcance dos resultados.

Toda organização busca em seu quadro de trabalho profissionais que sejam capazes de trazer resultados positivos, produtividade, criatividade, inovação, além de estar alinhado com a cultura, missão e visão da empresa. Sendo que esses profissionais são chamados de talentos.

Para Teixeira (2002, p. 32), talento é o “conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender”. Talento refere-se a como uma pessoa está alinhada com a cultura, missão, visão e valores da empresa, desenvolvendo-se cada vez mais, dispondo de uma concepção ampla e faz além daquilo que deve ser feito. Identifica soluções para diversos problemas, apresenta habilidade para aplicar seu conhecimento, atitude para realizar tarefas com eficácia e eficiência, obtendo resultados diferenciados, tem um bom relacionamento com sua equipe e está sempre em busca de novos desafios.

Observa-se que a perda de um talento traz resultados negativos na organização, pois esse adquiriu todo o conhecimento e poderá levá-lo para a concorrência. No entanto, não significa dizer que tudo que aprendeu será transportado para outra empresa, pois cada uma apresenta sua cultura, missão e valores diferentes uma das outras, o que poderá acarretar no indivíduo o não desenvolvimento das habilidades e competências que a organização necessita.

2.1. ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS

Uma das principais estratégias organizacionais é atrair talentos dentro das empresas. Na seleção por candidatos qualificados, faz-se necessário identificar aquele mais próximo do perfil da empresa e que tenha a capacidade de adaptar-se facilmente. Para isso, é fundamental ter um planejamento na gestão de pessoas que possibilite o reconhecimento das habilidades e competências necessárias para o preenchimento da vaga, pois isso facilita na escolha da pessoa mais adequada ao cargo.

Após atrair os talentos, é essencial retê-los para evitar que esses saiam da empresa, diminuindo assim a rotatividade⁷. Dessa forma, ao identificar o talento certo, a próxima etapa é desenvolvê-lo para que traga resultados positivos, pois não basta apenas atrair, é necessário propor condições para que possa permanecer na organização. Uma das estratégias que auxiliam a gestão de pessoas na retenção de talentos é fazer com que a empresa seja um lugar onde todos queiram trabalhar, contratando o profissional certo desde o início da seleção, evitando desperdício de tempo com uma nova contratação.

⁷ De acordo com Branham (2002, p. 7), a rotatividade tem custo financeiro elevado para as empresas, considerando o tempo necessário para contratar um novo funcionário até o investimento feito para que ele chegue ao nível de eficácia desejado.

Gramigna (2002, p.12) relata que “as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraíam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado”. Portanto, o papel da gestão de pessoas vai muito além de apenas encontrar o talento certo. O maior desafio é mantê-los, fazer com que trabalhem de forma satisfatória, produzindo com qualidade, motivação e tendo qualidade de vida.

Para que o talento sinta-se motivado e valorizado é fundamental que seja respeitado, reconhecido e recompensado de forma justa, pois quando retribuído pelo bom desempenho, sente-se valorizado pelo seu trabalho. Não é apenas o salário que garante a permanência de bons empregados, mas a busca por reconhecimento por seu desempenho associado à remuneração (ALMEIDA, 2009; SOBRAL; PECI, 2006). Porém, a remuneração não é o principal fator de motivação, pois motivar alguém vai muito além do dinheiro, está relacionado com reconhecimento, valorização, crescimento pessoal e profissional, por isso, as organizações devem investir nos talentos certos para produzir com qualidade.

É recomendável que a organização ofereça salários compatíveis com o cargo e com o que o mercado exige. Para reter as pessoas certas as empresas precisam remunerar seus colaboradores de forma justa e similar à concorrência ao recompensar profissões semelhantes (BRANHAM, 2002). Contudo, é importante também equilibrar os benefícios oferecidos, tais como: assistência médica, cursos, bolsas de estudo, academias, auxílio creche, dentre outros. Isso faz com que o colaborador sinta-se parte integrante da empresa, pois percebe que a empresa além do investimento nele enquanto profissional, também se preocupa com a qualidade de vida e o bem-estar social.

Assim, as ações para manutenções dos bons profissionais, os talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, plano de carreira, valorização, reconhecimento, comunicação, clima organizacional, oportunidade de crescimento e uma boa liderança são vitais para que os talentos sejam mantidos na organização.

A liderança, sem dúvidas é de extrema relevância na retenção dos talentos, pois o líder é um grande influenciador e trabalha diretamente com os colaboradores, sabendo quais suas necessidades e o que os motiva. Portanto, é primordial que o líder alavanque sua equipe, criando condições para que os talentos sejam manifestados ao invés de cobrar somente por resultados, sem preocupar-se com o que de fato a equipe precisa para que atinja os objetivos. Assim, a gestão de pessoas necessita de líderes qualificados que auxiliam nessa constante busca e que saibam influenciar positivamente sua equipe. Além disso, é importante transmitir confiança aos seus liderados, ouvindo-os para entender suas dificuldades e dar *feedback*⁸ para que saibam como está o desempenho e onde melhorar. Fazendo isso, a equipe terá uma boa performance, pois trabalha com um líder que contribui no crescimento e desenvolvimento.

Outra ferramenta indispensável na retenção de talentos é a avaliação de desempenho, pois auxilia a gestão de pessoas no desenvolvimento dos colaboradores, verificando quais aspectos devem ser melhorados e conseqüentemente se obteve ou não um melhor desempenho na realização das tarefas. Para Marras (2011, p. 173) “a avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Sendo assim, a avaliação de desempenho tem como objetivo contribuir para o crescimento do colaborador, com o propósito de melhorar a execução das tarefas facilitando na tomada de decisões sobre promoções, treinamento, aumento salarial, mudança de cargo dentre outras funções.

Em relação ao clima organizacional, percebe-se que não só o ambiente em si é um forte influenciador no alcance dos objetivos organizacionais, como também o relacionamento com a equipe de trabalho e com o líder. Portanto, é de suma importância que a organização proporcione um clima favorável para que o colaborador sinta-se motivado em trabalhar naquele local.

Para Oliveira (2012), clima organizacional é o resultado da análise de como os funcionários se sentem em relação à organização, a seu modelo de administração e aos relacionamentos interpessoais existentes. Assim, uma boa convivência com os colegas e líderes faz com que a produtividade e o comprometimento aumentem. Isso implica também no ambiente externo, pois se o colaborador estiver satisfeito resultará em uma boa imagem para o cliente.

⁸ O processo de dar e receber *feedback* é um passo fundamental para a construção de equipes comprometidas e engajadas com os objetivos pessoais e organizacionais (KNAPIK, 2011).

Partindo desse pressuposto, nota-se a importância do endomarketing enquanto ferramenta que tem como foco o engajamento dos colaboradores, bem como um bom relacionamento e uma boa imagem da organização. Segundo Brum (2000) o endomarketing trata-se de ações realizadas pela empresa que motivam o público interno com o intuito de vender uma boa imagem da organização, sendo que isso reflete automaticamente no ambiente externo. Ou seja, se o colaborador não sentir-se satisfeito com a organização, passará uma imagem negativa para o cliente externo, resultando na má reputação.

É necessário que os talentos sejam tratados de acordo com seu merecimento, valorizados, expondo suas ideias, sendo motivados em trabalhar na organização caso contrário, sentir-se-ão inseguros e desvalorizados. Assim, sem essas estratégias dificilmente a organização conseguirá manter seus colaboradores satisfeitos e produzindo com eficiência, pelo contrário, os profissionais talentosos irão à procura de uma nova empresa, que valorize e beneficie seu desempenho visando seu crescimento profissional.

A competitividade faz com que as organizações busquem constantemente por melhorias em seus produtos a fim de não se tornarem obsoletos no mercado. Assim, os fatores como: redução de custos, qualidade dos produtos, rapidez na entrega e flexibilidade, só são possíveis se a organização dispuser de um quadro de colaboradores que seja inovador, eficiente e motivado para produzir cada vez mais e melhor. Assim, as organizações precisam contar com uma equipe talentosa e que seja capaz de trazer resultados positivos, fazendo com que ela se torne competitiva no mercado. Sendo necessário, propor condições adequadas para que alcancem esses objetivos, recompensando-os de maneira justa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho consistiu numa pesquisa básica que visa novos conhecimentos sobre o tema proposto fundamentada em outras pesquisas já realizadas. Segundo Appolinário (2011, p. 146), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”.

Quanto à abordagem, pode-se classificar como qualitativa, de caráter descritivo, pois tem o intuito de mostrar os resultados através da compreensão do assunto sem a necessidade de quantificá-los. Vergara (2000, p. 47), argumenta que “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

Quanto ao procedimento, partiu-se de uma revisão bibliográfica sobre a retenção de talentos abordando seu conceito, estratégias para atrair e reter talentos assim como sua importância para o aumento da competitividade. Segundo Gil (2010, p. 45), a pesquisa bibliográfica é “elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto”.

Essas informações foram obtidas através de fontes secundárias como livros, sites da internet, artigos e trabalhos já existentes sobre o assunto para um maior aprofundamento do tema. Assim, analisou-se todo esse material relatando os resultados obtidos durante a pesquisa a fim de obter informações necessárias para a construção desse trabalho, levando à compreensão do objeto em estudo.

4. RESULTADOS

Nessa etapa, foram apresentados os resultados da pesquisa com base na análise dos autores estudados. Assim, os resultados obtidos através do estudo constataram a importância de atrair profissionais talentosos para a estrutura organizacional, assim como a importância da retenção de talentos para o aumento da competitividade, visto que o colaborador é o ativo mais importante da organização, possuindo a capacidade de inovar e gerar resultados positivos.

Observou-se que a busca por talentos deu-se em fase da transição da Era Industrial para a Era da Informação, pois as organizações sentiram a necessidade de profissionais qualificados, inovadores e que tinham a capacidade de adaptar-se às mudanças. Portanto, a gestão de pessoas possui um dos grandes desafios que é atrair e reter talentos, uma vez que segundo Gil (2001) os profissionais de Gestão de Pessoas, cada vez mais, assumem papéis estratégicos dentro das empresas, e um dos mais importantes refere-se à manutenção dos talentos que as organizações possuem em seus quadros.

Os dados encontrados levam a perceber que é necessário um conjunto de fatores que fazem com que o colaborador trabalhe de forma satisfatória e com qualidade. Além disso, é vital conhecer o perfil de cada colaborador para se saber quais as reais necessidades que este possui. Assim, para Franco (2009) cada indivíduo é único. É capaz de aprender e é possuidor de habilidades que, quando devidamente estimuladas e desenvolvidas, podem trazer contribuições para o grupo e para a organização como um todo.

Assim a primeira etapa para atrair os talentos é ter um planejamento na gestão de pessoas a fim de identificar as habilidades e competências necessárias para o preenchimento da vaga. Desta forma, facilita na escolha do melhor candidato para assumir o cargo.

Observou-se ainda que as organizações necessitam de estratégias que atraiam e mantenham os talentos em seu quadro de trabalho. Porém, além do reconhecimento, valorização e uma remuneração justa e compatível com o cargo e o desempenho, é fundamental um pacote de benefícios que estimulem a produção com qualidade, uma vez que conforme Almeida (2009), não é apenas o salário que garante a permanência de bons empregados, mas a busca por reconhecimento por seu desempenho associado à remuneração. Isso revela ainda que não só a gestão de pessoas tem o desafio de atrair e reter talentos, mas também o líder, pois trabalha diretamente com os colaboradores e sabem as reais necessidades. Portanto, é vital que o clima seja satisfatório, propiciando o crescimento e desenvolvimento do profissional.

Constatou-se ainda que para ter uma melhor análise do desempenho dos colaboradores é fundamental utilizar a avaliação de desempenho que para Marras (2011, p. 23) a avaliação de desempenho (AD) é um “instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”, pois assim é possível medir a evolução de cada um sabendo quais pontos melhorar, intensificar os pontos fortes e ainda verificar possíveis promoções como aumento salarial, mudança de cargo dentre outros. Assim, quando não se utiliza a avaliação de desempenho fica difícil analisar e conhecer o colaborador para que ele possa crescer e desenvolver.

Tais resultados comprovam que a constante busca por talentos é de suma importância, traz resultados positivos, além de garantir a competitividade no mercado. Assim, torna-se imprescindível valorizar, reconhecer e estimular os colaboradores a crescerem e a se desenvolverem profissionalmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente busca por competitividade faz com que as organizações obtenham em sua estrutura organizacional profissionais talentosos que estejam alinhados com a missão, visão e objetivos da empresa. Assim, faz-se necessário dispor de um conjunto de fatores que garantem sua permanência, sendo fundamental o reconhecimento e valorização do desempenho.

Observou-se que mais do que a atração de talentos, a gestão de pessoas tem o grande desafio de mantê-los na organização, compartilhando essa responsabilidade com os líderes, fazendo com que estes trabalhem de forma satisfatória.

Este trabalho foi realizado com o intuito de analisar como a retenção de talentos influencia no aumento da competitividade, criando estratégias para o desenvolvimento de pessoas, assim como conceituar e caracterizar talento, identificar as estratégias para atrair e reter talentos e mostrar sua importância para o aumento da competitividade.

O estudo confirmou que as empresas para serem competitivas no mercado necessitam ter em seu quadro de trabalho profissionais talentosos que tragam resultados positivos e que estejam alinhados aos objetivos organizacionais, possuindo conhecimento, habilidades e atitudes para realizarem suas tarefas com eficiência e eficácia, além de inovarem e estarem em busca de novos desafios.

A pesquisa realizada confirmou ainda a importância de se ter um planejamento na gestão de pessoas que possibilite o reconhecimento das habilidades necessárias para o preenchimento da vaga, pois assim facilita na escolha do melhor candidato para o cargo.

Observou-se também a importância do líder nessa constante busca por profissionais talentosos, pois trabalha diretamente com os colaboradores e sabem as reais necessidades e dificuldades, sendo necessário dar *feedbacks* que auxiliam no desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Dessa forma, é vital que a organização ofereça além de uma remuneração compatível com o cargo e com o desempenho do colaborador, um pacote de benefícios que garanta a qualidade de vida e o bem-estar social, pois assim o colaborador sente-se como parte integrante da organização. Sendo necessário, utilizar a avaliação de desempenho como ferramenta para verificar quais aspectos melhorar e oferecer ao colaborador uma oportunidade de crescimento, sendo que ela serve também como uma descoberta para novos talentos.

O objetivo proposto no trabalho foi alcançado de forma satisfatória, mostrando as estratégias para atrair e reter talentos assim como sua importância para o aumento da competitividade. Recomenda-se ter uma boa comunicação interna para facilitar as tarefas, evitando distorções de informações tornando-as bem claras a fim de cumprir os objetivos e metas organizacionais.

Portanto, conclui-se que sem pessoas qualificadas e alinhadas aos objetivos, dificilmente as organizações conseguirão sobreviver no mercado e garantir a competitividade. Por fim, sugere-se como trabalhos futuros que seja feita pesquisa de campo mostrando na prática quais ferramentas as organizações utilizam para atrair e reter talentos, assim como verificar as dificuldades que os gestores enfrentam nessa constante busca por competitividade.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, W. Captação e seleção de talentos com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [2] APPOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.
- [3] BRANHAM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- [4] BRUM, A. M. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre. L&PM, 2000.
- [5] FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. Tecnologias e ferramentas de gestão. Campinas: Alínea, 2009.
- [6] GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- [7] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [8] GRAMIGNA, M. R. Modelo de competência e gestão dos talentos. São Paulo: Editora Makron Boosks, 2002.
- [9] KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- [10] MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva 2011.
- [11] MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. A guerra pelo talento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- [12] OLIVEIRA, D. Teoria Geral da Administração uma abordagem prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [13] TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G; BOOG, M (coord). Manual de gestão de pessoas e equipes. V 2. São Paulo: Gente, 2002.
- [14] VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Capítulo 11

Impacts of Knowledge Management on Operational Performance: The Case of a Multinational Automotive Company

Mateus Oliveira Rocha

Paulo Soares Figueiredo

Elisabeth Loiola

Francisco Uchoa Passos

Summary: In this study, knowledge management (KM) is applied as an important tool in the quest for excellence in the context of the automotive manufacturing industry. This study aims to assess evidence of the relationship between KM practices and business performance. The opportunity to study company workers' tacit knowledge motivated the implementation of the operational training program that was analyzed in detail and compared with knowledge management models and established practices according to bibliographic research. The analysis of primary data from semi-structured interviews and secondary data provides evidence of the direct relationship between the applied knowledge management model and the operational performance of the organization.

Keywords: Knowledge management, training, best practices, operational performance, automotive industry

1. INTRODUCTION

Competition in the auto industry is intense, and the market penalizes companies that fail to keep up with international performance standards. Best practices in the automotive industry clearly signal the need to be flexible and to quickly meet increasingly varied market requirements. Furthermore, production resources must be optimized to keep the business competitive. In this context, competencies have to be continually renewed.

In both the academic literature and texts in which administrative practices are grounded, competence is defined as a set of knowledge, skills and attitudes (that is, a set of human capacities) that explains high performance. Besides, in the manufacturing industry, the core competencies are linked to operations or products/services or marketing/sales, turning the operations function into the most important in the strategic plan (FLEURY; FLEURY, 2004). Companies whose core competencies are more closely linked to operations tend to prioritize one of the following market operation strategies: operational excellence; product leadership or customer orientation (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Many companies in the automotive production chain have a very strong bias in favor of the operations function, aiming to achieve operational excellence, in order to produce more with less and to do the right thing the first time. This pursuit is a constant challenge in the search for competitiveness, encompassing practices of creation and dissemination of knowledge. Such is the case of the company studied here.

This study focuses on the knowledge management (KM) practices of the company referred to herein as “Confiança”, a multinational corporation whose name has been modified for reasons of confidentiality. Knowledge management is the “process of creating, sharing, using and managing the knowledge and information of an organization” (GIRARD; GIRARD, 2015). It refers to a multidisciplinary approach with the objective of achieving key organizational objectives by making the best use of knowledge. Understanding how it is possible to socialize and externalize knowledge, and how employees are then able to re-internalize it, is vital to keep the circle of learning, as proposed by the Nonaka and Takeuchi SECI model (2000) and to maintain competitive advantage.

The Operational Qualification Program implemented at Confiança is closely related to productivity, quality and safety objectives because, after a thorough study (performed by a multidisciplinary team) of the activities of each operational function, that focused on the aforementioned objectives, the company’s practices were validated and standards by which all employees would be evaluated were established. The company sought to improve its performance through training that focused on the competency (knowledge, skills and attitudes) gaps of each employee. Considering the very strong link between knowledge and competitive advantage (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), this study explores and analyses knowledge management (KM) practices at Confiança, after the implementation of a new KM system, assessing the effects on the productivity, quality and safety levels of its operations.

After this introduction, the article is divided into four sections. The literature review section is presented next.

2. LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUAL MODEL FOR THE STUDY

This brief section focuses on KM best practices already validated in the literature in the last 20 years. Articles establishing a link between KM practices and operational performance are also included and a conceptual model is presented.

2.1. BEST PRACTICES IN KM

There is a vast body of literature devoted to studying and proposing best practices in KM. Learning practices and knowledge dissemination-related practices were selected for the purpose of the present study. The list of those practices and their authors is presented in Table 1. A systematic review of best practices was not performed. This study does not aim to explain these practices in detail, for brevity purposes; however the adherence of Confiança to these practices will be used to substantiate the discussion in the results section to assess the congruence between theory and practice.

Table 1 – Knowledge management best practices and their authors

BEST PRACTICES	AUTHOR (S)
Management by trust / personal autonomy	Algorta and Zeballos (2011); Choo et al. (2007); Edmondson (1999); Garvin (1993); Nahapiet and Ghoshal (1998).
Training and development of personnel practices	Algorta and Zeballos (2011)
Development of methods for intellectual capital valuation	Jarrar (2002)
Management of and by competencies	Algorta and Zeballos (2011)
Teaching by practice and example	Algorta and Zeballos (2011)
High levels of competence (human factor)	Oliva (2014)
Use of a specific time to design and manage the overall KM process	Jarrar (2002)
Direct leadership support and reinforcement in the use of new skills at work (i.e., coaching and providing opportunities to perform)	Burke and Hutchins (2008)
Use of interactive activities to encourage participation	Burke and Hutchins (2008)
Making the content of training and development courses relevant to the current job (focusing on actual work and results)	Burke and Hutchins (2008)
Providing skills assessment after learning	Burke and Hutchins (2008)
Engaging peers and managers in the focal issue of learning	Burke and Hutchins (2008)
Minimizing the number of knowledge transmissions between individuals to reduce distortion	Jarrar (2002)
Designing multiple channels of knowledge transfer	Jarrar (2002)
Providing 24-hour access for any employee from any location	Jarrar (2002)
Long-term, systematic knowledge accumulation	Algorta and Zeballos (2011)
Efficiently and effectively transferring acquired knowledge to everyone within the organization	Algorta and Zeballos (2011); Oliva (2014); Garvin (1993); Doh (2003); Alwis and Hartmann (2008); Powell and Swart (2010)
Adopting a systemic approach to problem solving	Oliva (2014); Choo et al. (2007).
Establishing a knowledge transfer process within the organization	Jarrar (2002); Oliva (2014); Davenport et al. (1998).
Fostering a culture focused on new experiences and motivational programs for knowledge generation	Oliva (2014)
Support from upper management	Oliva (2014); Jarrar (2002); Choo et al. (2007); Senge (1999, p.38).
Inclusive conception of people/active participation	Algorta and Zeballos (2011)
Encouraging individuals to contribute and making the system easy to use	Jarrar (2002)

Source: The authors (2019)

Table 1 shows that multiple practices are used for learning and knowledge dissemination. Together, these practices relate to communication processes between the members of organizations, situated learning of competencies (for example, through problem solving), commitment to work and job duties, knowledge socialization, empowerment of people and work teams, and upper management involvement and commitment.

This study adopts the model of Nonaka et al. (2000). According to this model, knowledge may be disseminated, that is, knowledge sharing and its consequent transformation do occur, and the transition to tacit knowledge may be facilitated through learning and KM practices.

2.2. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND BUSINESS PERFORMANCE

Extraordinary performance, which separates the special from the ordinary, lies in tacit knowledge (LAWSON; LORENZ, 1999). Tacit knowledge partly explains the increase in work quality and usually accounts for a high degree of professional proficiency. Decision making, customer service, and efficiency tend to improve with the mobilization of tacit knowledge (BROCKMANN; ANTHONY, 1998).

Previous studies have related KM to business performance. In a study based on a sample of firms from the hospitality sector, Cohen and Olsen (2015) found that codification and human capital KM capabilities interact to influence customer service outcomes. They also found evidence that even though the links between KM capabilities and performance exist, they were found to be contingent on the business strategy of the firm.

Knowledge management practices had a significant positive effect on the performance of a sample of educational institutes, as shown by Ahmad et al. (2017). Such performance was defined as an individual measure, i.e., “performing one’s tasks in an efficient manner”.

Masa’deh et al. (2017) found that knowledge management performance was positively linked to job performance, in a study based on a large sample of university lecturers. These variables or constructs were operationalized by means of structural equations.

Fugate et al. (2009) studied the relevance of KM processes to the operational and overall performance of companies. This study, which was also based on structural equations, indicates that an interpretation of knowledge shared among employees mediates how knowledge is disseminated and used to design and implement a unified operational response to this knowledge. The results obtained for logistics operations show a strong and positive correlation between this KM process and performance.

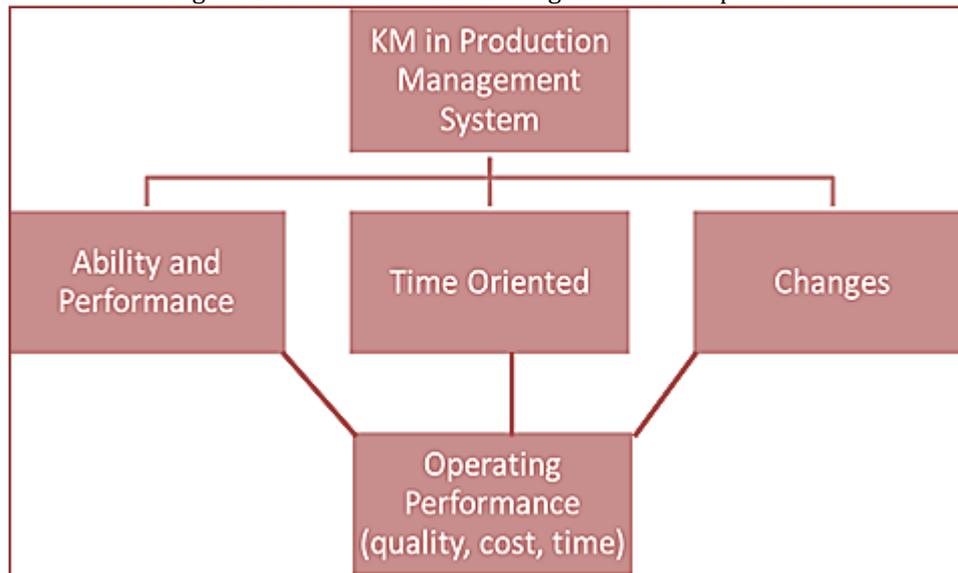
Kiessling et al. (2009) conducted a study in a transitional economy in Eastern Europe. Based on factorial analysis and structural equations, the study suggests that KM positively affects business performance in terms of innovation, product enhancement, and employee improvement.

Choi et al. (2008) investigated the effects of strategic KM on business performance using a sample of 131 Korean companies. The results suggest the complementary integration of KM strategies directed towards the tacit component with those focusing on the explicit component because synergy is achieved when the strategies are combined. Furthermore, the authors concluded that companies may benefit from KM strategies with an internal or external focus.

2.3. CONCEPTUAL MODEL

The theoretical framework proposed for this study relates KM practices with operational performance, measured by proxies representing three key dimensions of performance: quality, cost and time. The underlying structure can be found on figure 1 and derives from Berawi and Woodhead (2005). The model translates the importance of KM practices to operational performance.

Figure 1: KM in Production management and Impacts.



Source: The authors, derived from “Application of knowledge management in production management” by Berawi & Woodhead (2005), *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15.

According to our conceptual model, the learning capacity of an organization, and consequently, the capacity to obtain competitive advantage is strongly related to knowledge sharing practices among workers, and between workers and the organization, in areas where the market requirements change rapidly and knowledge is a source of value, as in the case of companies in the automotive sector. Especially in the case of companies that compete in dynamic markets, adopting information and communications technologies (ICTs) demonstrated how KM improves flexibility and reduces costs. Information and communications technologies also aid the process of creating and making use of knowledge. ICTs and KM practices result in benefits in terms of cost, lead time and quality. In sum, “The ability and performance of a company to adapt to changes at the right time is important for a company to survive and to maintain a competitive advantage. The three factors lead to the value-added core competencies and improve technology and innovation to set the mission and vision of a company to survive” (BERAWI; WOODHEAD, 2005).

3. METHOD

The main objective of this study is to explore and analyze knowledge management (KM) practices at Confiança, assessing evidence of the effects of such practices on its productivity, quality and safety levels.

The study company is a multinational firm classified among the ten largest suppliers of the automotive industry. Although the company has suggested corporate principles and guidelines, it allows each unit to develop its own KM model. The KM program applied to production workers in the study company will be presented in next section and compared with the best practices. Furthermore, productivity, quality and safety indicators will be analyzed in periods before and after model implementation.

This empirical study is based on a case study performed using secondary data collected from reports and primary data obtained from semi-structured interviews with the leaders of the development and application of the KM program to gather information about the current model and the model used previously in the study company. A total of ten interviews were performed.

The company was chosen intentionally, by convenience, both because it had recently undergone a knowledge management program, called the “Operational Qualification Program”, and because of its location, which made it easy to collect the data.

It is important to point out that even though the choice of a single case reduces the external validity of the study, it has the advantage of controlling for the influence of other factors on the change in operational performance. A discussion on how factors other than those related to KM could potentially affect the company's operational performance is made on the Results section.

The current model will be compared with preexisting theoretical assumptions on KM, particularly those assumptions related to training and knowledge dissemination, and the gaps identified will be flagged. A detailed description of the program will be presented to indicate which best management practices are adopted or rejected, referencing the data collected with the data in Table 1.

Regarding the approach to the problem, quantitative aspects will be analyzed to compare the average performance indicators of the company before and after the implementation of the Operational Qualification Program, highlighting the findings and collecting evidence on the operational impacts of the program.

Production indicators related to waste, productivity and safety will be considered to quantitatively address the problem. Additionally, using the nonparametric Mann-Whitney U test for comparison of means, statistical data will be used to analyze the company status with respect to the KM phenomenon in order to test the relationship between the KM model implemented and the operational results based on comparisons of average productivity, quality and safety indicators.

Regarding the results, all findings are based on data from Confiança related to the car (light vehicles - LV) and truck (commercial vehicles - CV) plants. The exact periods were not disclosed since the company did not allow us to do so. Average 1 (for the period from Year 1 to Year 2) were compared with average 2 (for the period from Year 3 to Year 4) for all indicators. Similarly, all data shown in the graphs are percentages in relation to the numbers from Year 0, that is, the numbers shown are positive fractions if they are higher than the Year 0 number and negative if they are lower than the Year 0 number. The indicators are reported in this manner for reasons of industrial secrecy. The gap between the two periods was necessary because it represents the time during which the KM program was being implemented. For this reason, this period was discarded from the sample.

Immediately after the graphs are presented, the data from the statistical analysis using the Mann-Whitney U test are applied to indicators with detailed monthly data, including scrap, quality of the compounds, efficiency and safety rates. The operationalization of these variables is discussed on the next section.

4. RESULTS AND DISCUSSION

This section will present and analyze the operational KM program, best practices adopted in it, and the analysis of performance indicators.

4.1. STUDY PROBLEM AND OPERATIONAL KM PROGRAM

In mid-Year 3, systematic evaluations were conducted, with the company's workers to address basic knowledge regarding the operation of production machines. The results of these evaluations clearly showed a very large gap between what workers and front-line managers should know and what they actually knew, from the viewpoint of the production and technical managers themselves. This knowledge was extensively discussed among all levels within the departments, which should prioritize knowledge regarding product manufacturing. It was also clear that support from upper management could have a significant impact and that more effective KM practices should be adopted to improve the use of knowledge dissemination efforts.

Based on the above factors, a structured KM program focused on learning socialization practices and knowledge dissemination practices was developed for operations workers. Initially, a great effort was made to bridge the most urgent gaps according to the five main quality problems in each department. The main imperfections and nonconformities in each stage of production and their impacts on the subsequent stages of production were identified.

In the search for socialization, sharing of existing solutions and generation of new combinations, the problems were discussed with groups of operators and maintenance staff from the same departments and work shifts for one month in several sections, using the specialists in the technical departments as facilitators who mediated the discussions and answered specific questions about machine operation or process parameters to enable the group to reach the recommended solutions.

The problems were analyzed in more depth until each group reached the operational questions that depended only on the operators or maintenance staff themselves.

An example of this operational self-reflection process was an imperfection due to the lack of raw material, which was caused by a failure in the extrusion machine, according to the operators. After discussing the parts of the machine and its operation, they concluded that the worm drive – the stage responsible for the greatest variation in the process – could not maintain constant feeding if it were not fed uniformly. That is, a failure that seemed exclusively mechanical at first proved to be operational and depended only upon a change in the operators' behavior once they had more knowledge and awareness of the factors actually causing failures.

The best practices identified in the discussions, which reflected tacit knowledge acquired over years of experience in machine operation, were externalized using standardized documents of the study company in a format termed "single-point lesson" (SPL). These lessons provide very objective summaries of the proposed recommendations to solve and prevent frequent problems encountered by multiple operators during their professional lives and for which few operators previously had the opportunity to find solutions. SPLs were reviewed by the discussion groups, and at the conclusion of discussions, the entire group was evaluated with respect to all SPLs created by the group in the discussion period. As a result of discussions among all program participants, the SPL document gathers, in a very practical way, the steps that should be taken and how these steps should be taken.

No unanimity was reached after all of the discussions, even among technicians and specialists in manufacturing processes, despite all attempts to organize and disseminate the knowledge generated thus far. The records generated were based on the discussions themselves, when the know-how and experience of the operators were shared and support was provided by department specialists, promoting new combinations. The result from this exchange generated a single concept shared in almost one hundred lessons. These lessons were then used to complement the scope of preexisting operating procedures and to disseminate knowledge in the departments that generated them. The same method was used for the first level of leadership and production support departments in the following months, ensuring the participation of all levels in knowledge construction and dissemination.

Based on knowledge previously validated, all activities of each function within production were studied and adjusted to reflect the standards expected of each operator.

Soon after this effort, a team responsible for designing the KM model was assembled to keep both the production workers well-trained and the SECI model (NONAKA et al., 2000) cycling, not only with respect to quality but also regarding safety and productivity.

Based on the set of standard activities, all operators were evaluated in terms of knowledge, skills and attitude, which are outcome pillars. Thus, employee knowledge was assessed in questionnaires that surveyed the level of awareness regarding the "why" of standard activities and their consequences for subsequent stages of the process, whereas skills and attitudes were evaluated through workplace assessments. For this purpose, a checklist was developed of all activities assessed in the evaluation. The critical activities were chosen based on the assumption that attitude is sovereign. Failure to comply with critical activities automatically disqualified the ratee, regardless of the result of the knowledge evaluation. A minimum of 80% use was established for passing the written evaluation. However, even employees who failed to reach the minimum score in the written test could still pass if they performed the activity at the expected standard.

Therefore, the KM program went through phases of planning, organizing and control. Also, the entire cycle of the SECI model was implemented.

4.2. BEST PRACTICES ADOPTED IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROGRAM

The best practices implemented in the study company and the methods used will be addressed in the following subsection to render this wealth of information more useful than a mere reference for professionals and academics interested in the subject. Three best practice groups were created: people management, process management and KM.

4.2.1. PEOPLE MANAGEMENT-RELATED BEST PRACTICES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

The corporate definition of values geared towards an identity based on the active participation of employees and the prerequisites of a company that learns by stimulating knowledge exchange and mutual help, experimentation, curiosity, trust and the will to succeed helped to establish a culture at Confiança that is actually experienced by all employees. As stated by the already mentioned study by Algorta and Zeballos (2011, p.2),

“There is a clear concept that companies include all employees as part of the organization. Evidence is found in the mission statement, vision, values, and strategic plan. In all of these, people are mentioned as the main element”.

The study company’s culture is focused on new experiences stimulated through a motivational program for knowledge generation (OLIVA, 2014). Thus, the company’s program seeks to reward and recognize the best projects on a global basis that generate extraordinary results in themes directly related to corporate values.

All institutional campaigns and advertising efforts certainly help to spread corporate values. However, only when leaders teach by example (ALGORTA; ZEBALLOS, 2011), even if the leaders cause suffering at some point, is it possible to understand the seriousness and clarity with which corporate values should be addressed and thus to obtain the necessary compliance in the case of the study company. Examples of the company’s day-to-day attitudes include the predisposition for self-control practices in the workplace; decision making in the first line of contact with clients; following one’s own agenda and organizing tasks according to achievement goals; delegation of responsibilities; and the use of criticism from workers to improve processes (CHOO et al. 2007). This climate of trust naturally encourages trained workers to share the focal point of training and development courses, enabling the engagement of not only their leaders but also their peers, who act as facilitators of analysis and feedback on gaps that the workers wish to bridge (BURKE; HUTCHINS, 2008).

Complementarily, a high level of coherence in leaders’ attitudes is necessary, which required better preparation of leaders (ALGORTA; ZEBALLOS, 2011) to manage and engage employees in company goals. Moreover, and again through examples from the top of the pyramid, all leaders were accompanied by and were able to accompany their team through a unique, transparent and cyclic system of competence management. The goal was to have highly rated or developing professionals on the team.

The leaders were also prepared to reinforce the use of new skills by their subordinates, providing practical opportunities and acting as ‘coaching’ leaders (BURKE; HUTCHINS, 2008). As an immediate consequence of competency management, large investments in training were made to allow the company to bridge the gaps flagged in the annual evaluations, thereby enabling the development of personal practices that are focused on the expected objective of each function (ALGORTA; ZEBALLOS, 2011).

4.2.2. BEST PRACTICES FOCUSED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

The implementation of a specific program of participatory management of indicators in the study company, structured across all levels, enables everyone to access the results, problems, solutions and learning whenever a new work shift begins, which in turn enables the management of key communications and information through an efficient and effective system of acquired knowledge transfer to everyone within the organization (GARVIN, 1993; DOH, 2003; ALWIS; HARTMANN, 2008; POWELL; SWART, 2010).

Conversely, the above-described system does not provide for an equally structured method to accumulate knowledge generated at follow-up meetings, as suggested by Algorta and Zeballos (2011). Improvement processes should result from a systematic accumulation of multiple diverse and permanent experiences with long-term effects. These types of processes remain undetectable in the study company; it is possible that the practices adopted thus far are insufficient for such a purpose.

Having a dedicated team to design and manage the KM process for on-the-job operator training was a favorable attribute (JARRAR, 2002). However, most identified improvement opportunities were concentrated in KM-focused practices; management of the production team training program precludes the recording of lessons learned from daily task performance, which causes an invaluable loss because the lessons learned will eventually be rediscovered in the future when necessary.

Another shortcoming found in this process was the lack of a clear method for minimizing the number of knowledge transmissions between individuals in order to reduce distortion in knowledge transmission (JARRAR, 2002).

Currently, the company only conducts “face-to-face” knowledge transfers on the factory floor. Interactive practices that encourage trainee participation are primarily used in training courses (BURKE; HUTCHINS, 2008). However, because each method has a correct application technique and time of implementation (JARRAR, 2002), various channels of knowledge transfer, ranging from online training to intranet use and even the use of social networks, should also be designed. Furthermore, permanent 24-hour access must be provided to all employees from any location (JARRAR, 2002).

4.2.3. PROCESS MANAGEMENT-RELATED BEST PRACTICES IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Upper management support was a key factor in the success of the KM initiative in the study company. Senge (1999, p.38) argued that leadership is important in building the shared vision of a learning organization because it creates the need for learning and the collective will to learn.

To encourage individuals to contribute to and improve all systems, including KM systems, a local, structured program with well-specified rules was implemented to identify good ideas (JARRAR, 2002). A specific system was also created to enable employees to follow the evaluations and acknowledgments of their ideas. Each idea is ranked according to the degree of return to the company and then converted into points after undergoing evaluation by the managers responsible for its process. Points may be accumulated and exchanged at any time for prizes equivalent to the sum of the points won. The best ideas are identified in bi-monthly meetings between the board and employees, and the concepts are shared with everyone.

At least two studies – Oliva (2014) and Choo et al. (2007) – advocate a systemic approach to problem solving. This feature is under development at Confiança, and a more structured form of thinking and acting is noticeable at all levels. Previously, the company was relatively unconcerned about the preparation and planning phases of programs and projects. Currently, even in the production sector, operator attention to eliminating out-of-specification materials and preventing possible abnormalities is noted. This change in mindset allows the consideration of other issues necessary for the organization to make progress regarding the sustainability of its results. Confiança is at the beginning of what is likely to be a long process of learning in this direction. However, the company has already implemented a problem-solving method at all levels, including the operational level, that applies the “three whys” to recurrent problem analysis at daily meetings with shift operators; applies cause-and-effect diagrams to root cause surveys with the aid of facilitators who are experts in the tool at issue; and proposes the development of representatives to lead the analysis of process variations using the Six Sigma method.

In their study on best practices, Jarrar (2002) found that only 10% of successful KM initiatives are linked to systems and information technology (IT), whereas 90% of initiatives are related to people and culture. The study company already has the physical infrastructure, systems and knowledge transfer processes (OLIVA, 2014) in a training center equipped with all of the most important audiovisual resources currently available on the market and thus needs only to invest more in software to manage structured and informal internal knowledge repositories.

4.3. ANALYSIS OF PERFORMANCE INDICATORS

Indicators related to productivity, safety and quality will be analyzed for the periods from Year 1 to Year 2 (the period before the implementation of the training program) and from Year 3 to Year 4 (the period immediately after program implementation).

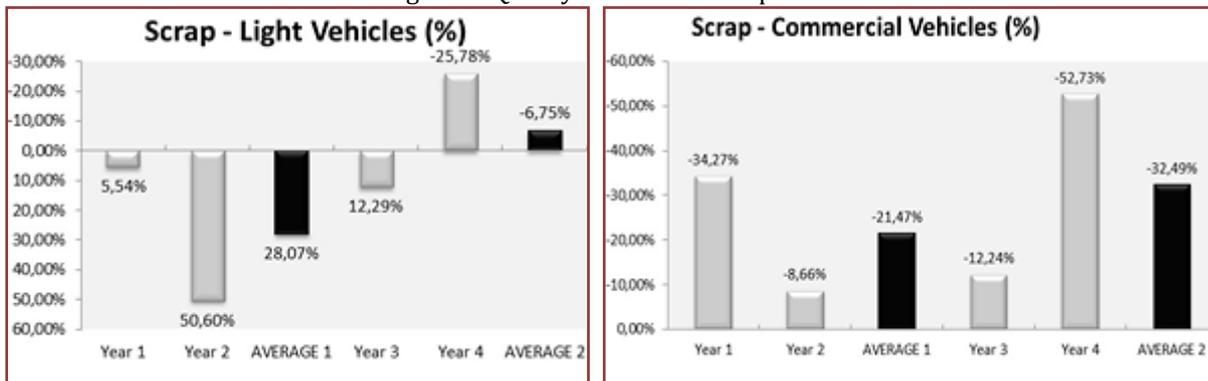
Factors other than those related to KM that could potentially affect the company’s operational performance must be briefly discussed. Changes in these other factors must be analyzed to enable the (albeit tentative) identification of the effect of the company’s KM program. Processes, raw materials, technology and human factors were analyzed for the purposes of this study. No changes in technology, equipment or processes were made, and these factors have maintained the same characteristics since the implementation of the organization without any radical changes that justify mention. Raw material was occasionally purchased from external suppliers.

This variation would suggest a potential source of change in the subsequent stages of the production process were it not for the fact that all materials – from both external and internal sources – must pass laboratory tests to ensure that they meet maximum and minimum specification limits. These limits are controlled by the company headquarters, which sets the parameters; in summary, the raw material must meet the same requirements, regardless of source.

The number of production workers gradually increased by 24% between Year 2 and Year 4. However, the percentage of trained personnel, which was 13% until Year 2, increased after implementation of the training program in August Year 3. By December Year 4, 100% of workers had been evaluated regarding their competency gaps, and 96% of workers had been trained. The company management remained the same during the entire period.

The first performance indicator to be analyzed is the scrap rate, called scrap, which is calculated as the fraction of everything produced (in weight) that could not be harnessed. Conversely, the classifications I through IV refer to all stages of the production process.

Figure 1: Quality indicators: Scrap rate



Source: The authors (2019).

Observation: data shown on the horizontal axis are percentages relative to the Year 0 result.

A trend of scrap reduction was noticed as early as the first phase of program implementation. The statistical data analysis is shown below and confirms the trend towards indicator improvement:

LV scrap

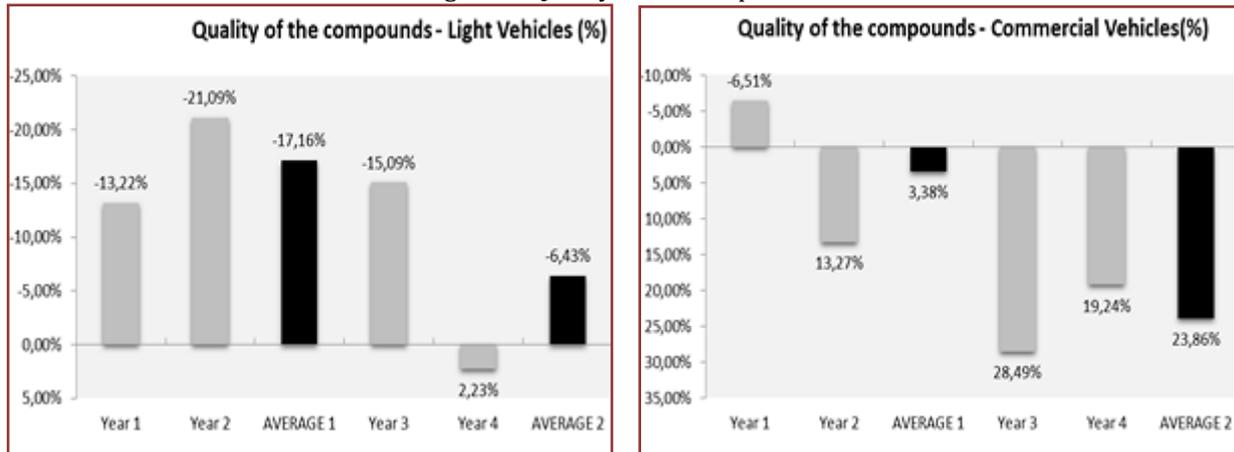
Result: $U\text{-value} = 31$. The $p\text{-value}$ is 0. The result is significant at $p < 0.05$.

CV scrap

Result: $U\text{-value} = 80.5$. The $p\text{-value}$ is 0. The result is significant at $p < 0.05$.

The quality indicators of the compounds, which are the raw material produced in the first stage of the production flow and are calculated based on the fraction of approved loads in relation to total produced loads, are shown below. This indicator also shows an improvement, albeit a more discreet one, in the quality of everything produced in the first stage of the production process:

Figure 2: Quality of the compounds

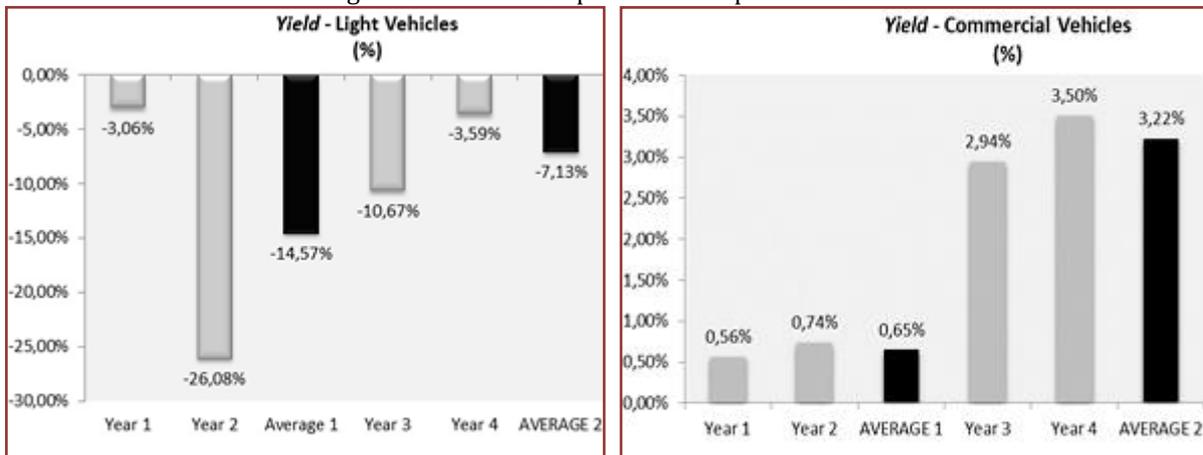


Source: The authors (2019)

Observation: data shown in the horizontal axis are percentages relative to the Year 0 result.

The same analysis may be performed on yield, which is the approval rate of everything produced according to product specifications. If there is any variation from the specifications, the product is discarded. The objective is to reach a 100% approval rate (or precision in relation to the specifications), which implies reaching maximum precision of the production process and improving the use of resources available for production, thereby also reducing costs.

Figure 3: Yield or compliance with specifications



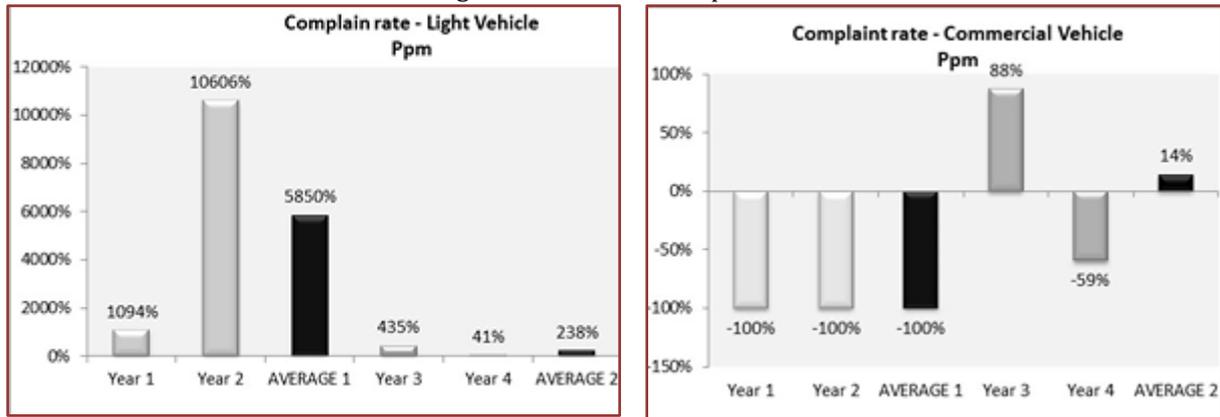
Source: The authors (2019)

Observation: data shown in the horizontal axis are percentages relative to the Year 0 result.

Yield also shows the extent of adjustment of the production process, considering that there were no variations in machines/equipment or processes. The improvement in this indicator by two points shows that all factory employees managed to improve their production precision.

Finally, indicators regarding client perception of the Confiança product are addressed. Client perception is indicated by the number of complaints (in parts per million) from the automakers to whom original equipment was provided.

Figure 4: Customer Complaints



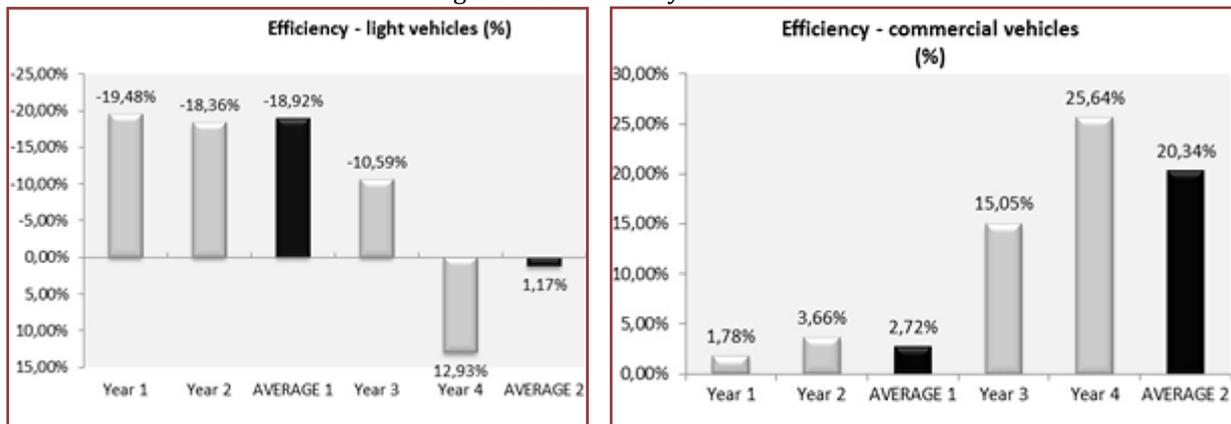
Source: The authors (2019)

Observation: data shown in the horizontal axis are percentages relative to the Year 0 result.

The results for the car factory are consistent with previous quality indicators. However, the indicator for the commercial vehicle plant is worse, with the number of complaints higher in average 2. One factor in particular contributed to that increase: in the period from Year 3 to Year 4, the factory launched new models, which, like any new product, experienced a period of adaptation to the market and ultimately accounted for most commercial vehicle complaints. In the following years, this indicator should improve, for the reasons given above.

The main productivity indicator is standard production time per hour per person. This indicator reflects the extent to which production improved using the same resources. This is a measure of efficiency that clearly expresses whether employees were able to increase productivity between the two periods.

Figure 5: Productivity indicators



Source: The authors (2019)

Observation: data shown in the horizontal axis are percentages relative to the Year 0 result.

As shown in Figure 5, there was a clear increase in productivity between the two periods. Statistical analysis also corroborates the increased efficiency of both the light and commercial vehicle plants.

LV efficiency

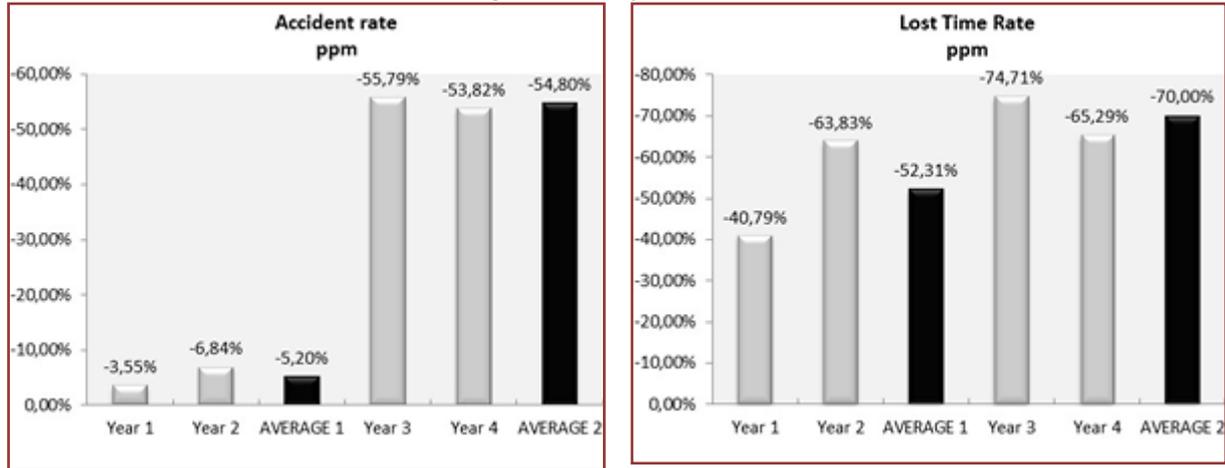
Result: $U\text{-value} = 0.5$. The $p\text{-value}$ is 0. The result is significant at $p < 0.05$.

CV efficiency

Result: $U\text{-value} = 31$. The $p\text{-value}$ is 0. The result is significant at $p < 0.05$.

Regarding safety indicators, the accident rate in parts per million – that is, the number of accidents recorded in relation to the time in hours available for production for all employees – and lost production time in relation to the available time in hours of all employees are used as safety indicators:

Figure 6: Safety indicators



Source: The authors (2019)

Observation: data shown in the horizontal axis are percentages relative to the 2011 result.

In addition to reflecting greater knowledge of the process, these indicators show a greater level of awareness on the part of workers regarding the activities and safety measures that are included in the evaluations for qualification as a production worker. The statistical data analysis does not confirm a considerable change in the rate of lost time caused by work accidents but does confirm a significant change in the number of accidents, as follows:

Accident rate (ppm)

Result: $U\text{-value} = 161$. The $p\text{-value}$ is 0.00614. The result is significant at $p < 0.05$.

Lost time rate (ppm)

Result: $U\text{-value} = 285.5$. The $p\text{-value}$ is 0.77948. The result is non-significant at $p < 0.05$.

4. CONCLUSION

This study described and analyzed the changes in the KM systems of the study company, with a focus on learning and knowledge dissemination. The study aimed to establish, albeit tentatively, a relationship between changes in KM systems and operational performance.

According to Algorta and Zeballos (2011), what matters are not the KM best practices but rather how they are implemented. This statement captures the concern regarding the complexity of the current reality and the need for a detailed study of the context and variables involved. By visualizing the final result, the greatest contribution to KM within an organization lies in creating value for the business. However, this contribution requires an understanding of the actual meaning of the practices and the application of more appropriate methods, along with an analysis of the effects of the work environment on the generation of new concepts.

Most productivity, safety and quality indicators show significant gains between the two periods analyzed, confirming the presence of such a relationship. The only exception was the complaint rate indicator in the commercial vehicle plant, which worsened due to the launch of new products during the period of analysis.

Other factors affecting operational performance showed little or no change in the period in question. This study corroborates and confirms the studies outlined in the literature review that establish a direct relationship between KM and operational performance.

Another conclusion is that the bibliographic search clearly shows that tacit KM should be performed differently than explicit KM. Day-to-day experiences are best suited to support knowledge dissemination. The need to externalize tacit knowledge becomes very important, especially to with respect to the formation of teams and collective knowledge represented by the mental maps, values and culture of an organization, although the consensus is that tacit knowledge is very difficult to share. One specific practice conducted in the study company is the consistent externalization of tacit knowledge through SPLs, which enables the company not only to record the knowledge acquired by participants of the training program but also to disseminate and evaluate it. It may also be used as a basis to improve practices related to this subject within similar organizations.

This study aims to contribute to the advancement of theory by relating KM practices for learning and the dissemination of competencies to the operational performance of a company, as proposed in a conceptual model.

For the most part, the study company follows the best practices found in the literature on KM applied to training and knowledge dissemination. The flagged gaps serve as suggestions for future improvements to be implemented by the study company and by other companies seeking to improve their KM systems.

This study found evidence suggesting a direct relationship between KM and operational performance, thereby corroborating Choi et al. (2008), Ahmad et al. (2017), Masa'deh et al. (2017), Fugate et al. (2009) and Kiessling et al. (2009), and contributing to the literature on benefits or impacts of KM practices. It also contributes to managerial practice, by showing how the adherence to KM best practices can lead to positive outcomes.

Similar to all studies, particularly exploratory studies, there are certain limitations. For example, the two periods compared were short (only two years each). Repeating this analysis based on a longer period is proposed for future studies, the results of which should corroborate the conclusions obtained herein. Furthermore, the analysis is limited to a single case study; an analysis of multiple cases could increase the robustness of the conclusions. Performing a multiple case study of Brazilian companies is recommended for future studies to increase the sample size; alternatively, conducting a study with a large sample based on the analysis of structural equations could increase the external validity. In addition, Brazilian companies from other sectors could be included in the analysis.

REFERENCES

- [1] AHMAD, Nisar et al. Knowledge management: a gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 8, n. 3, p. 859-876, 2017.
- [2] ALGORTA, Marcos; ZEBALLOS, Fernando. Human resource and knowledge management: best practices identification. *Measuring business excellence*, v. 15, n. 4, p. 71-80, 2011.
- [3] SEIDLER-DE ALWIS, Ragna; Hartmann, Evi. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 133-147, 2008.
- [4] ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, v. 16, n. 4, p. 617-636, 2012.
- [5] BERAWI, Mohammed Ali; Woodhead, R. M. Application of knowledge management in production management. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, v. 15, n. 3, p. 249-257, 2005.
- [6] BROCKMANN, Erich N.; Anthony, William P. The influence of tacit knowledge and collective mind on strategic planning. *Journal of Managerial issues*, p. 204-222, 1998.
- [7] BURKE, Lisa A.; Hutchins, Holly M. A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human resource development quarterly*, v. 19, n. 2, p. 107-128, 2008.

- [8] CHOI, Byounggu; Poon, Simon K.; Davis, Joseph G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, v. 36, n. 2, p. 235-251, 2008.
- [9] CHOO, Adrian S.; Linderman, Kevin W.; Schroeder, Roger G. Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of operations management*, v. 25, n. 4, p. 918-931, 2007.
- [10] COHEN, Jason F.; Olsen, Karen. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, v. 42, n. 3, p. 1178-1188, 2015.
- [11] DAVENPORT, Thomas H.; de Long, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- [12] DOH, Jonathan P. Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning & Education*, v. 2, n. 1, p. 54-67, 2003.
- [13] FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. *Revista de administração de empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- [14] FUGATE, Brian S.; Stank, Theodore P.; Mentzer, John T. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 3, p. 247-264, 2009.
- [15] GARVIN, David A. Building a learning organization. July-August: *Harvard Business Review*, 1993.
- [16] GIRARD, John; Girard, John. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2015.
- [17] HALDIN-HERRGARD, Tua. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual capital*, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.
- [18] JARRAR, Yasar F. Knowledge management: learning for organizational experience. *Managerial Auditing Journal*, v. 17, n. 6, p. 322-328, 2002.
- [19] KIESSLING, Timothy S. et al. Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of world business*, v. 44, n. 4, p. 421-433, 2009.
- [20] LAWSON, Clive; LORENZ, Edward. Collective learning, tacit knowledge and regional innovative capacity. *Regional studies*, v. 33, n. 4, p. 305-317, 1999.
- [21] LOIOLA, Elisabeth; Leopoldino, Cláudio. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação?. [Organizational Learning And Performance: What Can We Learn From This Relationship?]. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 13, n. 2, p. 187-201, 2013.
- [22] MASA'DEH, Ra'ed et al. The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 30, n. 2, p. 244-262, 2017.
- [23] NAHAPIET, Janine; Ghoshal, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- [24] NONAKA, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge Creating*. New York, p. 304, 1995. Oxford University Press.
- [25] NONAKA, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Konno, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000..
- [26] OLIVA, Fabio L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.
- [27] POLYANI, Michael. *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*, London, England: Routledge And Kegan Paul Ltd. 1958
- [28] POWELL, John Hamer; SWART, Juani. Mapping the values in B2B relationships: A systemic, knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 437-449, 2010.
- [29] SENGE, Peter et al. *The dance of change*. New York: Doubleday, 1999.
- [30] TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. How market leaders keep their edge. *Fortune*, v. 131, n. 2, p. 52-57, 1995.

Capítulo 12

Análise da aprendizagem sobre a Taxonomia de Bloom a partir da utilização dos jogos de empresa

Murilo Sena Baiero

Pablo Murta Baião Albino

Resumo: O presente estudo analisa mecanismos de ensino-aprendizagem em grupos heterogêneos que podem ser adotados em organizações cooperativas para promover mudanças, inclusive de comportamento. O trabalho teve como objetivo, utilizando-se da Taxonomia dos domínios cognitivos de Bloom, avaliar a evolução do aprendizado dos participantes (estudantes universitários e produtores rurais) a partir da aplicação do jogo Empreendedor Rural e o Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Os procedimentos metodológicos são de análise qualitativa e descritiva dos fatos. Para a realização da coleta de informações, foram utilizados dois formulários preenchidos pelos participantes, sendo um antes da aplicação do jogo e outro ao final. Os resultados obtidos indicam uma mudança comportamental do grupo, demonstrado pela ampliação de habilidades e competências gerenciais e o desenvolvimento da capacidade de autogestão. Dessa forma, é possível concluir que essa experiência foi satisfatória, uma vez que contribuiu para o aprendizado dos participantes através do exercício prático. Assim, essa metodologia é recomendada nas ações de desenvolvimento do quadro social das cooperativas, principalmente nos projetos e programas de formação do quadro de cooperados e colaboradores, mesmo em grupos que apresentam considerável heterogeneidade.

Palavras-chave: Jogos de empresa, ciclo de aprendizagem vivencial, Taxonomia de Bloom.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos percebe-se a necessidade de uma interação efetiva entre professor, aluno e métodos de ensino, para que não haja distanciamento entre estes - o que tende a prejudicar a educação. Atentando-se a esta relação, novos enfoques de ensino-aprendizagem foram elaborados, criando uma oposição ao ensino tradicional no qual o professor é aquele que apenas repassa informações aos estudantes e estes últimos apenas as recebem, sempre dentro de um modelo uni direcionado. Este argumento é reforçado por Freire (1997), quando o autor afirma que ensinar não é transferir conhecimento, e sim, oferecer oportunidade de descoberta e reflexão.

As abordagens, ainda alternativas buscam criar condições favoráveis para que os participantes, mesmo que apresentando elevado grau de heterogeneidade, sejam atores de sua própria aprendizagem, ao serem convidados a refletir e problematizar os conteúdos. Albino (2014) afirma que é fundamental que sejam desenvolvidos métodos de ensino que levem os estudantes a vivenciarem práticas que aproximem os conteúdos da realidade, principalmente levando em consideração que existem diversas formas de aprender e este processo é intrínseco a cada indivíduo.

Nesse sentido, os Jogos de Empresa são metodologias utilizadas com esse objetivo. Estes jogos são capazes de proporcionar que os educandos aprendam por meio da vivência e utilização do seu conhecimento prévio. Neste caso, os participantes internalizam a aprendizagem por meio da correlação entre a vivência e suas ações do cotidiano. Neste trabalho foi adotado o Jogo Empreendedor Rural, cuja abordagem permite aos participantes vivenciarem a experiência de gerir uma propriedade rural produtiva (RHODEN et al., 2017).

Além do jogo empreendedor rural, também foi adotado o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), como método para catalisar a aprendizagem em cada um dos módulos da formação, como aponta Albino (2014). O CAV consiste em um ciclo de cinco fases (vivência, relato, processamento, generalização e aplicação) e tem como objetivo consolidar os conhecimentos adquiridos a partir da experiência prévia dos participantes e os resultados alcançados no jogo (ALBINO, 2014; ALVES et al., 2016).

O presente trabalho adotou como critério de análise e evolução da aprendizagem, a Taxonomia de Bloom (BLOOM, 1972). A organização taxonômica da aprendizagem contribui na classificação de objetivos de processos educacionais. Neste contexto, as metodologias de aprendizagem podem ser trabalhadas de maneira integrada e estruturada (FERRAZ et al. 2010).

O problema que instigou a proposição do estudo está intimamente ligado às indagações sobre o processo de aprendizagem e conhecimento, que promova o desenvolvimento de habilidades e competências dos participantes, a partir da aplicação do jogo Empreendedor Rural. Diante disso, foi possível questionar: A aplicação do jogo possibilitou uma troca de conhecimento entre os participantes? A utilização do método da Taxonomia de Bloom contribuiu para o aprendizado dos participantes? Este método pode ser difundido para outros grupos, associações e organizações cooperativas?

Como hipótese, pressupõe-se, neste trabalho que, o jogo de empresa, aplicado da maneira correta, ou seja, respeitando os conhecimentos já adquiridos pelos participantes e levando eles a uma vivência que pode ser trazida para a realidade, por meio do CAV, é um método de ensino que permite a troca de conhecimento entre os envolvidos. Presume-se também, que essa metodologia possa ser reaplicada em outras organizações cooperativas por ser um instrumento didático-pedagógico, que contribui para formação do quadro social.

A vista do que foi apresentado, pretende-se nessa pesquisa, avaliar a evolução do aprendizado dos participantes (estudantes universitários e produtores rurais), levando em consideração a Taxonomia de Bloom.

2. ESTADO DA ARTE

De acordo com Libâneo (1998), a educação pode ser constituída pela ação, processo e estruturas que influenciam no desenvolvimento das pessoas e suas relações no meio social e natural. Uma das maneiras de propiciar a educação nas organizações é por meio da aplicação de técnicas vivenciais, quando os educandos aprendem no decorrer da atividade prática e não apenas da teórica. Segundo um estudo realizado por Rohden et al. (2017) com agricultores familiares mostrou que o jogo empreendedor rural contribuiu para aprenderem a administrar e planejarem melhor as atividades dentro da propriedade rural, como anotar os custos, despesas, o lucro e buscar informações para a tomada de decisão.

O Grupo Projetar (2002) reforça essa ideia, apontando que as técnicas vivenciais são eventos estimulantes, pois os participantes são envolvidos em situações que se aproximam da sua realidade. Dessa maneira, promovem um espaço de imaginação e criatividade, que possibilita a interação e a busca de melhores soluções aos problemas propostos. Assim, o processo de aprendizagem inclui além da teoria “o envolvimento emocional, a assimilação de informações por via intelectual e emocional, o que por sua vez modifica as percepções, os sentimentos e, é claro a predisposição para atuar no mundo” (PROJETAR, 2002, p.19).

Para Albino (2014), o aprender fazendo é uma metodologia eficiente de ensino que faz com que os participantes internalizem as informações de maneira duradoura. O autor argumenta que as atividades vivenciais além de subsidiarem a mudança de comportamento e serem uma alternativa eficaz para o desenvolvimento e aprendizagem, podem fazer surgir características e comportamentos empreendedores, o que pode ser benéfico para organizações, como cooperativas e associações, por exemplo. Além disso, os jogos de empresa são capazes de suprir lacunas educacionais, ao reduzir o tempo necessário para promover mudanças de comportamentos e a transformação de conhecimento em habilidades (SAUAIA, 2006), processos fundamentais em qualquer tipo de organização.

Nessa linha de pensamento, Gramigna (2005), alega que a aprendizagem vivencial é consequência da interação dos educandos em uma atividade na qual eles têm a oportunidade de refletirem sobre o processo de uma forma mais crítica, aplicando o conhecimento adquirido em seu cotidiano, além de vivela. Neste caso, os jogos simulados e jogos de empresa são técnicas vivências que podem propiciar o aprendizado de teorias, técnicas e práticas dentro de ambientes organizacionais.

Essa metodologia surgiu nos Estados Unidos na década de 1950, com o objetivo de treinar trabalhadores da área financeira, enquanto no Brasil, os jogos só começaram a ser utilizados na década de 1980 (GRAMIGNA, 1993). Para a autora, é por meio dos jogos que as “as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e dentre elas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso” (GRAMIGNA, 1993, p.3).

Acredita-se que o jogo possa ser um instrumento de aprendizagem, uma vez que, ao estarem em um ambiente descontraído e lúdico, os participantes podem se abrir ao conteúdo passado e se exporem e arriscarem, já que não se sentem pressionados para a constante vitória ou para uma possível derrota (VILA; FALCÃO, 2002). Isso porque, segundo Gramigna (1993, p.37) “um ambiente lúdico, onde o bom humor e a espontaneidade prevalecem, faz com que o clima estabelecido seja de confiança e permissividade para tentativas de acerto”. Diante disso, com a aplicação dos jogos, os bloqueios e as barreiras, existentes entre os participantes, são superados e os laços já estabelecidos são fortalecidos, fazendo com que as pessoas se sintam confiantes para usarem seus potenciais plenamente. Melhorando, consequentemente, o relacionamento interno bem como o desempenho dos participantes dentro da organização.

Na aprendizagem cooperativa os participantes adquirem competências, conhecimentos estratégicos e procedimentos, dos quais, a partir do aprendizado em conjunto ficam individualmente melhor. Além disso, os participantes percebem que o sucesso de cada um, para concretização das atividades, está relacionado ao sucesso do outro e que as dificuldades podem ser superadas com o trabalho em equipe. Ao adotar o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) espera-se que os integrantes assimilem os conteúdos e, a cada módulo, interajam entre si em busca da construção de soluções para a situações vivenciadas. Além disso, o CAV favorece o compartilhamento de sentimentos e processos, contribuindo para a interação e construção do saber (RIZZO; CAPELLARO; CRISTINI, 2015).

Segundo a literatura, a utilização dos jogos em conjunto com o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, constituem um método eficaz de ensino (ALBINO 2014, ALVES et al., 2016 e RHODEN et al., 2017). No entanto, de acordo com Sauaia (2006), as atividades de formação realizadas com a utilização dos jogos, devem utilizar métodos e possuir objetivos que façam sentido para os participantes, caso contrário, os conteúdos e o objetivo do processo de ensino e aprendizagem podem não ser internalizados pelos participantes.

Diversas são as metodologias que podem ser usadas para auxiliar o planejamento pedagógico e a definição dos objetivos de aprendizagem. A taxonomia dos objetivos educacionais, também difundida como taxonomia de Bloom, é uma estrutura de organização hierárquica de categorias de pensamento. Nesse sentido, a taxonomia é uma metodologia que contribui para a definição dos objetivos de aprendizagem a partir da classificação dos níveis cognitivos (BLOOM, 1972).

Conforme Bloom (1972), as características fundamentais de cada um desses domínios podem ser resumidas em:

- **Cognitivo:** refere-se ao aprender, internalizar um conhecimento. Esse domínio compreende o desenvolvimento intelectual, de atitudes e habilidades. Abrange o entendimento de fatos específicos e conceitos que incentivam o desenvolvimento intelectual regularmente. Os objetivos desse domínio foram agrupados em seis categorias e são organizados de forma hierárquica da mais simples a mais complexa. Para alcançar um novo nível, é necessário ter obtido um desempenho satisfatório do anterior, as categorias desse domínio são: Conhecimento; Compreensão; Aplicação; Análise; Síntese; e Avaliação.
- **Afetivo:** refere-se a posturas e sentimentos. Compreende as categorias atreladas ao desenvolvimento da área afetiva e emocional, que abrangem valores, respeito, emoção, responsabilidade e comportamento. As categorias desse domínio são: Receptividade; Resposta; Valorização; Organização e Caracterização.
- **Psicomotor:** refere-se a habilidades específicas e físicas. Segundo Bloom (1972) e seu grupo não chegaram a determinar uma taxonomia para a área psicomotora, mas outros pesquisadores elaboraram seis categorias que incluem ideias ligadas a percepção, habilidades físicas, movimentos, comunicação não verbal. As categorias desse domínio são: Imitação; Manipulação; Articulação; e Naturalização.

Apesar que todos os três domínios (cognitivo, afetivo e psicomotor) tenham sido amplamente compartilhados e discutidos diferentes autores, o domínio cognitivo é o mais conhecido e aplicado. Este trabalho, utilizou-se do domínio cognitivo, pois trata-se de uma experiência de capacitação e aprendizado dos educandos, através dos Jogos de Empresa e o Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

3. TAXONOMIA DE BLOOM (BLOOM ET AL., 1972)

A Taxonomia enquanto ciência busca denominar e classificar determinado grupo estudado. Neste sentido, é evidente que mesmo provindo das Ciências Biológicas é utilizada como instrumento em quase todas as áreas do conhecimento (MAURÍCIO, 2018). Ressalta-se ainda, que existem diversos trabalhos científicos utilizando-a nas Ciências Humanas, visto a capacidade da taxonomia na organização intelectual dentro de um conceito (CAMPOS & GOMES, 2007)

A taxonomia, conforme citado anteriormente, é um instrumento essencial dentro das ciências em geral. Essa metodologia é fundamental, visto que uma de suas características é a funcionalidade aplicada desde estudos mais simples às pesquisas avançadas, tornando-a uma boa ferramenta (MAURÍCIO, 2018).

Segundo Krathwohl (2002), a taxonomia dos objetos cognitivos foi criada por um grupo de pesquisa liderado por Benjamin S. Bloom como uma maneira de diversificar as questões de avaliações usadas como o mesmo objetivo de aprendizagem. De acordo com Bloom (1972), a capacidade das pessoas de aprendizado difere de um indivíduo para outro e, por um certo tempo, acreditou-se que a causa pela qual uma quantidade de educandos obtinha desempenho superior do que outros estava relacionada às circunstâncias e variáveis existentes além do ambiente educacional e que, nas mesmas condições de aprendizagem, todos aprenderiam com a mesma competência e profundidade o conteúdo.

Bloom e seu grupo de trabalho, descobriram que nas mesmas condições de ensino, os educandos aprendiam, mas se divergiam em relação ao nível de profundidade e abstração do conhecimento adquirido (BLOOM et al., 1973). Assim, a direção tomada para a definição da taxonomia é a relação do desenvolvimento cognitivo e a definição do objetivo do processo de aprendizagem.

A Taxonomia de Bloom aborda seis principais classificações do domínio cognitivo: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Estas categorias são sistematizadas da mais simples para a mais complexa, sendo acumulativa e pré-requisito para o próximo nível. Como pode ser ilustrada na tabela abaixo:

Tabela 1 – Taxonomia de Bloom

NÍVEL	DEFINIÇÃO	AMOSTRA DE VERBOS
Conhecimento	Esse domínio cognitivo é pautado na habilidade de lembrar informações e conteúdos previamente discutidos, como: fatos e datas, palavras, teorias, métodos, classificações, lugares, regras, critérios, procedimentos.	Apontar Combinar Declarar Distinguir Definir Denominar Descrever Enumerar Identificar Listar
Compreensão	Essa habilidade traz uma integração significativa. É caracterizada pela compreensão ou interpretação de um conhecimento a partir de um saber anterior.	Alterar Construir Converter Decodificar Defender Definir Descrever Distinguir Discriminar Estimar
Aplicação	Habilidade de utilizar todo conhecimento teórico aplicado a problemas concretos, desde de regras á princípios, leis e teorias.	Aplicar Alterar Programar Demonstrar Desenvolver Descobrir Dramatizar Empregar Ilustrar
Análise	Trata da habilidade de dividir o conteúdo estudado em partes com o objetivo de entender a estrutura final. Essa habilidade pode incluir a identificação das partes, análises de relacionamento entre as partes e reconhecimento dos princípios organizacionais envolvidos.	Analisar Classificar Comparar Contratar Determinar Deduzir Deduzir Diagramar Distinguir Diferenciar Identificar
Síntese	Habilidade de agregar e juntar partes com a finalidade de criar um novo todo. Essa habilidade envolver a produção de uma comunicação única, um plano de operações ou um conjunto de relações abstratas. Combinar partes não organizadas para forma um “todo”.	Categorizar Combinar Compilar Compor Conceber Construir Criar Desenhar Elaborar Estabelecer
Avaliação	Habilidade de julgar o valor do material (proposta, pesquisa, projeto) para um propósito específico. O julgamento é baseado em critérios bem definidos que podem ser externos (relevância) ou internos (organização) e podem ser fornecidos ou conjuntamente identificados. Julgar o valor do conhecimento.	Avaliar Averiguar Escolher Comparar Concluir Contrastar Criticar Decidir Defender Discriminar

Fonte: Bloom (1972)

4. METODOLOGIA

O presente trabalho teve cunho qualitativo, segundo sua natureza, e descritiva no que diz respeito a sua finalidade, pois tem como objetivo a descrição de determinadas características de um grupo ou uma população, como argumenta Gil (2010).

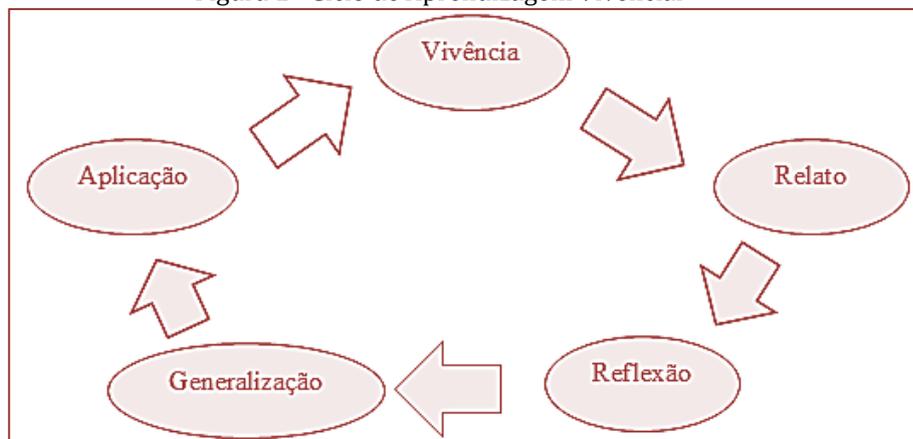
Segundo os métodos empregados, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que, segundo Gil (2010, p.37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Para Yin (2010) este método de pesquisa é bastante usado em diversas situações e pode contribuir para nosso conhecimento acerca dos fenômenos grupais, individuais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

A unidade-caso a ser estudada são estudantes de graduação da Universidade Federal de Viçosa em conjunto com o grupo Aroma e Prosa, produtores de café de Araponga - Minas Gerais, o que caracteriza a pesquisa como um estudo de caso único, que “refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno, etc.” (GIL, 2010, p.118), e que “pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento e da teoria” (YIN, 2010, p.71).

A modalidade do caso se caracteriza em um caso decisivo que geralmente é utilizado para se confirmar, questionar ou entender uma teoria (Gil, 2010), neste caso, para compreender o processo de ensino e aprendizagem no ambiente educacional através da aplicação dos jogos de empresa empreendedor rural por meio do Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial é um processo composto por cinco etapas, em que o facilitador instiga os participantes a refletirem sobre o conteúdo e a vivência. Este processo é ilustrado pelo esquema a seguir:

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem Vivencial



Fonte: Elaboração própria

Portanto, é possível observar que o Ciclo de Aprendizagem Vivencial é um sistema constituído de etapas, em que:

- A primeira etapa é a **Vivência**, ou seja, a realização do jogo ou da atividade vivencial, é importante destacar que os jogos e as atividades devem ser utilizados com um objetivo que seja condizente com o propósito do processo de ensino e aprendizagem (GRAMIGNA, 1993, ALBINO, 2014, ALVES et al., 2016).
- **Relato**, constitui o momento em que os participantes da formação expõem e apresentam os sentimentos gerados durante a realização e ao final do jogo (ALBINO, 2014, ALVES et al., 2016).
- **Reflexão**, em que os participantes são convidados a refletir e apresentar os processos e os acontecimentos ocorridos na realização do jogo (ALBINO, 2014, ALVES et al., 2016).
- **Generalização**, nesta etapa, os participantes trazem as conclusões obtidas com a reflexão e realização do jogo para a realidade, é o momento em que os participantes saem do ambiente lúdico (ALBINO, 2014, ALVES et al., 2016).

- Por fim, a **Aplicação** é o momento em que os participantes assumem o compromisso em aplicar os conhecimentos obtidos e as reflexões realizadas em sua vida cotidiana (ALBINO, 2014, ALVES et al., 2016). Caso seja necessário, podem ser aplicados outros jogos para concluir ou dar continuidade no processo de ensino e aprendizagem.

Diante disso, ressalta-se a importância de se utilizar, dentro das instituições, técnicas que levem em consideração as experiências e conhecimentos adquiridos pelos participantes, uma vez que os adultos diferentemente das crianças, possuem uma opinião e querem aprender para uma aplicação imediata em suas vidas diárias.

O estudo de caso, segundo Gil (2010), requer a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados, pois é necessário para garantir a profundidade do estudo e a inserção do caso em seu contexto, além de dar maior credibilidade aos resultados obtidos.

Para isso, nesta pesquisa coletou-se dados através de instrumentos e práticas como aplicação de jogos, formulários de autopsenchimento, leitura de documentos e observação de processos.

Para a coleta de dados, utilizou-se de dois formulários, que foram aplicados nesta pesquisa dois formulários de autopsenchimento denominados “Formulário 1” e “Formulário 2”. Souza (2017) argumenta que, esse método permite analisar os conhecimentos dos participantes da pesquisa antes e após a aplicação do jogo de empresa e do ciclo de aprendizagem vivencial.

O jogo de empresa escolhido foi o Empreendedor Rural, é um jogo de tabuleiro elaborado pelo Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor, sendo uma ferramenta central de treinamento desenvolvido para a formação de empreendedores do setor rural, apresentando assim como uma ação educativa inovadora. Nesta atividade, os participantes foram divididos em famílias e cada grupo tinha uma propriedade rural representado por fichas que equivalem a escrituras. O jogo simula as atividades rurais que variavam em meses do ano, com eventos variáveis do cotidiano como seca, temporal e possíveis despesas familiares (ROCHA et al., 2018).

Os objetivos centrais do jogo a serem atingidos pelos participantes são a importância do planejamento para suas atividades, tal como o trabalho em equipe, a operação e manutenção das receitas e despesas da propriedade, além de desenvolverem habilidades operacionais e de liderança durante o trabalho (ROCHA et al., 2018). O jogo está composto por 4 módulos, com a duração de 4 (quatro) horas por módulo. Em cada módulo há um objetivo específico e possibilita desenvolver diferentes competências e habilidades, conforme seu andamento é adicionado atividades mais complexas para os participantes, como negociação, processamento e beneficiamento de produtos. Para analisar o resultado verificou-se em cada módulo o rendimento econômico alcançado pelas famílias dentro das variáveis apresentadas durante o jogo.

O universo estudado por esta pesquisa contou com o total de 20 participantes, além da formação de uma equipe de apoio, constituída por dois colaboradores, sendo um facilitador e um relator. Cada família foi composta por um estudante universitário, atuando como gestor nas atividades durante o jogo.

Para mensurar a evolução do aprendizado dos participantes foram utilizadas, no formulário 1 (um), questões do domínio cognitivo **conhecimento** de acordo com a Taxonomia de Bloom, estas questões abordavam informações e experiências sobre trabalho em equipe, tomada de decisão e planejamento, tais habilidades que são necessárias durante a execução do jogo.

Após finalizado o jogo, foi entregue o segundo formulário, que tinham questões complexas, englobando outros domínios cognitivos da taxonomia, permitindo sim medir a evolução da aprendizagem dos participantes.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas informações obtidas no formulário 1, os participantes não possuíam em sua maioria um elevado grau de escolaridade, além de terem como atividade principal o trabalho com a agricultura a mais de dez anos. Essas informações são essenciais, pois contribuem de acordo com a Taxonomia de Bloom para estabelecer aonde se pretende chegar com o processo de ensino-aprendizagem.

Exigiu-se dos participantes no formulário 1, o entendimento do nível cognitivo mais simples, o **conhecimento**, que implica no reconhecimento de determinados elementos. Foi questionado aos participantes quais palavras eles relacionavam a trabalho em equipe, tomada de decisão e planejamento.

Nesse nível cognitivo, o objetivo foi encontrar indícios de que o conhecimento está armazenado na mente do participante do jogo e analisar o saber que o indivíduo possui. (BLOOM, 1972). O Empreendedor Rural nessa perspectiva, envolve estimular ações estratégicas que beneficiem a família, mas que possa também, promover uma mudança de comportamento no indivíduo.

No formulário 2, não exigiu-se o entendimento de um nível cognitivo específico, dadas as características do grupo estudado, além do mais, segundo Pelissoni (2009), é essencial que os instrumentos de avaliação educacional envolvam os diferentes níveis da taxonomia para preparar os educandos para ambientes cada vez mais dinâmicos e que exigem uma atuação profissional complexa.

A **avaliação**, último nível cognitivo apresentado pela taxonomia, pressupõe julgamento de valor, seja quantitativo ou qualitativo, acerca de um conteúdo. Obtivemos o resultado de maneira escrita pelo formulário, em que se questionou aos participantes se eles acreditavam que seus conhecimentos foram reforçados após o jogo, observou-se que as respostas foram positivas. Além disso, o CAV proporcionou ao final de cada módulo, um espaço de reflexão onde os educandos expressaram suas percepções, opiniões e sentimentos do que foi vivido, sendo relevante através dessa observação de processos, medir a evolução do aprendizado de forma oral.

Em relação aos resultados no segundo formulário, observou-se que na percepção dos participantes a dinâmica no empreendedor rural favoreceu o aprendizado. Segundo o relato do participante A: *“Meus conhecimentos foram reforçados, esse foi um jogo com possibilidade de errar e no dia a dia temos pressão e maior cobrança e em tudo precisa de planejamento, liderança e trabalho em equipe.”* Participante B: *“O jogo contribuiu para mostrar que as pessoas trabalhando junto tem a capacidade de melhorar a vida das famílias.”* No Empreendedor Rural, os participantes tiveram a oportunidade de gerir uma propriedade rural familiar, em que aplicaram seus conhecimentos e adquiriram novos saberes através da troca e reflexão do conteúdo do jogo.

Os participantes evidenciaram através do relato durante o CAV e nas respostas do formulário, que houve relação entre suas experiências vividas no Empreendedor Rural com suas atividades do cotidiano. Este fato, possibilitou ao agricultor desenvolver o nível cognitivo **aplicação**, sendo a habilidade de utilizar todo conhecimento teórico e ter a possibilidade de aplica-lo a problemas concretos. Além disso, esse domínio permite ao educando certa independência intelectual, eliminando a dependência de um agente externo (BLOOM, 1972), seja o professor ou um gestor da propriedade.

De acordo com a Taxonomia de Bloom para haver uma aprendizagem real, o educando precisa ser capaz de lembrar-se dos conceitos aprendidos, entender os conteúdos, aplicar os conhecimentos em situações práticas, ter capacidade para analisar e avaliar situações, além de capacidade para criar novas estruturas a partir do seu conhecimento (BLOOM, 1972).

A partir de estudos realizados por Silva e Martins (2014), a utilização da Taxonomia de Bloom tem colaborado positivamente nos ambientes educacionais, pois permite a classificação de objetivos de aprendizagem de forma hierárquica, além disso, possibilita estruturar, organizar e planejar cursos e módulos instrucionais. Assim, foi provada do ponto de vista dos participantes que essa metodologia contribuiu para o processo de aprendizagem, que envolviam trabalho em grupo, planejamento de atividades e liderança.

Além disso, o grupo também demonstrou amadurecimento durante a dinâmica, comprovada essa evolução através da Taxonomia de Bloom. Rodrigues (2018), destaca a importância do desenvolvimento de projetos que visem a implementação da Taxonomia para que os educadores possam trabalhar competências e habilidades para assegurar um ensino de qualidade, que atenda as diversas necessidades dos educandos, de modo que efetive uma prática pedagógica diferenciada.

Outro fator importante, diz respeito ao envolvimento dos estudantes como técnicos de apoio à gestão das famílias. Segundo os resultados obtidos pelo formulário, todos os participantes ressaltaram a contribuição do estudante durante o jogo, principalmente no início, sobre questões de contabilidade, regras do jogo e trocas de experiências. Dessa forma, mostrou-se ser eficiente esta interação para a organização interna das operações das famílias.

Em organizações associativas a participação dos membros é fundamental para o seu funcionamento, o grau de participação sobre as decisões pode ser elencado em diversos níveis. De acordo com Bordenave (1994), o menor grau de participação é o de informação, que acontece quando os associados só são informados das decisões já tomadas pelos dirigentes, já o maior nível é denominado auto-gestão, em que os participantes definem os objetivos do grupo e determinam as formas de controle sem referência externa.

Ao longo do jogo, gerou-se a dúvida sobre a capacidade de autogestão das famílias a partir do afastamento dos técnicos/estudantes. De acordo com Bordenave (1994, p.32), a autogestão “é o grau mais alto de participação, na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa.” Este fato foi demonstrado com a diminuição da participação dos estudantes (agentes externos) e a capacidade de autogestão demonstradas pelas famílias, como o gerenciamento das atividades financeiras e organizacionais, além da autonomia para tomar as decisões naquele ambiente. Observou-se ao final do jogo, que todas as famílias tiveram seus resultados alcançados, tendo como indicador o saldo do caixa positivo e com sobras.

Neste sentido, é possível identificar uma evolução no comportamento gerencial e maturidade dos grupos, havendo indícios de que, os produtores rurais que se organizam em uma associação, tem condições técnicas para migrar para uma organização cooperativa composta por operações mais complexas. Segundo Albino (2014), esta evolução mostra que o processo de ensino-aprendizagem foi eficaz, pois os participantes durante o jogo passaram de uma postura mais submissa e passiva para uma atuação interativa, essencial para atingir a autogestão do grupo, o que é fundamental para o funcionamento de organizações cooperativas.

Desse modo, as constantes transformações do meio rural, caracterizado pelo seu dinamismo, demanda que os produtores rurais saibam utilizar ferramentas gerenciais para conduzir suas propriedades (ROCHA et al., 2016). Assim, os resultados obtidos foram satisfatórios, pois possibilitou a troca de conhecimento e interação entre os estudantes e produtores rurais ampliando suas competências pessoais. Este resultado ressalta o argumento de Freire (1997), que o aprendizado é uma construção através da reflexão do conteúdo, permitindo aplicar o aprendido em situações concretas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interação entre os estudantes da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e o grupo Aroma e Prosa, é positiva uma vez que possibilitou a construção de conhecimento dos participantes, sendo que os estudantes puderam atuar como gestores das propriedades no jogo e os produtores puderam assimilar a vivência com as atividades realizadas. Neste sentido, ficou evidente que a heterogeneidade do grupo, além de não se configurar como um problema, acabou potencializando o processo de aprendizagem.

Além disso, o desenvolvimento do presente estudo, proporcionou uma análise de como a Taxonomia de Bloom pode ser aplicada pelos colaboradores no jogo Empreendedor Rural, propiciou uma reflexão sobre os benefícios de abordar os domínios cognitivos apresentados pela teoria de Bloom.

Com a realização do jogo e a metodologia proposta, observou-se uma mudança comportamental no grupo ao decorrer das atividades, evidenciado pela capacidade de autogestão dos participantes. Esta evolução mostra a efetividade do processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para uma possível constituição de organizações mais complexas, como cooperativas, que exigem melhores competências e habilidades técnicas de seus associados.

Somando a isso, o trabalho comprova o resultado do jogo Empreendedor Rural como formador a partir da Taxonomia de Bloom e que assim ele é recomendado nas ações de desenvolvimento do quadro social das cooperativas, principalmente nos projetos e programas de formação do quadro de cooperados e colaboradores. Dado que, o ambiente competitivo e as inovações tecnológicas, dentre outros fatores, têm desafiado a necessidade de gestão interna das organizações, visando a sobrevivência e o crescimento das cooperativas.

Ressalta-se a importância da participação do grupo Aroma e Prosa e a presença das famílias, bem como os filhos e mulheres que contribuíram para a dinâmica do jogo e o presente estudo, sendo inviável a execução da atividade sem eles. É fundamental agradecer a disponibilidade de realizar o jogo na residência de um produtor rural, que viabilizou a locomoção dos participantes.

O trabalho apresentou como limitações, a ausência de estudos que abordem a Taxonomia de Bloom e jogos de empresa, entretanto, através desta experiência pode-se verificar a eficácia e a contribuição para os resultados. Nesse sentido, salienta-se a necessidade de maior estudos científicos na área de aprendizagem vivencial e desenvolvimento cognitivo. Assim, os trabalhos futuros devem contribuir para extinguir estas limitações e aprofundar o estudo nessa área de grande relevância social.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVES, W. M. et al. Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em uma Cooperativa Agropecuária. Revista ELO–Diálogos em Extensão, v. 5, n. 1, 2016.
- [2] ALBINO, P. M. B. Processo de Aprendizagem Baseando no Ciclo de Aprendizagem Vivencial: Uma aplicação à Formação Cooperativista. Revista Brasileira de Gestão de Cooperativas – RGC. Santa Maria, RS, Vol. 01, N. 02, 2º Sem. 2014. ISSN: 2359-0432
- [3] BLOOM, B. Et Al. Taxionomia De Objetivos Educacionais - 1 Domínio Cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1972.
- [4] BLOOM, B.; KRATHWOHL, David R., MASIA, Bertram B. Taxonomia Dos Objetivos Educacionais. Vol.1 (Domínio Cognitivo). Porto Alegre: Globo, 1973.
- [5] CAMPOS, M. L. D. A.; GOMES, H. E. Taxonomia e Classificação: a categorização como princípio. VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Salvador: GT 2 – Organização e Representação do Conhecimento. 2007. p. 14.
- [6] DE JESUS, E. A.; RAABE, André Luis Alice. Interpretações da Taxonomia de Bloom no Contexto da Programação Introdutória. In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2009.
- [7] FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. Gestão & Produção. [online]. v.17, n.2, p. 421-431, 2010 . Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200015>>. Acesso em: 24 fev. 2019.
- [8] FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997. 165 p. ISBN 8521902433.
- [9] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [10] GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. São Paulo: Makron Books, 2005.
- [11] GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de empresa. São Paulo: Makron Books, 1993.
- [12] KRATHWOHL, D. R. (2002) “A revision of bloom's taxonomy: an overview”, In: Theory into Practice, n. 41, v. 4, p. 212-218.
- [13] LIBÂNEO, J. C.. Pedagogia e pedagogos, para quê? São Paulo: Cortez, 1998.
- [14] MAURÍCIO, P. R. A Taxonomia De Bloom Aplicada À Questões De Física. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa. Viçosa-MG, 2018.
- [15] PELISSONI, Adriane M. Soares. Objetivos educacionais e avaliações da aprendizagem. Anuário de produção acadêmica docente, vol. III, n. 5, 2009.
- [16] PINTO, R. A. Métodos de Ensino e Aprendizagem sob a Perspectiva da Taxonomia de Bloom. Revista Contexto & Educação, v. 30, n. 96, p. 126-155, 2015.
- [17] PROJETER, G. Vivências, uma aprendizagem efetiva. Belo Horizonte: Grupo Projetar, 2002.
- [18] RIZZO, S.; CAPELLARO, F.; CRISTINI, V. Flipped classroom, LCA y materiales de contrucción: una experiencia didáctica para una actividad de aprendizaje cooperativa cooperativa y activa. III Workshop on Educational Innovation in Architecture (Jida'15), 2015.
- [19] ROCHA, E. M. S.; FARIA, M. R.; ALBINO P. M. B. Jogo Empreendedor Rural na visão dos agricultores familiares do município de Ubá – Mg. Revista de Agronegócio – Reagro, Jales, v.7, n.1, jan./jun. 2018.
- [20] RODRIGUES, M. P. A taxonomia de bloom aplicada à questões de física. Dissertação Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física. Universidade Federal de Viçosa, 2018.
- [21] ROHDEN, J. F. at al. Avaliação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial em Agricultores Familiares de um Município de Minas. XX SemeAD, Seminários em administração. São Paulo, 2017.
- [22] SAUAIA, A. C. A. Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial. 1995. Tese (Doutorado em Finanças e Marketing) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-23112005-193556/>>. Acesso em: 2016-05-27.
- [23] VILA, M; FALCÃO, P. Focalização de Jogos em T&D. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- [24] YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; Revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 13

Organizações mutuais na agroindústria familiar do Estado de Rondônia

Paula Almeida Brito

Mariluce Paes de Souza

Daniel Menéndez Llerena

Tomás Daniel Menéndez Rodriguez

Gleimiria Batista da Costa Matos

Resumo: O presente artigo teve como objetivo identificar as motivações de participação em organizações mutuais, analisando pelas perspectivas individuais e coletivas, de forma unificada, reconhecendo como importante e natural, pois mesmo buscando benefícios próprios pode se contribuir para um todo. Notadamente organizações mutualista é o modelo capaz de desenvolver pessoas e sua localidade através do senso de comunidade e por objetivos e valores compartilhados. Com estes construtos foi realizado uma pesquisa de campo para aplicação do instrumento nas agroindústrias familiares do estado de Rondônia que vem se desenvolvendo em função de incentivos governamentais, porém neste segmento a cultura do cooperativismo é incipiente. Desta forma, analisou quais os fatores que os membros de organizações sociais consideram relevantes para participação e assim conseguir ampliar as possibilidades de crescimento.

Palavras-chave: Organizações Mutuais; Participação Coletiva; Agroindústria Familiar; Rondônia - Amazônia.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal das organizações tradicionais é o lucro, o que se faz necessário o menor custo. Em 1976, Blaug criticou esta prática por decorrer de insatisfação e desconfiança com os baixos salários e longas jornadas de trabalho, através de “contratos implícitos”, o que ocasionou em pressões sociais, em resposta para estas e outras insatisfações geradas por esse modelo econômico, foi a criação da Nova Economia Institucional (GRANOVETTER, 1992).

Essa alternativa se diferencia por ser formada por organizações sociais sem fins lucrativos e assim se qualificando como o Terceiro Setor, mas ele ainda é meio difuso, principalmente por suas várias denominações, como: “setor da caridade”, “setor independente”, “setor voluntário”, “organizações não-governamentais”, “economia social”, “filantropia” e vários outros (ALVES, 2002). Além das denominações também possui vários tipos de organizações, como: Associações, Mútuas, Cooperativas e Fundações, e estas atuam em diversos segmentos da economia.

Talvez a grandeza e também a incógnita dessas organizações seja a atuação das pessoas no coletivo, que se associam por um objetivo comum, incorporando princípios cooperativos tão desejados neste século XXI, onde a preocupação com o social e ambiental tornou o grande desafio aliado com o econômico, e não mais somente este último como fundamental, tendo este como exemplo de organização para atender estes anseios e de construir uma sociedade melhor.

Já se reconhece que a participação dos membros é uma das estratégias chave para prosperar neste modelo organizacional (BIRCHALL E SIMMONS, 2004), por isso a importância de entender quais são as motivações que fazem as pessoas se associarem, participarem, permanecerem e até se desassociar. Para entender essas motivações, este trabalho apoia-se na Teoria dos Incentivos Mútuos, que compreende o pensamento racional e o social mesmo que opostos, busca na natureza do homem racional e egoísta, vivenciando o capitalismo, ser despertado para cooperar, e a viver melhor em sociedade.

O agronegócio é o forte da economia do estado de Rondônia, porém a agroindústria ainda falta desenvolver, assim como a cultura do cooperativismo. Demonstrando assim a importância de estudar o setor, sendo o objetivo desta pesquisa, identificar as motivações dos membros de organizações sociais do ramo de agroindústria familiar do estado de Rondônia para participar e continuar ativos como membros no cenário onde o estado é promissor neste segmento, mas as organizações sociais ainda são tímidas.

O presente artigo divide-se em seis seções. A primeira abrange o referencial teórico com o histórico, conceito e diversidades das organizações sociais e multi atores. A segunda refere-se à metodologia utilizada para construir esta pesquisa. A terceira seção apresenta dados sobre a agroindústria familiar de Rondônia e a quarta sessão explana os resultados da pesquisa de campo. A última seção trata das considerações finais dos autores acerca do conteúdo total deste artigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A nova economia institucional foi mais do que uma mudança econômica, foi também uma mudança sociológica. Fugiu da organização de instituições políticas e jurídicas e passa a ser coordenada por grupos de pessoas desassistidos por essas instituições, buscando solucionar lacunas causadas pela eficiência econômica, a competição e concentração de renda, ocasionando uma ação coletiva as restrições impostas por instituições já existentes (GRANOVETTER, 1992). Criando assim nos anos de 1970 um terceiro setor na economia, para definir um tipo de atividade de natureza não-governamental, não-mercantil e sem fins lucrativos, a economia social (ALVES, 2002).

O primeiro setor é representado pelo mercado de bens privados, onde se ocasiona conflitos entre proprietários e trabalhadores e insatisfação com a distribuição de renda. O segundo setor é representado pelo governo de bens públicos, responsáveis pela assistência social para os mais desfavorecidos, mas que é ineficiente por não conseguir atender toda demanda.

O terceiro setor busca atender os mais desfavorecidos com a ação conjunta dos insatisfeitos com as práticas do mercado (BIRCHALL, 2000). No Quadro 1 está representado os setores com os seus agentes e finalidades.

Quadro 1: Setorização dos Agentes por Finalidades.

Agentes	Finalidade	Setor
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Pública	Estado
Privados	Pública	Terceiro Setor

Fonte: ALVES, 2002 p. 7.

Segundo o Banco Mundial o Terceiro Setor, se caracteriza na esfera como organizações privadas que realizam atividades voltadas para reduzir o sofrimento humano, promover o interesse dos pobres, proteger o meio ambiente, prover serviços sociais básicos e desenvolver comunidades (BANCO MUNDIAL, 1997 apud JÚNIOR, 2009). Esse setor é bem amplo e engloba vários tipos de organizações sociais.

2.1. ORGANIZAÇÕES MUTUAIS

São organizações que tem o seu objetivo centrado nas pessoas, gerando valor para seus membros e suas comunidades, associando as pessoas da classe trabalhadora para melhorar suas condições (BIRCHALL, 1995). Muito mais do que gerar negócios, organizações sociais tem um papel decisivo no contexto da economia social, impulsionando a promoção do emprego, do bem-estar social, do desenvolvimento local e a inclusão dos mais desfavorecidos (CAEIRO, 2008).

Organizações sociais engloba vários modelos, podendo ser divididos em sem fins lucrativas, híbridas, voluntárias ou de caridade (BIRCHALL, 1995) e subdividida em cooperativas, mútuas, associações e fundações (CAEIRO, 2008), que são termos quase sinônimos, mas que possuem suas particularidades. Alguns dos seus princípios são a preocupação com a comunidade, adesão voluntária e a mutualidade, servindo para ajudar as pessoas a serem produtivas e para compartilhar custos de produção ou serviços. São *multi-stakeholding* por interagir com três tipos de partes interessadas – consumidores, produtores e empregados (SIMMONS; BIRCHALL, 2004).

Pequenas particularidades diferenciam esses modelos, onde as cooperativas são organizações sociais com o sistema aberto, concernente por aceitar clientes que não são membros, já as mútuas são consideradas sistema fechado, porque a negociação é somente com os próprios membros. As associações possuem termos mais amplos e sem regras universais que se diferenciam (BIRCHALL, 2011) e as fundações são caracterizadas como filantrópicas. Todos esses modelos podem atuar em diferentes setores do mercado, como agropecuário, saúde, crédito, educação, habitacional, consumo entre outros.

As organizações mutuais são satisfatórias para o membro, porque reduz diversos custos, aumenta a competitividade, oferecendo igualdade de oportunidades, divisão dos rendimentos além da propriedade do negócio. Mas o desmembramento da propriedade também é carregado de dificuldades, principalmente em relação a tomada de decisão coletiva, outro fator complexo é o propósito da participação, tais como afinidade, interesse ou disponibilidade. Assim mesmo esse modelo representa uma grande parte na economia, principalmente dos países desenvolvidos (BIRCHALL, 2011). O fator diferencial dessas organizações são as partes interessadas e suas relações, chamados de multi atores.

2.2. MULTI ATORES

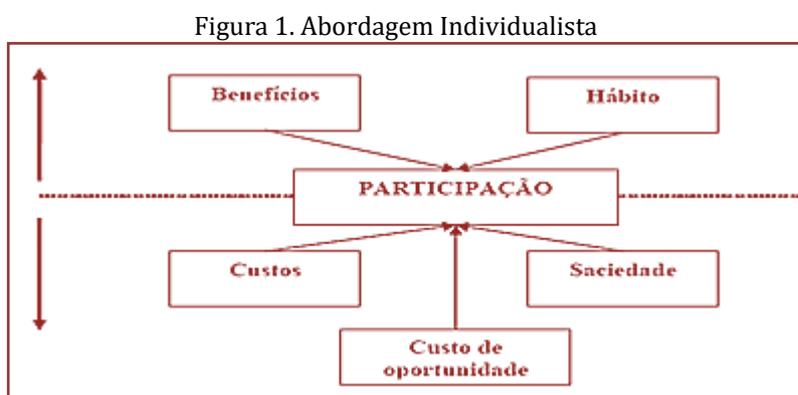
Multi atores nas organizações sociais podem ser compreendidos no engajamento de três classes, que são as principais partes interessadas: produtores, consumidores e empregados (BIRCHALL, 2011) e estes podem exercer múltiplos papéis como de direção, de funcionário e/ou associado, para assim participar e administrar. Porém a participação é influenciada por comportamentos que se opõem em duas linhas de pensamento.

As ciências sociais dividem essas linhas de pensamentos: em *homo economicus*, associada a Adam Smith, e *homo sociologicus*, associada a Emile Durkheim, o *homo economicus* se orienta pela racionalidade do ser humano que deseja maximizar seus lucros e eliminar suas perdas, movidos pela competição e recompensas já o *homo sociologicus* se orienta pelas normas sociais onde se comportam de forma a serem reconhecidos e aceitos dentro da sociedade ou grupo, e assim norteado a cooperar (INDALECIO, 2010).

Nesta dialética, Birchall e Simmons (2004) desenvolveram a teoria dos incentivos mutuais (*mutual incentives theory*), nas perspectivas individualista e coletivista, para explicar a participação dos membros através dos dois comportamentos: o racional (competitivo) e o social (cooperativo).

A abordagem individualista é desenvolvida a partir da teoria da troca social, que defende que as interações humanas são transações que procuram maximizar as recompensas (ganhos) e minimizar os custos (perdas), e assim existe a tendência a manter aquelas relações nas quais os ganhos excedem os custos e terminar aquelas em que os custos são maiores que os ganhos.

Na Figura 1, a abordagem individualista, explica a participação com a utilização de fatores com influência positiva e negativa.



Fonte: BIRCHALL E SIMMONS, 2004 p. 470.

Ilustrados como fatores positivos os benefícios e hábito:

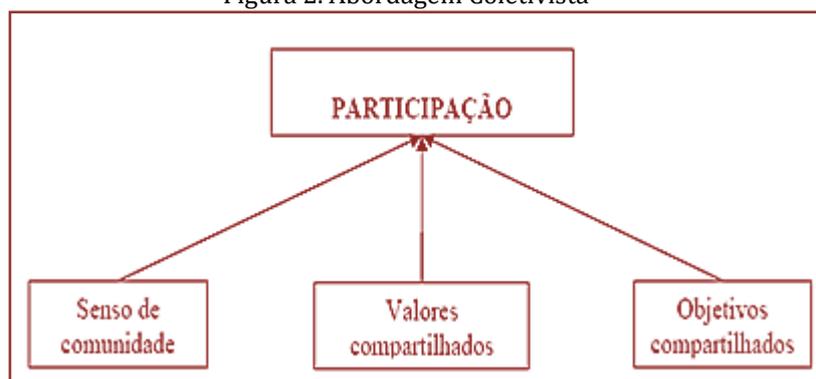
Benefícios são subdivididos em *internos* (percebidos subjetivamente) como o prazer, autoconfiança, sensação de dever cumprido e os *externos* (autopromoção) como a vida social, o reconhecimento dos outros, recompensa financeira e profissional. O **hábito** é entendido como costume ou comportamento espelhado.

Ilustrados como fatores negativos os custos, custos de oportunidades e a saciedade:

Custos é a percepção de dispêndios em financeiro, tempo, esforço e relações. Já **custos de oportunidade** representam as perdas decorrentes da renúncia, ou seja, o que se deixou de ganhar com outra escolha por ter feito a escolha de participar, podendo ser o trabalho, família e lazer. E a **saciidade** é uma indiferença pela satisfação e resultado já alcançado.

A coletivista é desenvolvida a partir da teoria da cooperação social que pode ser explicada como a forma que os indivíduos, que visam satisfazer seus próprios interesses, podem cooperar entre si, sem ajuda de uma autoridade central que os forcem a isto. A partir desta teoria, Birchall e Simmons (2004) sintetizaram três fatores do ponto de vista coletivo que podem levar um indivíduo a participar, como mostra a Figura 2.

Figura 2. Abordagem Coletivista



Fonte: BIRCHALL E SIMMONS, 2004 p. 471.

Os fatores que levam os indivíduos a participar são:

Senso de comunidade é quando o indivíduo se motiva para participar pela semelhança por estar na mesma comunidade, atividade ou por ter afinidades com o grupo. **Valores compartilhados** é quando o indivíduo se motiva para participar por reconhecimento de necessidades como aumentar a renda, agregar conhecimento, adquirir ou aumentar a infraestrutura. **Objetivos compartilhados** é quando o indivíduo se motiva para participar por interesses como diminuir custos, competir no mercado e prosperar financeiramente. A abordagem coletivista afirma que quanto mais cada uma destas três variáveis estiverem presentes, mais provável será que as pessoas participem.

Já para Triandis (1995) as abordagens e características do individualismo e do coletivismo são síndromes culturais, que ele define como um modelo qualificado pelo compartilhamento de crenças, atitudes, normas, papéis e valores que são referenciados sobre um tema em regiões geográficas durante um período particular (MIRANDA, 2002).

O autor define coletivismo como um modelo social que consiste no relacionamento entre indivíduos que se reconhecem como parte do coletivo (família, comunidade, grupo). Estes indivíduos em culturas coletivistas são motivados por normas e deveres atribuídos pelo coletivo e quando no modelo da cultura individualista esses indivíduos são motivados por suas próprias preferências, necessidades e direitos (MIRANDA, 2002).

A abordagem individualista assim como o pensamento individual é complexo e difícil de ser exteriorizado, podendo ser mais perceptível para entender sobre a inatividade da participação. Já a abordagem coletivista mesmo expondo opiniões individuais é vista como mais aceitável de exposição e orienta para entender a adesão e permanência para participação no coletivo. Desta forma as motivações coletivas são dominantes e perfaz uma ferramenta importante de estratégias da participação dos membros para as organizações sociais (BIRCHALL E SIMMONS, 2004).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que de acordo com Creswell (2010, p. 206) “A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados.” Tem características descritivas, pela pretensão de analisar o objeto, descrevendo o comportamento de características motivacionais das pessoas, contudo sem generaliza-los, ou seja, os resultados são restritos a amostra e para o delineamento da pesquisa, este estudo envolveu ainda, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, definida pela coleta de dados (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica teve início com uma revisão teórica a partir de pesquisas do autor Johnston Birchall que foi dispersada para outros autores para expansão do entendimento e assim construir o referencial teórico e os construtos do instrumento para pesquisa de campo. O instrumento utilizado foi o formulário com questões fechadas em escala de 5 pontos, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo e nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente.

Foram elaboradas 9 questões afirmativas com base na teoria dos incentivos mutuais na abordagem coletivista de Birchall e Simmons (2004) e mais 3 questões sobre filantropia relacionado com o conceito de organizações sociais, num total de 12 questões, contendo também questões semiabertas e abertas para identificação do tipo de instituição e do papel do membro. Sendo calculado a confiabilidade dessas questões pelo alfa de Cronbach que resultou no valor igual a 0,716, sendo considerado aceito.

A coleta dos dados foi realizada na 8ª edição da maior feira de agronegócio da região norte, a Rondônia Rural Show (RRS), sediada no município de Ji-Paraná, estado de Rondônia, no período de 22 a 25 de maio de 2019. É realizada anualmente desde 2002, pelo Governo do estado, por meio da Secretaria Estadual da Agricultura (Seagri). Foram identificadas 25 organizações sociais, sendo 19 no setor de agroindústria, 1 no setor de artesanatos e 5 cooperativas de créditos.

Sendo aplicados 19 formulários no setor da agroindústria, pela constatação de ser um segmento no estado em desenvolvimento e fraco em organização social, corroborado pelo espaço cedido específico para este, contando com 73 expositores de todo o estado e deste total, somente 19 se declararam como pertencentes de organizações sociais sendo todos entrevistados. Já cooperativas de crédito, estavam presentes 5 instituições, porém, neste setor ocorre o inverso no estado, são organizações sociais fortes, confirmando pela movimentação financeira de R\$ 265 milhões em propostas financeiras realizadas durante os quatro dias da feira. Para uma melhor análise e principalmente buscando explorar a lacuna do enfraquecimento, a pesquisa descreve a aplicação no setor de agroindústria familiar do estado de Rondônia. No decorrer das entrevistas foi possível obter mais informações para descrever a percepção destes.

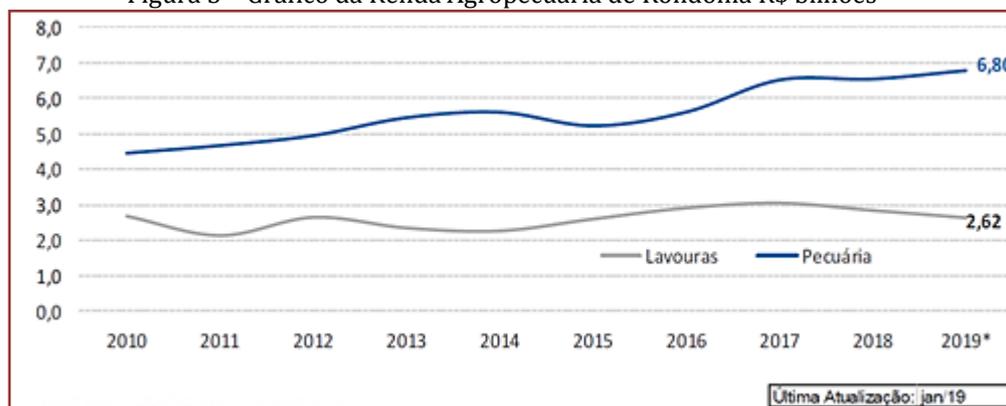
Depois da coleta, tendo encontrado o campo aplicável, foi realizado levantamento de dados secundários sobre o setor e os resultados foram obtidos com o processamento matemático no Excell 2016 e com processamento estatístico no SPSS 24.

4. AGROINDÚSTRIA FAMILIAR EM RONDÔNIA

O estado de Rondônia está localizado na porção oeste da região norte do Brasil, com 52 municípios numa área territorial de 237.765,233 Km² e população estimada em 1.757.589 (IBGE,2018). Fortemente estruturado no setor agropecuário, com crescimento elevado desde 2011, porém em 2018 teve resultado de 4,7% inferior ao obtido em 2017 (EMBRAPA, 2018), mesmo com este resultado as projeções são positivas para os próximos anos, situação ímpar entre a maioria dos estados brasileiros. Rondônia tem o terceiro maior PIB da região norte, este posicionamento econômico está diretamente ligado ao agronegócio. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) aponta que entre os anos safra 2016/17 até 2026/27 o estado terá um aumento de 30% na produção de grãos, atualmente ocupa o quinto lugar de maior produtor de café e o sétimo do maior rebanho do Brasil (BRASIL, 2017).

O valor do PIB em 2016 foi no valor de R\$ 39 bilhões, desse montante, foi gerado R\$ 8,5 bilhões pela lavoura e pecuária, distribuído em 63% na pecuária e 37% na lavoura que concentra a maior parte em quatro culturas de soja, milho, cana de açúcar e arroz representando aproximadamente 25% desse total. Outro fator importante, é que a cultura do arroz e café, tem como principal destino as agroindústrias de beneficiamento local e a distribuição nos mercados da região (SOUZA, 2019).

Figura 3 – Gráfico da Renda Agropecuária de Rondônia R\$ bilhões



Fonte: Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos - DEPEC, (2019).

É importante salientar os resultados econômicos do agronegócio do estado, para despertar o potencial das agroindústrias. Batallha, (2007) define o agronegócio como a soma total das operações de produção e distribuição de insumos e produtos agropecuários, já a agroindústria são unidades empresariais que transformam os produtos agropecuários in natura até a embalagem (SOUZA, 2019).

O censo agropecuário de 2017, coletados no Sistema do IBGE de Recuperação Automática (SIDRA), dispõe que o número de estabelecimentos agropecuários em Rondônia no ano de 2017 é de 91.437 e o número de estabelecimentos agroindustriais em Rondônia no mesmo ano é de 3.158, demonstrando o quão desproporcional, imaturo e oportuno é o seguimento.

Vislumbrando o potencial e tentando modificar este cenário, principalmente para o pequeno produtor, o governo do estado vem implantando políticas para desenvolver o setor. A primeira foi a criação da Lei Estadual 2.412/11 para implantar o Programa de Verticalização da Pequena Agroindústria Familiar Rural – PROVE, que tem como objetivo principal declarado no Art.3º:

Art. 3º O Programa tem como objetivo principal, dentre outros, inserir o pequeno produtor rural no processo produtivo, concedendo-lhe incentivos à produção e ao processamento dos produtos in natura de origem animal e vegetal, de modo a agregar maior valor a estes, aumentando a renda familiar, fixando a família na terra e gerando empregos no campo.

O Programa PROVE funciona em parceria entre instituições governamentais, organizações não-governamentais, pequenos produtores rurais, suas cooperativas ou associações de que façam parte. Outra iniciativa do Governo é a divulgação e o fomento desses negócios, através da Rondônia Rural Show. Reflexo dessas iniciativas é o crescimento no número de Unidade Familiares de Processamento Agroindustrial – UFPA, quantificado na Figura 4 e no Quadro 2 detalhado o ano de 2017 por seguimentos e produtos.

Figura 4 – Quantidade de Agroindústrias Familiares no estado de RO.



Fonte: EMATER-RO, (2017).

Além disso, é disponibilizado linha de crédito específica, como o PRONAF Agroindústria – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar e Agroindústria, FNO – Fundo Constitucional do Norte e de várias organizações sociais com outras linhas de crédito específica.

Fato este, que as agroindústrias obtêm o apoio tanto do governo associado com outras organizações, quanto de cooperativas de crédito para o seu desenvolvimento, mas estas ainda não reconhecem ou não foi institucionalizado a importância da cooperação entre elas mesmas, podendo ser observado que num total de 73 unidades agroindustriais familiares, somente 19 faziam parte de organizações sociais.

Quadro 2 – Detalhamento de Agroindústrias por Segmentos e Produtos–RO.

Nº	Segmentos	Tipos de Produtos	Quantidade de UFPA
1	Panificação	Bolos, tortas, biscoitos, polvilhos, bombons, chocolates	80
2	Polpas de frutas e bebidas	*Polpas de Frutas, Água de Côco, Cachaça, Vinhos, Licor	92
3	Produtos de origem animal	*Cárneos de aves, cárneos de peixe, cárneos de suínos, cárneos de bovinos, derivados do leite, iogurte, achocolatados, entrepostos de mel, entrepostos de ovos, doce de leite	193
4	Produtos de origem vegetal	Mandioca minimamente processada, Derivado de milho, doces (com até 49% de leite) e geléias, compostas, condimentos, frutas cristalizadas, cereias processados e misturados, rapadura, farinha de mandioca, farinha de babaçu, guaraná em pó, café torrado, leite de soja, tofu	129

Fonte: EMATER-RO, (2017).

O cooperativismo é uma filosofia de vida que transforma o mundo com valores de justiça, equilíbrio, felicidade além de oferecer melhores oportunidades para as pessoas, possibilitando o desenvolvimento econômico, social e sustentável de forma produtiva (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, 2019). Apontado como uma alternativa promissora por proporcionar vantagens competitivas, expansão do mercado através da força de ajuda mútua, e que uma parcela pequena no estado atue neste seguimento, sendo em sua maioria agroindústria familiar individual, queremos entender as deficiências da participação através das motivações, visto como fundamental a participação de todos os membros para fortalecer a organização.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa que teve como objetivo identificar as motivações dos membros de organizações sociais para participar e continuar ativos como membros.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A primeira parte do formulário eram questões semiabertas e abertas para identificar o tipo do membro e o tipo da organização. As questões respondiam o tipo de organização social, ramo, localização, quantidade de pessoas filiadas, tempo de criação e o papel do entrevistado na organização. Assim identificamos que dos 19 respondentes, 14 participavam de cooperativas e 5 de associações e o papel desses nas organizações em sua maioria eram na direção, no total de 13, representando 68,4%, 5 como associado e somente 1 como funcionário.

O tempo da organização é bem variável e alguns respondentes só soube quantificar como família e outros como pessoas. Na sua maioria são organizações com somente 1 ano de funcionamento contando com 25 a 30 pessoas filiadas, totalizando 6 organizações nestas condições, porém as duas mais antigas, tem o mesmo segmento de produtos de origem animal, mas contam com números de filiados bem diferentes, enquanto uma tem 31 anos de funcionamento com 230 famílias filiadas, a outra tem 28 anos de funcionamento com 30 famílias filiadas. A que possui mais de 500 pessoas filiadas, tem só 2 anos de criação e ainda tem mais 4 que possui acima de 200 pessoas filiadas e 1 que só sobrou 5 famílias filiadas e está sendo encerrada.

Participaram agroindústrias de 12 municípios do estado, sendo os municípios com repetição de 4 em Vilhena, 3 de Ariquemes e 2 de Colorado do Oeste. A produção em sua maioria é no segmento de produtos de origem animal, mas teve organizações dos 4 segmentos (especificados no Quadro 2).

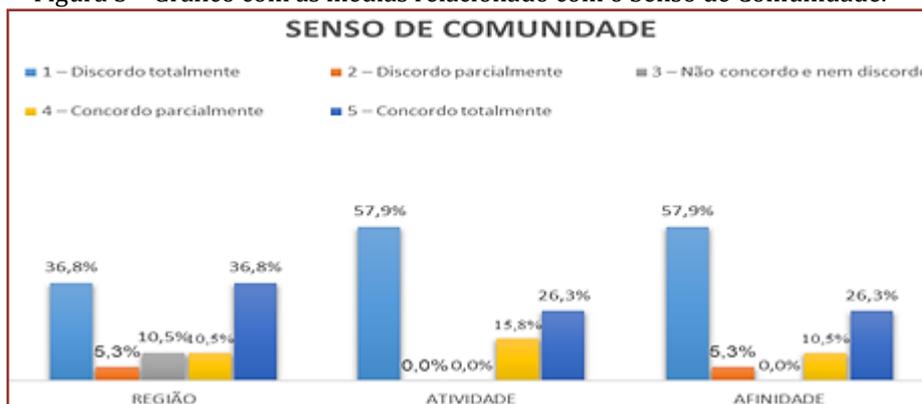
5.2 PERCEPÇÃO SOBRE A ABORDAGEM COLETIVISTA

A segunda parte do formulário são com questões fechadas, na percepção da teoria dos incentivos mútuos com abordagem coletivista, de Birchall e Simmons (2004). A primeira dimensão é o senso de comunidade, relacionado com três fatores para identificar o que motiva estes membros a participar da organização por este enfoque, pontuando-se nesta dimensão sobre duas perspectivas diferentes, enquanto o respondente na qualidade de direção e na qualidade de associado da organização, que na opção de direção demonstrava que esses fatores não eram importantes, sendo que podem participar/associar qualquer pessoa independentemente da localidade, atividade ou afinidade, subentendendo mais como opção da organização e não como motivação própria, o que pode ter determinado esses resultados.

A Figura 5 demonstra as respostas dos três fatores relacionadas na primeira dimensão. O fator que teve a maior concordância para estes respondentes foi a região, representando 36,8%, porém este fator também teve o mesmo valor para representar a discordância total, o que poderia anular o fator, mas na junção do concordo totalmente com o concordo parcialmente, este fator se sobressai no valor de 47,3%, entre a mesma junção da discordância, com o valor de 42,1%. Já os fatores afinidade e atividade foram o mais discordante com um valor de 57,9% iguais, observando que nesta dimensão a discordância foi maior.

Assim, o fator região é elegido mesmo que sem grandes relevâncias, como motivador de participação, significando que estar a mesma área é importante para se identificar, constituir um grupo e melhorar sua localidade. O resultado pode ser explicado conforme o autor Birchall,(2011), coloca que as pessoas se tornam membros automaticamente em virtude da região geográfica, sendo uma semelhança amorfa. (BIRCHALL, 2011)

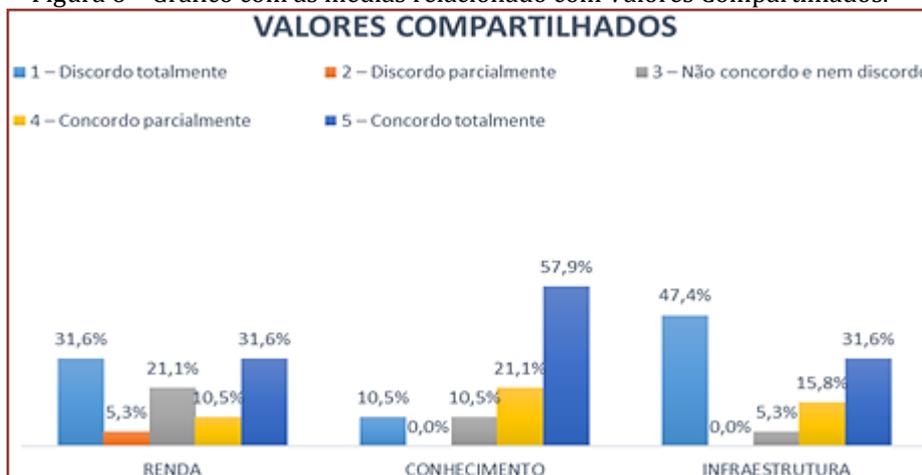
Figura 5 – Gráfico com as médias relacionado com o Senso de Comunidade.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A Figura 6 demonstra as respostas dos três fatores relacionadas na segunda dimensão da abordagem coletivista, os valores compartilhados.

Figura 6 – Gráfico com as médias relacionado com Valores Compartilhados.



Fonte: Dados da Pesquisa.

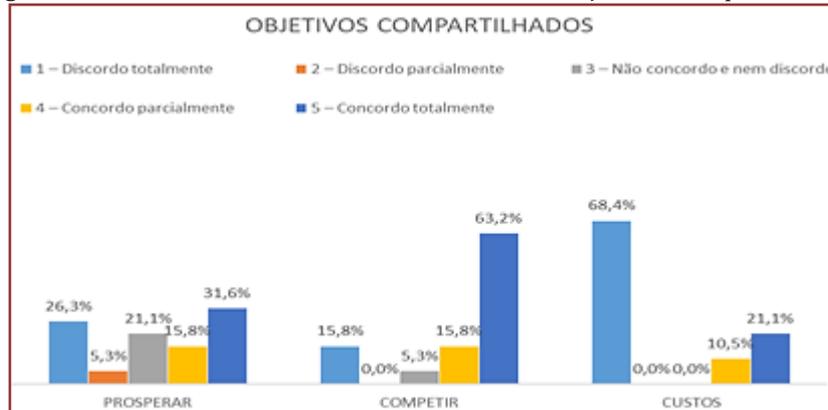
Esta figura mostra que o fator conhecimento teve a concordância acima da média, com 57,9% e o fator infraestrutura com o nível de discordância quase na média, com o valor de 47,4%, já o fator renda teve o nível de concordância e discordância em valores iguais de 31,6%.

Então conhecimento na dimensão de valores compartilhados é destacado como o fator mais importante como motivador de participação, o que segundo Guitert e Giménez (2000), entendem este resultado por reciprocidade entre grupos de participantes que transmitem pontos de vistas, experiências e técnicas que constroem conhecimento e distinguem a importância de se aprender mais no grupo do que se aprenderia individualmente (GONÇALVES, 2006).

Ocorre também nesta dimensão, que valores compartilhados é entendido como necessidades compartilhadas, avaliando-se que as respostas estavam ligadas com essa necessidade atendida, acusando o fator conhecimento claramente como importante porque é oferecido, porém o fator infraestrutura é a necessidade não atendida na maioria dos respondentes e identificado como um fator de maior interesse, e a renda seria o resultado desses outros fatores, mas não relatado como uma motivação para participar.

A Figura 7 demonstra as respostas dos três fatores relacionadas na terceira dimensão da abordagem coletivista, os objetivos compartilhados.

Figura 7 – Gráfico com as médias relacionado com Objetivos Compartilhados.



Fonte: Dados da Pesquisa.

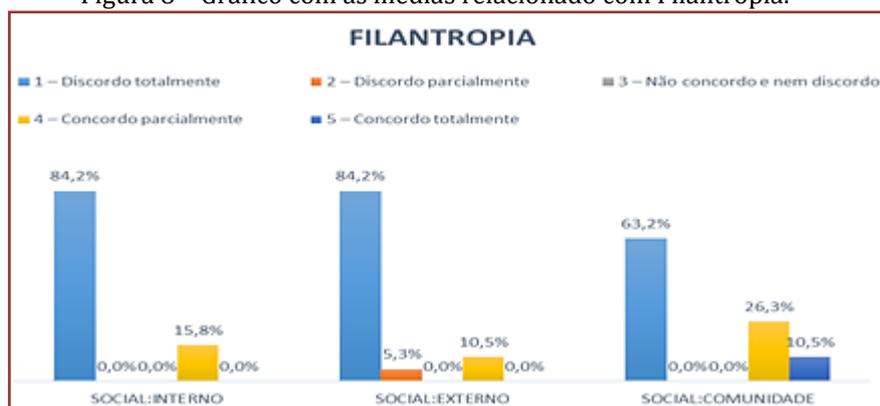
Aqui constata-se que o fator competir foi fortemente percebido, com uma concordância de 62,2%, e o fator custo também com grande relevância de discordância no valor de 68,4%. Assim compreende-se que os respondentes reconhecem que a motivação da participação são as condições melhores para competir no mercado, podendo significar um aumento em suas vendas, mas estes não correlacionaram entre ganhar mais e muito menos ter o custo do seu produto menor.

Para entender essa dimensão, reporta-se a Tacussel (1998) para afirmar que as pessoas se associam por interesses comuns, fortalecendo a ideia de comunidade com a união de pessoas por objetivos comuns, afirmando que comunidade é uma ligação afetiva de valores e crenças compartilhadas (GONÇALVES, 2006)

Desta forma, pode se descrever os fatores que foram percebidos em cada dimensão da abordagem coletivista. Ficando elencado que o **local** para o senso de comunidade, o **conhecimento** para valores compartilhados e **competir no mercado** para objetivos compartilhados. Ter conhecimento dos fatores que motivam os membros a participarem, principalmente pela quantidade de fatores que pode ser identificado em cada dimensão, irá nortear e fortalecer a organização. Torna se importante identificar esses fatores principalmente onde a atuação não é efetiva.

As últimas questões se referem com a variedade de tipos de organizações sociais e como é percebida a filantropia com os membros, a comunidade e fora dela. Objetivando identificar a percepção do membro sobre a organização ser social.

Figura 8 – Gráfico com as médias relacionado com Filantropia.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A Figura 8, revela a predominância na discordância dos três fatores, onde 84,2% afirmam que as organizações não incentivam a prática de ajuda social no âmbito interno e com o mesmo valor no externo. Já no âmbito da comunidade inserida a discordância é no valor de 63,2%. Observa-se o desconhecimento sobre o tipo de organização, quando a maioria, inclusive membros diretores, não descreveram como ter ação social entre os membros e comunidade pelo simples fato de estarem constituído em uma organização social. Segundo Salamon (1998) diz que as pessoas estão se associando, formando organizações para defender direitos, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade, ainda não atendidos, ou deixados sob a responsabilidade do estado (CARRION, 2000). O que torna essas ações sociais pelo simples fato de existência da associação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações mutuais vem progredindo e continua se transformando e reinventando, cogita-se até que seja a melhor forma de se trabalhar atualmente, por associação, cooperando com o grupo e sua comunidade. Muito tem se avançado, mas o comportamento das pessoas continua sendo o maior desafio, fator este que não é exclusivo das organizações mutuais, mas de todos os tipos de organizações.

Enxergar a participação das pessoas pelas perspectivas individual e coletiva se torna uma vantagem competitiva para fortalecer a organização, pois já é sabido que quanto mais participantes efetivos e comprometidos, se reconhecendo como proprietário e responsável pelo crescimento do seu negócio, maiores as chances de sucesso e principalmente de agregar pessoas.

Os interesses e necessidades individuais não precisa ser visto como egocentrismo e sim como motivação pessoal para unir forças e alcançar metas. O instrumento aplicado é uma importante ferramenta de estratégia para as organizações sociais, porém dependendo do nível elevado destas, não se obtenha o mesmo resultado, podendo agregar outras percepções, como a mobilização.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVES, MA. Terceiro setor: as origens do conceito. ENANPAD–Encontro anual da Anpad, v. 26, 2002.
- [2] BIRCHALL, J. Towards A Social Economy, Or Is It A “Third Sector”? Local Economy: The Journal Of The Local Economy Policy Unit, V. 10, N. 2, P. 192–196, 1995.
- [3] BIRCHALL, J. Some Theoretical And Practical Implications Of The Attempted Takeover Of A Consumer Cooperative Society. Annals Of Public And Cooperative Economics, V. 71, N. 1, P. 29–53, 2000.
- [4] BIRCHALL, J.; Simmons, R. What Motivates Members To Participate In Co-Operative And Mutual Businesses ? A Theoretical Model And Some Findings. Annals Of Public And Cooperative Economics, V. 75, N. 3, P. 465–495, 2004.
- [5] BIRCHALL, J. A ‘Member-Owned Business’ Approach To The Classification Of Co-Operatives And Mutuals. Journal Of Co-Operative Studies, V. 44, N. 3, P. 4–15, 2011.

- [6] BRASIL. Projeções De Agronegócio 2016/2017 A 2026/2027. Brasília, Agosto, 2017. 125p Acessado Em: 30 De Maio De 2019. Disponível: [Http://Www.Agricultura.Gov.Br/Assuntos/Politica-Agricola/Todas-Publicacoes-De-Politicaagricola/Projecoes-Do-Agronegocio/Projecoes-Do-Agronegocio-2017-A-2027-Versao-Preliminar-25-07-17.Pdf](http://www.Agricultura.Gov.Br/Assuntos/Politica-Agricola/Todas-Publicacoes-De-Politicaagricola/Projecoes-Do-Agronegocio/Projecoes-Do-Agronegocio-2017-A-2027-Versao-Preliminar-25-07-17.Pdf)
- [7] CAEIRO, J. M. C. ECONOMIA SOCIAL: CONCEITOS, FUNDAMENTOS E TIPOLOGIA. REVISTA KATÁLYSIS, V. 11, N. 1, P. 61-72, 2017.
- [8] CARRION, M.R. Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos. Tempo Social; Rev. Sociol. Usp, V. 12, N. 2, P. 237-255, 2000.
- [9] CRESWELL, J. W.. Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto. 3 Ed. Porto Alegre: Armed, 2010.
- [10] DEPEC – Departamento De Pesquisas E Estudos Econômicos. 2019.
- [11] EMBRAPA. Sistemas De Produção. 2017.
- [12] EMATER. Relatório De Atividades. 2017.
- [13] GIL, A. C. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2002. P. 41- 57
- [14] GONÇALVES, M. I. Comunidade Cooperativa De Aprendizagem Em Rede. Senac, P. 50-59, 2006.
- [15] GRANOVETTER, M. Economic Institutions As Social Constructions: A Framework For Analysis. Acta Sociologica, V. 35, N. 1, P. 3-11, 1992.
- [16] INDALECIO, A.M.A. Participação E A Governança Nas Organizações Mutuais. Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho. Dissertação (Mestrado Em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 2010.
- [17] JÚNIOR, M. Et Al. Gestão Nas Organizações Do Terceiro Setor: Contribuição Para Um Novo Paradigma Nos Empreendimentos Sociais. Enanpad, P. 1-16, 2009.
- [18] MIRANDA, R.O. Cultura Organizacional: Um Estudo Entre As Dimensões De Individualismo E Coletivismo E Suas Manifestações De Horizontalidade E Verticalidade. Orientador: Claudio Vaz Torres. Dissertação (Mestrado Em Psicologia) - Universidade De Brasília, Brasília, 2002.
- [19] Organização Das Cooperativas Brasileiras - Ocb. Cooperativismo: O Que É Cooperativismo. Disponível Em: <[Https://Www.Ocb.Org.Br/O-Que-E-Cooperativismo](https://www.Ocb.Org.Br/O-Que-E-Cooperativismo)>. Acesso Em: 01.Jun. 2019.
- [20] SILVA, M. E. Da; Zen, A. C. O Contexto Base Da Inovação Rumo À Transição Para A Sustentabilidade: Um Ensaio Sob Uma Perspectiva Complexa. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, V. 3, N. 2, P. 61, 2017.
- [21] SOUZA, J. L. Indicadores De Desempenho Para A Agroindústria: Proposta Às Indústrias Beneficiadoras De Arroz De Rondônia. Orientador: Egon Walter Wildauer. Dissertação (Mestrado Em Ciência, Gestão E Tecnologia Da Informação) - Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, 2019.

Capítulo 14

A cadeia produtiva da maçã em São Joaquim-SC sob a ótica da sociologia econômica e da economia de mercado

Frederico Santos Damasceno

Fábio Júnior Piccinini

Ângelo Brião Zanela

resumo: Tanto a análise sobre o mecanismo de preços, quanto a que se refere à interação social de atores individuais e coletivos, colabora para a elaboração de argumentos importantes para explicar a realização das trocas de natureza econômica. Neste trabalho, argumentou-se que tanto os vínculos socioculturais, quanto a variação de preços e quantidades são capazes explicar a formação e evolução de uma cadeia produtiva estabelecida em âmbito territorial. Com base nestes argumentos, concluiu-se então que as discussões teóricas em torno do conceito de “embeddedness” e sua dimensão apontam para ações sociais precursoras e fundamentais à evolução do processo produtivo da maçã em São Joaquim-SC. Já a variação dos preços e quantidades associadas ao mesmo do produto, investigada através de uma série de tempo que utilizou os métodos Holt-Winters aditivo e multiplicativo apontam para um comportamento tendencioso em relação a valorização da maçã, já que depende de variações cíclicas entre preços e quantidades influenciados por fenômenos sazonais.

Palavras-chaves: Cadeia produtiva; São Joaquim-SC; Maçã, Embeddedness, Preços e Quantidades.

1. INTRODUÇÃO

São Joaquim é uma cidade brasileira do Estado de Santa Catarina, situada no planalto serrano com 24.812 habitantes, segundo dados do Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sua composição étnica é formada basicamente por descendentes de alemães, italianos, portugueses e japoneses. A atividade econômica do município está direcionada basicamente ao cultivo de frutas, onde a maçã é o grande destaque. A cadeia produtiva é formada por grandes empresas integradas verticalmente e, em menor volume, por um grande número de pequenos produtores. Merece ser destacado que é uma das atividades que mais recebe investimento em tecnologia e qualidade do país. Esta fruta além do consumo fresco é utilizada em diversos tipos de processamento gerando produtos como doces, compotas, bebidas (sucos e vinhos) e vinagres.

Para analisar a interação entre o comportamento dos agentes individuais e coletivos, bem como o sistema de produção e comércio diferenciados leva-se em consideração, neste trabalho, tanto os vínculos-sócio-culturais entre todos participantes da cadeia produtiva, como a variação de preços e quantidades estabelecidos pelas características inerentes a esse mercado. As duas perspectivas deverão ser capazes de explicar a evolução da principal atividade econômica do município e os resultados em âmbito territorial. Com o propósito de promover aderência entre as proposições teóricas sintetizadas nesse trabalho e a atividade econômica promovida pela cadeia produtiva da maçã em São Joaquim-SC, além dessa introdução, a seção 2 apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa. Já a seção três, apresenta as origens conceituais de “*embeddedness*”, a seção quatro, por sua vez, trata da amplitude do respectivo conceito e sua importância nas diversas áreas de pesquisa, com ênfase à área de geografia econômica. Já na seção cinco, apresenta-se a sociologia dos mercados diante da produção de maçã no município de São Joaquim-SC. A seção seis trata de apresentar a Cadeia produtiva da maçã em São Joaquim-SC sob a perspectiva de variações de preços e quantidade. Uma análise que estará baseada nos métodos de Holt-Winters aditivo e multiplicativo para previsão da quantidade negociada de maçã no respectivo município. A seção sete tratará das considerações finais e a seção oito, apresenta as referências bibliográficas.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Enquanto a revisão teórica trata de apresentar o conceito de *embeddedness*, sua amplitude e as possibilidades dos vínculos socioculturais estabelecidos serem definitivos à consolidação da cadeia produtiva de maçã no município de São Joaquim, a variação dos preços será investigada diante do comportamento da série de tempo que revelará a presença de componentes de tendência e de sazonalidade. Serão realizadas previsões, utilizando os métodos de Holt-Winters aditivo e multiplicativo, baseados em três equações alisadoras: de nível, tendência e sazonalidade.

A fonte de dados baseia-se nas pesquisas elaboradas pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) contendo a quantidades e preços da maçã no respectivo mercado entre os anos de 2009-2019.

Para a realização das previsões será utilizado o pacote estatístico *Eviews 9*, retirando os dados dos últimos 12 meses que compreende o período de julho de 2018 até junho de 2019, provendo assim, as previsões dos modelos.

Serão determinados os parâmetros para as previsões dos modelos aditivo e multiplicativo, sendo: alfa (α), beta (β) e gama (γ) e as medidas de acurácia SSR e RMSE. Em seguida, serão comparados os resultados entendendo que há poucas diferenças entre os modelos Holt-Winter aditivo e o Holt-Winter multiplicativo.

3. EMBEDDEDNESS: ORIGENS CONCEITUAIS (DE POLANYI À GRANOVETTER)

“*Embeddedness*” – que a partir de tradução livre pode ser definida sob alguns termos, entre eles: imersão, enraizamento, incrustação, imbricação⁹ – é um conceito popularizado a partir dos pensamentos Karl Polanyi. Posteriormente, foi redesenhado por Mark Granovetter, com grande repercussão nas ciências sociais¹⁰ – economia, sociologia, antropologia e geografia econômica.

⁹ Segundo Hess (2004: 167): “These terminologies need to be unravelled if we want to get a clearer picture of the different concepts’ common ground and substantive meanings”.

¹⁰ Levando-se em consideração as diferenças nas concepções teóricas estabelecidas pelos dois autores.

Para Swedberg e Granovetter (1992); Barber (1995); Hess (2004), Polanyi pode ser considerado o pai do conceito de “*embeddedness*”. Durante a Segunda Guerra Mundial, o pensador austríaco de origem judia, escreveu sua obra com objetivo de tentar desvendar os princípios políticos e econômicos de uma época intitulada: “*A Grande Transformação (1944)*”. Havia no pensamento de Polanyi uma forte insatisfação com a idolatria superdimensionada atribuída ao mercado – *a absolutização do mercado* – e com a lógica da autorregulação a ele conferida. Para Polanyi (2000), em períodos pré-capitalistas as *economias* estavam inseridas na sociedade e em seus fundamentos *sociais e culturais*. Em economias de mercados modernos as relações sociais e culturais é que foram inseridas no sistema econômico¹¹. Nas palavras de Hess (2004: 168), Polanyi acreditava que: “ao contrário das sociedades anteriores, os elementos culturais e sociais se tornaram economizados e monetizados. Assim, o trabalho passa a ser considerado como uma mercadoria e o princípio do “*homo economicus*” prevalece e domina a sociedade moderna”.

Em “*A Grande Transformação*”, Polanyi elucidou que a Revolução Industrial, o comércio marítimo e o progresso, peculiares à Inglaterra do século XIX, afetaram a vida e o bem-estar daquela sociedade, o que por sua vez definiu o conceito de (*des*) enraizamento. Uma economia (*des*) enraizada no pensamento de Polanyi, além de não estar sujeita as regulamentações externas, tem no lucro o principal motivo da produção; subordinando o motivo de subsistência. Assim, a economia apresenta autonomias, “a primeira pela inexistência de impedimentos e *obstáculos exteriores, a segunda por lhe garantir certa primazia diante das outras esferas sociais*” (FLECK 2014: 301).

Com efeito, segundo Polanyi (2000: 57-58):

Antes que o processo tivesse ido suficientemente longe, os trabalhadores já se amontoavam em novos locais de desolação, as assim chamadas cidades industriais da Inglaterra; a gente do campo se desumanizava em habitantes de favelas; a família estava no caminho da perdição e grandes áreas do país desapareciam rapidamente sob os montes da escória e refugos vomitados pelos “moinhos satânicos”. Escritores de todas as opiniões e partidos, conservadores e liberais capitalistas e socialistas, referiam-se invariavelmente às condições sociais da Revolução Industrial como um verdadeiro abismo de degradação humana.

Fleck (2014: 303) entende que a tese sustentada por Polanyi é a de que a formação social que surge neste período “rompe com os modelos precedentes em que o intercâmbio econômico ou comercial está inserido, subordinado às regulamentações que regem a vida social”. O autor (2014: 304) ainda destaca que: “a esfera da economia ganha assim uma autonomia diante das demais esferas, de modo que se torna um mecanismo autômato que fora designado por ele como “moinho satânico””.

Polanyi argumentou que, de forma singular, a sociedade acredita na força de um mercado autorregulado. Nessa perspectiva, cria-se um cenário de utopias que, levado a cabo, acaba por desarranjar o tecido social. Tratando de tais práticas inerentes às economias de mercados autorregulados¹², o respectivo autor acreditava no dismantelamento de redes socialmente estabelecidas, as quais são responsáveis pelas garantias de subsistência e bem-estar dos grupos que as compõem.

Através do pensamento de autores antropólogos, Polanyi relatou a existência de organizações sociais que dispensam a ação do mercado para realização da troca entre produtos. Diante disso, “ele adota uma forma de abordagem institucionalista que busca descrever as sociedades analisadas por meio do exame da interação de suas instituições políticas, econômicas, sociais e culturais” (FLECK, 2014: 300).

Vale lembrar que Polanyi apresenta explicações das trocas em sociedades arcaicas e primitivas muito mais com o intuito de oferecer contrapontos que mostrem a singularidade da organização social que lhe era contemporânea do que propriamente com a finalidade de explicá-la.

¹¹ Aliás, no que se refere ao conceito de “*embeddedness*” (imersão, enraizamento, incrustação) essa é uma das raras vezes que o Polanyi menciona o respectivo conceito. Como salienta Machado (2010: 73): “de fato, como é queixa comum em vários autores, o conceito de incrustação só é utilizado em “*A grande transformação*” em duas ocasiões. Todavia, o leitor munido da perspectiva adequada, ou seja, após a análise e estudo do pensamento polanyiano como um todo, conseguirá captar aí o sentido do conceito em toda a sua plenitude”.

¹² A Grande Transformação de 1944 traz uma crítica aos economistas neoclássicos e de suas falácias economicistas, que consistem, sobretudo, em naturalizar o mercado, projetando as relações sociais mais modernas sobre o passado remoto (como faz, por exemplo, Adam Smith ao falar de uma propensão natural ao intercâmbio e à barganha; mas também toda a economia neoclássica ao adotar o modelo do *homo economicus*). (POLANYI, 2012); (FLECK, 2014).

Embora Polanyi enfatize o papel da sociedade na formação da economia, há no pensamento daqueles que compartilham do ideário de “sistema de negócios”, por exemplo, a figura da empresa sendo a responsável por tal formação. Gertler (2001: 20), menciona que se aceitarmos a ideia de Polanyi de que: “o mercado é socialmente construído e governado - e não uma forma "natural", dada, inevitável - então faz todo o sentido que as firmas em economias de mercado também devam ser "construídas" até certo ponto, pelo seu ambiente social institucional”.

Esta convicção se afasta do conceito mais estrutural de Polanyi e inclina-se na direção de outra abordagem que teve grande influência na pesquisa sobre “*embeddedness*”: a abordagem de Mark Granovetter sobre a ação econômica e a estrutura social (HESS, 2004).

Uma das principais preocupações de Granovetter seria a de evitar visões não socializadas da ação econômica, como na economia neoclássica, e visões excessivamente socializadas, oriundas da sociologia¹³. Granovetter, a exemplo de outros autores, rejeita o argumento de Polanyi, no que se refere à distinção entre economias de mercado enraizadas (antigas) e economias de mercado modernas e (*des*) enraizadas.

Segundo Williamson (2005: 05); Vasconcellos (2006: 78): “Granovetter defendendo a proposta de que o comportamento e as instituições econômicas são afetados por relações sociais, lança a proposição do enraizamento (*embeddedness*)”. Nesse sentido, Vasconcellos (2006: 81), ressalta que: “o comportamento econômico e as transações econômicas constituem o foco principal de interesse e o autor vai desenvolver seu argumento contrapondo-o, a título de exemplo, aos pressupostos existentes na teoria dos custos de transação, de Williamson (1975; 1992; 1994; 1996; 2005)”. Nesse contexto, a autora entende que são as relações sociais que de fato promoverão as transações econômicas, e não, as reduções de custos de transações.

Ao estabelecer uma sucinta distribuição das proposições estabelecidas por Granovetter sobre o “*embeddedness*”, Vasconcellos (2006: 83), contribuiu à interpretação do respectivo conceito afirmando que:

- i)** tal conceito trouxe uma grande inovação para a análise das instituições e das transações econômicas, projetando luz sobre interfaces e interações entre as dimensões econômicas e relações sociais;
- ii)** mostrou que, dentro de um dado escopo de possibilidades técnicas e econômicas possíveis, prevalecerão àquelas determinadas pela natureza das relações sociais aí existentes;
- iii)** salientou que não existe “relação mercantil” pura. Relações mercantis encontram-se enraizadas em relações sociais e é impossível avaliá-las de maneira segmentada ou independente;

Reverendo os trabalhos de Polanyi e Granovetter e entendendo as origens do conceito de “*embeddedness*”, percebe-se facilmente que o “enraizamento” tem papel importante perante as atividades econômicas, seja em sociedades primitivas, seja nas economias de mercado modernas. Assim, não é apenas o mecanismo de preços que molda a natureza da troca econômica, mas a interação social de atores individuais e coletivos (WILKINSON, 1997).

A literatura consagrada tratou de explicar como os dois autores inovaram a análise das instituições e das transações econômicas. Este subitem, por sua vez, destacou algumas das principais contribuições de cada autor sob o conceito de “*embeddedness*”. O próximo passo será o de dimensionar a importância desse conceito em relação ao desenvolvimento regional e territorial.

4. EMBEDDEDNESS E SUA AMPLITUDE

O próprio Granovetter ao reformular o conceito de “*embeddedness*”, concluiu que seria possível abrir espaço para que o respectivo conceito fosse amplamente utilizado nas mais variadas formas e contextos. Onias (1997: 27- 30) menciona que:

¹³ Apesar da preocupação de Granovetter, Pike et.al. (2000, pg. 06), entende que: as result of imprecision and lack of conceptual clarity, the use of ‘*embeddedness*’ in economic geography has arguably been guilty of the same problem of the atomisation of economic actors and the denial of the ongoing influence of social relations identified in the original analysis of ‘undersocialisation’ in economics and ‘over-socialisation’ in sociology.

The idea of embeddedness is an attempt to better understand those aspects in firms' external relations that cannot be captured by traditional concepts. They tend to be the "soft" items that escape direct measurement. They are difficult to grasp even in qualitative analysis because they are often "taken for granted" by actors and, thus, tend to feature only indirectly in actors' own account. Nevertheless, they may affect the competitiveness of firms and the development of regions. In particular, it might be helpful in capturing those aspects of economic life that are not 'purely economic', and that are not considered by traditional theories and conceptualisations.

Ao buscar compreender a proposta conceitual de Granovetter, vários autores buscaram reformulações ou aplicações, usando "embeddedness" em diversos estudos, incluindo, como já mencionado, aqueles atrelados a geografia econômica¹⁴.

É importante ressaltar que o conceito de "embeddedness" na atividade econômica, propõe que as organizações formais, empresas, desenvolvam ações "num determinado contexto social, institucional e espacial" (VALE, 2000: 81). Assim, as dimensões territorial e espacial são importantíssimas para compreender o avanço da atividade econômica. Martin (1994); Hess (2004), por exemplo, entendem que, além de ser uma questão de relações sociais, a ação econômica e, portanto, a *imersão*, é inerentemente espacial.

Schneider (2009) entende que o território se tornou uma variável crucial para explicar as dinâmicas econômicas relativas a diferentes espaços. As condições históricas e culturais e as características socioeconômicas das diversas regiões jogam um papel importante, sua diversidade explica em grande parte as diferenças de trajetórias de desenvolvimento ordenadas segundo circunstâncias históricas e geográficas.

Segundo Schneider (2009: 20):

o espaço deixa de ser um simples suporte para se tornar território, que é o ponto de reencontro dos atores do desenvolvimento, o lugar onde se organizam formas de cooperação entre empresas, onde se gerencia a divisão social do trabalho, enfim, o lugar de reencontro entre as formas de mercado e as formas de regulação social. O território torna-se um componente permanente do desenvolvimento.

As relações sociais são formadas a partir de instituições formais e informais¹⁵ numa estrutura *espacial* ativa que é, simultaneamente, causa e consequência do processo enraizamento da ação econômica.

Vale (2000: 81-82) acredita também que: "no âmbito das instituições formais, as relações interfirmas decorrem num determinado quadro social territorializado, capaz de potencializar – mas também de inibir – a eficiência do tecido produtivo. Assim, a identidade territorial está na base – e também é consequência – da imbricação da ação econômica".

Para Vasconcellos (2006), o território é tanto um lócus para o exercício da cooperação como também para a competição, o acirramento das disputas individuais e o surgimento de facções. A autora (2006: 82) ainda ressalta que as dimensões supracitadas e suas relações com a atividade econômica podem ser observadas da seguinte forma¹⁶:

Na dimensão espacial, tal conceito tem sido utilizado para explicar a evolução e o sucesso econômico alcançado por certas regiões e aglomerações produtivas, baseadas em especificidades de sistemas econômicos, sociais e políticos presentes no local e, eventualmente, em sintonia com outras abordagens, tais

¹⁴ A geografia econômica é o estudo da localização, distribuição e organização espacial das atividades econômicas na Terra, e está focada na: localização de indústrias e atividades comerciais no atacado e varejo; em rotas comerciais e de transporte; e nas mudanças de valor do mercado imobiliário. Podem abranger análises atreladas a transporte, agricultura, localização industrial, comércio internacional, e a organização espacial e funções das atividades de negociação.

¹⁵ a) Por instituições formais entende-se: organizações, sistemas político-administrativos, etc.; b) Por instituições informais entende-se: tradições, costumes, cultura, emoções, etc. (VALE, 2000: 62).

¹⁶ Ainda que se leve em consideração a contraposição por Granovetter aos pressupostos existentes na teoria dos custos de transação, de Williamson (1975; 1992; 1994; 1996; 2005).

como a teoria dos custos de transação ou economias de aglomeração ou, então, associado a algumas concepções derivadas da literatura sobre capital social.

Para Grabher (1993) a imbricação caracteriza-se por (re) fluxos entre capital e trabalho, estado e instituições ou mesmo entre divisões étnicas e de gênero que, se inscrevem num quadro territorial bem delimitado. Em termos práticos, a investigação realizada em geografia econômica segundo esta perspectiva reporta-se ao estudo da forma e do modo de ancoragem da empresa ou de uma indústria (subject) à região (object).

No âmbito da geografia econômica a relação entre a dimensão territorial e a espacial e o conceito de “*embeddedness*” é discutida desde os anos de 1990. Um trabalho importante, nesse sentido, foi o de Dicken e Thrift (1992). Nele, os autores (1992: 287), elucidam que: “as organizações empresariais são produzidas por meio de um processo histórico de incorporação que envolve uma interação entre as características cognitivas, culturais, sociais, políticas e econômicas específicas do “território de origem” de uma empresa, operações geograficamente dispersas e as pressões competitivas e tecnológicas que a afetam”.

A amplitude descrita nas proposições de Dicken e Thrift (1992) acabou levando tanto Oinas (1997), quanto Vale (2006), a acreditarem que em relação ao trabalho de Dicken & Thrift (1992), a concepção espacial de *embeddedness* mantém o mesmo caráter vago da concepção original de Granovetter. No entanto, Vale (2006: 86) não deixou de levar em consideração a observação atenta de Oinas (1997), ou seja: que, embora a ambiguidade esteja evidente no uso contemporâneo do termo, e a noção de *embeddedness* permaneça vaga, ela direciona nossa atenção para aspectos de relações de firmas e seu ambiente que não são muito bem compreendidos ou conceituados através de dados.

A abordagem espacial traz à tona a importância das relações baseadas em confiança. Nesse contexto a grande maioria da literatura sobre *embeddedness* enfatiza o papel central de relações pessoais concretas e redes de relações para gerar tal confiança. Os proponentes da literatura de *embeddedness* local concluíram que a proximidade espacial facilita as relações baseadas na confiança, uma vez que “a construção de confiança é geralmente difícil de alcançar a longas distâncias devido à necessidade de interação face a face.” (STABER, 1996).

Pode-se assim dizer que: “a região é agora contribuinte para a dinâmica do capitalismo moderno, não apenas um resultado” (STORPER, 1997: 44). Sobre o pensamento de Storper, Schneider (2009) menciona que, tal ideia vem desconstruir as metanarrativas dos modelos de desenvolvimento fordistas e pós-fordistas e destaca a natureza pluralista, heterogênea e híbrida dos processos de mudança social e econômica. Para o autor (2009: 17-18), “um dos elementos-chaves desta literatura e a ideia de que os processos de desenvolvimento que apresentam os melhores indicadores de desempenho são aqueles assentados em dinâmicas territoriais”. Por fim, o autor (2009: 21) enfatiza que:

Do ponto de vista material e produtivo os territórios tornam-se sistemas produtivos locais que territorializam o lugar em que transcorre uma pluralidade de formas de justificação da ação humana (reciprocidade, cooperação, concorrência, disputa). Neste sentido, os territórios não possuem apenas uma dimensão econômica e material, mas também cultural e cognitiva. Neste sentido, é um resultado, pois “constituem-se em espaços particulares que permitem operar uma mediação entre o indivíduo e o exterior”.

Diante do que já foi discutido, será complementar a análise de mais dois conceitos importantes: a) redes sociais e b) arranjos empresariais. Em relação ao primeiro conceito, Gonçalves; Reyes Junior (2012: 24) entendem como: “um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões”.

Para Emirbayer; Goodwin (1994); Wasserman e Faust (1994); Gonçalves; Reyes Junior (2012), as redes sociais são contatos que possibilitam o relacionamento entre vários e diferentes atores, cujos conteúdos e propriedades estruturais podem ser diversificados. Tal conceito é justificado ao se admitir que as redes sociais sejam um conjunto de pessoas, ou organizações, ou ainda, outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão construindo e reconstruindo a estrutura social. Através da figura 1, Gonçalves; Reyes Junior (2012: 27), buscam mostrar que as relações mantidas entre os atores são de grande importância para cada um dos atores individualmente, e em alguns casos, para um conjunto significativo de atores da rede.

Reverendo a proposta estabelecida por Granovetter (1973), percebe-se que foram apresentados os conceitos de ligações fortes e ligações fracas. Segundo ele, os atores (pessoas) que têm relacionamentos mais distantes (ligações fracas), estão envolvidos em menor grau, enquanto que, com ligações fortes, definidas pelos atores (pessoas) mais próximas há um maior envolvimento. Na visão de Gonçalo; Reyes Junior (2012), Granovetter salientou que: “as ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade em uma rede, ou seja, em que muitas das possibilidades de relacionamento estão ausentes, enquanto que conjuntos consistentes dos mesmos indivíduos e seus parceiros mais próximos estão densamente ligados, com muitas possibilidades de ligações estão presentes”. Os respectivos autores (2012: 26) ressaltam que Granovetter (1973), ainda mencionaria que: “os limites das redes são provocados pelas relações fracas, o que por sua vez permite conectar grupos até então sem conexões intrínsecas. A existência de laços fracos ainda seria primordial para que esses indivíduos atinjam mais pessoas sem que haja perda de confiança”.

Os laços fracos geralmente se fazem presentes na veiculação de informações e na construção de coordenação política. Para Carrol e Fennema (2002), os laços fortes mostram-se muito importantes diante de fenômenos de coesão, comando e relações mais verticalizadas. No entanto, não são excludentes, podendo ser considerados inclusive na análise de uma mesma situação. As redes costumam, como qualquer estrutura, serem duradouras. Pois, embora estejam em contínua transformação, pela construção ou o rompimento de vínculos, a parcela em transformação tende a ser relativamente pequena comparada ao conjunto dos vínculos (GONÇALO; REYES JUNIOR, 2012).

5. EMBEDDEDNESS: O PROCESSO HISTÓRICO, VÍNCULOS SOCIOCULTURAIS E ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA EM SÃO JOAQUIM – SC

Em São Joaquim – SC um conjunto de empresas concentra-se geográfica e setorialmente. A integração vertical estabelecida não impediu que a produção de maçãs também pudesse ser realizada por um grande número de pequenos produtores, o que por sua vez, define as características fundamentais dos chamados: “arranjos empresariais”.

Estas organizações foram estabelecidas regionalmente por meio de processos históricos, incorporados através de características cognitivas, culturais, sociais, políticas e econômicas. Exemplos desse processo mostram-se evidentes quando da ocorrência do transporte de gado para o interior de São Paulo e Minas Gerais nos anos de 1750, marcando o início da ocupação territorial por fazendeiros gaúchos e da pecuária passando a ser a principal atividade econômica em âmbito regional. Já em 1956, a “Primeira Festa Municipal da Maçã” em São Joaquim se transformou em um movimento cultural que popularizou a cultura da macieira e impactando sobre o *quantum* de vendas de maçã pelo país.

A disseminação da cultura da maçã, favorecida pela crise na pecuária e pela diminuição das reservas de araucárias nos anos 60, contou com a ação do poder público a partir do empenho por parte de seus gestores para o enfrentamento do desemprego e a consequente falta de renda. Deu-se assim, início às mudanças nas políticas agrícolas em busca de outras fontes de recursos econômicos, entre elas, a fruticultura¹⁷. Como instrumentos de mudança, foi aprovada a lei “nº 5.106/66” (Lei dos Incentivos Fiscais), importante ao desenvolvimento do cultivo de maçã, o que por sua vez, permitiu o abatimento de 50% do imposto de renda para aplicação de reflorestamento a partir de árvores frutíferas (PETRI et al., 2011); (BRIGHENTI, et al., 2016).

Os anos 2000 revelam um período de modernização e melhorias em termos de estrutura produtiva (armazenamento, classificação e embalagens). As melhorias, também, ocorrem nos pomares com o avanço nas técnicas de cultivo, a exemplo das coberturas de pomares, destinadas à proteção contra o granizo (MARQUIS, 2006).

Com efeito, segundo EPAGRI (2017), as safras deste ano registraram números expressivos: “foram relacionados 2.749 produtores de maçã regionalmente distribuídos, sendo 2.199 fruticultores localizados em São Joaquim”. O volume de maçãs produzidos na região foi de aproximadamente 400 mil toneladas e a pomicultura foi responsável por aproximadamente 70% do PIB do município de São Joaquim (BRIGHENTI et al., 2016).

Características peculiares à região, a forma de produção e a composição do produto devem ser salientados. Na região de São Joaquim, há o predomínio de pequenos agricultores que produzem maçã em propriedades diversificadas utilizando mão de obra familiar, embora a produção empresarial seja responsável pelo maior volume. A respectiva região tem considerável disponibilidade de terras para

¹⁷ Além de permitir que a implantação de macieiras fosse disseminada pelos Estados do Sul do Brasil.

novos cultivos e um clima frio, com maior diferença de temperatura entre o dia e a noite. Estas características favorecem a cultura da maçã proporcionando maior concentração de açúcares e frutas de coloração mais intensa.

A região tornou-se contribuinte à dinâmica de mercado, onde os processos de desenvolvimento apresentam indicadores de desempenho assentados na dinâmica territorial. É importante que se reforce a importância de “*embeddedness*” diante dos contextos social e econômico estabelecidos. Ou seja, torna-se evidente que a cadeia produtiva de maçã em São Joaquim – SC esta submersa no papel realizado pelas instituições, nos valores, nas características e sabores, intrínsecos ao produto regionalmente ofertado. Os aspectos institucionais passaram a ser compreendidos e permitiram a valorização das características sociais desse mercado.

Não menos importante às ações precursoras de “*embeddedness*” para a evolução da produção de maçã em São Joaquim é o papel atribuído às redes sociais estabelecidas. O ano de 1968 foi marcado pela participação da ação pública em um projeto que promoveria o cultivo de maçãs: o “Projeto de Fruticultura de Clima Temperado” (PROFIT), criado através da Lei nº 4.263 (PETRI et al., 2011), adotado em São Joaquim e amparado tecnicamente pela então criada “Associação de Crédito e Assistência Rural do Estado de Santa Catarina” (ACARESC). Nesse período firmou-se um acordo para amparo técnico à cultura de maçã em São Joaquim com o governo japonês, através da Agência de Cooperação Internacional (JICA).

O cultivo da maçã começou a se modernizar, em particular, pela introdução de mudas importadas as quais resultaram no aumento da produtividade dos pomares. Aqui se percebe claramente, de que forma as redes sociais se estabeleceram através de um conjunto de pessoas, organizações, entidades conectadas por relacionamentos pessoais e motivados pela amizade, por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e que acabou por construir uma estrutura social.

A imbricação também é caracterizada por (re) fluxos entre capital e trabalho, inseridos em um espaço territorial bem delimitado. Com isso, a primeira festa nacional da maçã em 1978 coincidiu com a implantação da fruticultura através de uma produção racionalizada e mecanizada, o que possibilitou efeitos multiplicadores nos investimentos de vários setores e atraiu mão de obra qualificada e recursos para realização de novos projetos.

Com intuito de minimizar os efeitos de operações geograficamente dispersas, de pressões competitivas e tecnológicas, as quais afetam todo processo produtivo, foram criadas entre os anos 1980 e 2000, as cooperativas (arranjos empresariais) – importantes para o desenvolvimento do setor e região. É o caso da Cooperativa Agrícola de São Joaquim (Sanjo) e da Cooperativa Agrícola Frutas de Ouro. Ambas, iniciaram suas atividades com um grupo de fundadores de 34 fruticultores. Ao rever as palavras de Vasconcellos (2006), pode-se dizer que o respectivo território passou a ser tanto um lócus para o exercício da cooperação como também para a competição.

Na próxima seção faremos a análise pela relação do mercado, onde se procurou analisar o comportamento dos preços e das quantidades através de uma série de tempo para o município de São Joaquim, bem como para o estado de Santa Catarina.

6. CADEIA PRODUTIVA DA MAÇÃ EM SÃO JOAQUIM-SC: SOB A PERSPECTIVA DE VARIAÇÕES DE PREÇOS E QUANTIDADES

No Brasil, os cultivares plantados são: Anna, Brasil, Condessa, Catarina, Delicious, Eva, Golden, Granny Smith, Gala e Fuji. O cultivo da Fuji, por sua vez, concentra-se na região de São Joaquim, oriunda das técnicas de plantio, do perfil empreendedorismo atrelado a aprendizado repassado pelos primeiros produtores às novas gerações e pelo apoio institucional, público e privado, levaram a uma produtividade média que “varia de 15 a 30 toneladas por hectare de frutos em pomares” (EPAGRI, 2017).

A maçã constitui-se uma importante atividade agrícola no estado de Santa Catarina, que é o maior produtor do país. De acordo com o Censo Agro do IBGE na última safra em 2019 foram colhidas 593.447.372 toneladas dessa fruta no estado. E merece destacar que a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI) estima que São Joaquim e região devem colher aproximadamente 370 mil toneladas.

O manejo da cultura da maçã para a execução da poda (seca e verde), do raleio dos frutos e da colheita, requer um número expressivo de trabalhadores na contratação de mão de obra temporária. Ressalta-se assim através da Tabela – 1, abaixo, que:

Tabela 1 – Número de admitidos no município de São Joaquim/SC

Período	Trabalhador no cultivo de árvores frutíferas	Total trabalhador	Participação no total (%)
2009	3484	5917	58,88%
2010	3229	5752	56,14%
2011	3056	5489	55,67%
2012	2241	5427	41,29%
2013	2065	4863	42,46%
2014	2055	5425	37,88%
2015	1881	4893	38,44%
2016	1738	4326	40,18%
2017	1652	5337	30,95%
2018	1874	4713	39,76%
*2019	1275	3093	41,22%

Fonte: Caged/MTE

Nota: * Informações dos admitidos de janeiro a junho de 2019.

A tabela 1 apresentou a participação de mão de obra dos admitidos no total de emprego gerado no município de São Joaquim/SC para a atividade de cultivo. As categorias de trabalhadores no cultivo de arvores frutíferas no município compreendem em sua maior parte trabalhadores no cultivo de maçã, se comparado, por exemplo, ao cultivo da uva no mesmo município. Uma produção que, inclusive, participa do mercado externo, como mostra a Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Exportação de maçã do município de São Joaquim/SC

Período	Kg líquido	US\$ FOB	Total kg líquido	Total US\$ FOB	Participação no total Kg líquido	Participação em US\$ FOB
2015 ¹⁸	21168	16797	922231	551966	2,30%	3,04%
2016	4023048	2208497	5487634	2953128	73,31%	74,79%
2017	9814421	6735683	11086421	7401648	88,53%	91,00%
2018	7149233	4762524	8108033	5239882	88,17%	90,89%
*2019	5041831	3621287	5773427	3987304	87,33%	90,82%

Fonte: Microdados do MDIC

Nota: * Informações das exportações de janeiro a junho de 2019.

6.1. MODELO

Para analisar a relação do preço e da quantidade ao longo do tempo são utilizados modelos de séries de tempo $f(t)$. Esta consiste de uma função de uma variável independente tempo (t), relacionada a um processo em que há uma descrição matemática de forma desconhecida. Há de se destacar que o comportamento de uma série de tempo pode, em determinados momentos, ser antecipado através de

¹⁸Em 2015 a participação da maçã em São Joaquim/SC na pauta de exportação não é expressiva devido à exportação de madeira. Código do SH4: 4407 - Madeira serrada ou endireitada longitudinalmente, cortada ou desenrolada, mesmo aplainada, polida ou unida pelas extremidades, de espessura superior a 6 mm.

procedimentos estocásticos, visto que estas séries possuem como atributo a não previsibilidade como uma função determinística.

As análises em relação a estes comportamentos da série de tempo revela-se a presença de componentes de tendência e de sazonalidade. Por isto, torna-se necessário para efetuar previsões a utilização dos métodos de Holt-Winters aditivo e multiplicativo. Esses se baseiam em três equações alisadoras. Sendo a primeira para o nível, a segunda para tendência e a terceira para a sazonalidade.

Desta forma, têm-se as seguintes equações:

Quadro 1 – Equações comparativas dos modelos de Holt-Winters multiplicativo e aditivo

	Holt-Winters Multiplicativo	Holt-Winters Aditivo
Nível	$L_t = \alpha \frac{Y_t}{S_{t-s}} + (1-\alpha)(L_{t-1} + b_{t-1})$	$L_t = \alpha(Y_t - S_{t-s}) + (1-\alpha)(L_{t-1} + b_{t-1})$
Tendência	$b_t = \beta(L_t - L_{t-1}) + (1-\beta)b_{t-1}$	$b_t = \beta(L_t - L_{t-1}) + (1-\beta)b_{t-1}$
Sazonalidade	$S_t = \gamma \frac{Y_t}{L_t} + (1-\gamma)S_{t-s}$	$S_t = \gamma(Y_t - L_t) + (1-\gamma)S_{t-s}$

Fonte: Lúcio *et. al.* (2010)

Sendo:

s – comprimento da sazonalidade; L_t – nível da série;

β_t – tendência; S_t – componente sazonal;

Y_t – valor observado;

α, β, γ – parâmetros exponenciais alisadores do nível, da tendência e da sazonalidade.

Destas equações se obtêm as equações de previsão:

$$F_{t+m} = (L_t + b_t m) S_{t-s+m} \quad \text{equação da previsão de Holt-Winters Multiplicativo}$$

$$F_{t+m} = L_t + b_t m + S_{t-s+m} \quad \text{equação da previsão de Holt-Winters Aditivo}$$

6.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

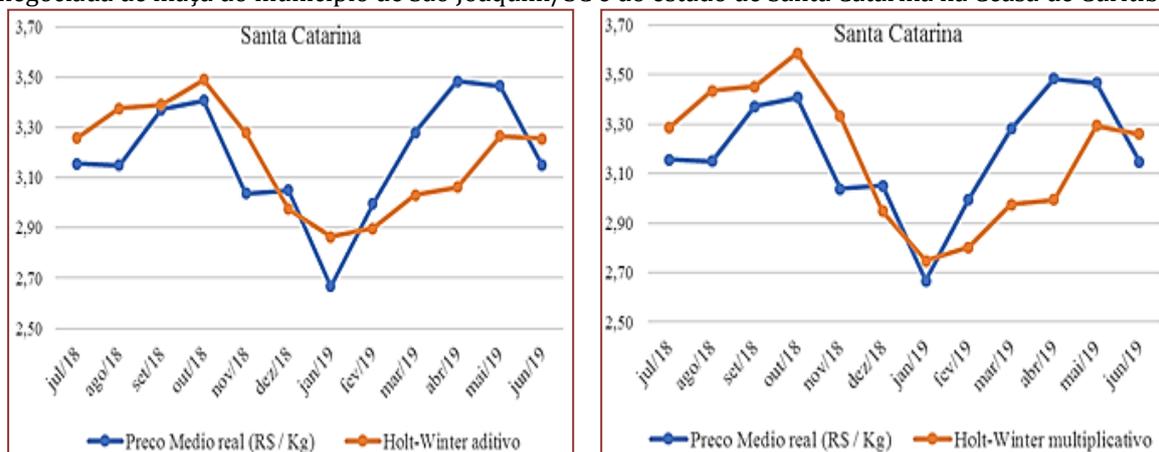
Como parte da estratégia metodológica, a realização das previsões foi feita utilizando o pacote estatístico *Eviews 9*, retirando os dados dos últimos 12 meses que compreende o período de julho de 2018 até junho de 2019 para avaliar a previsão dos modelos. Foram determinados os parâmetros para as previsões dos modelos aditivo e multiplicativo, sendo: alfa (α), beta (β) e gama (γ) e as medidas de acurácia SSR e RMSE, conforme quadro 2 a seguir. Comparando os resultados existem poucas diferenças entre os modelos Holt-Winter aditivo e o Holt-Winter multiplicativo. Assim:

Figura 1 – Utilização dos métodos de Holt-Winters aditivo e multiplicativo para previsão da quantidade negociada de maçã do município de São Joaquim/SC e do estado de Santa Catarina na Ceasa de Curitiba



(Continuação)

Figura 1 – Utilização dos métodos de Holt-Winters aditivo e multiplicativo para previsão da quantidade negociada de maçã do município de São Joaquim/SC e do estado de Santa Catarina na Ceasa de Curitiba



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da CONAB

Já que os resultados dos modelos aditivo e multiplicativo foram parecidos, foram utilizados os dois para realizar a previsão dos dados para o ano de 2020. A quantidade e preço da maçã prevista para São Joaquim/SC e o estado de Santa Catarina que serão negociados na Ceasa de Curitiba encontram nas tabelas: 2 e 3.

Quadro 2 – Resultado dos parâmetros e medidas de acurácia para os modelos aditivo e multiplicativo das quantidades e preços.

Parâmetros /Medidas de acurácia	Holt-Winter aditivo				Holt-Winter multiplicativo			
	Quantidade São Joaquim	Quantidade SC	Preço São Joaquim	Preço SC	Quantidade São Joaquim	Quantidade SC	Preço São Joaquim	Preço SC
Alpha (α)	0,49	0,57	0,60	0,89	0,66	0,69	0,59	0,81
Beta (β)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gamma (γ)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SSR	8,30E+13	2,06E+15	16,02	5,22	8,99E+13	2,24E+15	16,90	4,94
RMSE	853.207,88	4.248.526,04	0,36	0,21	887.894,18	4.431.748,61	0,37	0,21

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da CONAB.

Tabela 2 – Quantidade e preço previsto de maçã de São Joaquim/SC negociada na Ceasa de Curitiba

Período	Quantidade (kg)		Preço (kg)	
	Holt-Winter Aditivo	Holt-Winter Multiplicativo	Holt-Winter Aditivo	Holt-Winter Multiplicativo
julho/2019	6.945.297,40	6.957.310,44	3,87	3,84
agosto/2019	7.727.597,60	7.792.132,22	4,01	4,02
setembro/2019	7.744.688,70	7.830.596,49	4,03	4,04
outubro/2019	7.604.301,50	7.580.788,96	4,22	4,31
novembro/2019	7.326.275,20	7.276.660,75	4,29	4,41
dezembro/2019	6.650.364,30	6.180.363,17	4,36	4,49
janeiro/2020	4.282.103,73	3.204.569,69	4,24	4,30
fevereiro/2020	4.566.487,53	3.692.155,20	4,40	4,59
março/2020	7.115.899,43	6.958.930,27	4,22	4,29
abril/2020	7.258.232,63	7.148.038,50	4,05	4,00
maio/2020	7.108.168,63	7.063.435,85	4,22	4,31
junho/2020	7.312.149,93	7.250.535,22	4,03	3,99

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da CONAB.

Tabela 3 – Quantidade e preço previsto de maçã de Santa Catarina negociada na Ceasa de Curitiba

Período	Quantidade (kg)		Preço (kg)	
	Holt-Winter Aditivo	Holt-Winter Multiplicativo	Holt-Winter Aditivo	Holt-Winter Multiplicativo
julho/2019	26.635.501,09	27.557.256,59	3,31	3,36
agosto/2019	27.818.479,59	28.638.640,38	3,42	3,49
setembro/2019	26.965.293,59	27.787.959,99	3,45	3,53
outubro/2019	26.697.768,89	27.526.731,15	3,54	3,66
novembro/2019	30.510.562,29	31.327.757,33	3,32	3,38
dezembro/2019	41.949.768,49	42.633.274,39	3,04	3,03
janeiro/2020	55.997.028,35	56.882.153,38	2,91	2,81
fevereiro/2020	67.033.508,25	67.951.781,22	2,96	2,88
março/2020	73.019.456,65	73.629.569,26	3,08	3,04
abril/2020	55.197.144,45	55.604.173,63	3,14	3,09
maio/2020	41.404.658,85	41.969.365,85	3,35	3,40
junho/2020	31.715.091,25	32.153.854,23	3,33	3,35

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da CONAB.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar aderência entre as proposições teóricas sintetizadas nesse trabalho e a atividade econômica promovida pela cadeia produtiva da maçã em São Joaquim-SC concluiu-se que “*embeddedness*” (*enraizamento*) teve papel importante perante as atividades econômicas no município em questão. Pois, além do mecanismo de preços, a interação social de atores individuais e coletivos foi fundamental para produzir a natureza da troca econômica. Especificamente, concluiu-se que as características de “*imbricamento*” na indústria da maçã em São Joaquim-SC explicam que aquele território desenvolveu-se a partir de uma atividade econômica cujos vínculos-sócio-culturais entre os participantes de toda a cadeia produtiva mostram-se evidentes. Evidências que são percebidas pelas condições históricas e culturais, pelas características socioeconômicas da região, e até mesmo, pela constatação por parte dos atores incorporados ao processo produtivo de que o clima frio da região é propício à produção da maçã *Fuji*.

Entre o final dos anos 50 e início dos anos 70 ocorreram profundas mudanças no ambiente territorial-espacial, oriundas da criação de uma rede de relacionamentos que permitiu disseminar um considerável grau de aprendizado em nível técnico, promovendo transformações nas atividades que antes envolviam poucos trabalhadores, e que, a partir de então, incorporou mão de obra mais qualificada, reestruturando a economia do município de São Joaquim.

Os atores sociais envolvidos na produção de maçã *Fuji* também entendem que o produto apresenta certas peculiaridades – a exemplo da qualidade superior devido principalmente aos quesitos: formato, coloração e sabor. Tais peculiaridades foram agregadas ao produto a partir de uma ação conjunta que engloba: o trabalho pioneiro dos primeiros cultivadores – pequenos fruticultores que repassavam o velho conhecimento entre os grupos já envolvidos na produção ou aos entrantes, da parcela de imigrantes que contribuiu com pesquisa e mão de obra para o alcance do conhecimento técnico incorporado, pela ação pública através das atitudes dos governantes locais que inseriram instituições aptas à pesquisa e a disseminação dos arranjos empresariais que promoveram um maior dinamismo da atividade econômica – produção e comércio.

Ou seja, diante de todo contexto aqui estabelecido, permite-se dizer que a dimensão de “*embeddedness*” é um fenômeno precursor que possibilitou o avanço da produção de maçã em São Joaquim – SC; região a qual se promoveu um sistema de produção e comércio diferenciados e práticas coletivas que se estenderam por toda cadeia produtiva – cultivo, produção, armazenamento, distribuição e consumo – consolidando assim, sua principal atividade econômica e construindo territorialmente esse município. Assim, a valorização das características sociais desse mercado mostra sinais de enraizamento a partir da ação das instituições, dos valores e das características intrínsecos ao produto regionalmente ofertado e ação dos atores envolvidos.

Por outro lado, análise da variação de preços e quantidades expressam o comportamento de mercado, na medida em que mostram o comportamento de variáveis importantes ao longo do tempo. Tomando como base o período 2018-19 a fim de estabelecer uma previsão sobre preços e quantidades para o ano seguinte, 2020, e utilizando os métodos de Holt-Winters, aditivo e multiplicativo, para tal finalidade, observou-se a ocorrência de variações cíclicas que indicam tendências relativas à elevação das quantidades produzidas e quedas nos preços do produto entre os meses de inverno no sul do Brasil, assim como, tendências de queda nas quantidades produzidas e elevação dos preços das maçãs nos meses mais quentes do ano na mesma região. As tendências de preços e quantidades, ciclicamente estabelecidos, são influenciadas por fenômenos sazonais, típicos da região de São Joaquim- SC. Os ciclos de alta nos preços e quantidades projetam ganhos oriundos das vendas com exportações e colocação no mercado nacional de um produto de alta qualidade e características intrínsecas. O município como um todo se beneficia já que todo o dinamismo atrelado à cadeia produtiva da maçã gera efeitos multiplicadores nos demais setores produtivos na respectiva localidade.

Concluiu-se assim, que a produção de maçã em São Joaquim esta submersa nas realizações em âmbito institucional, nos valores, características e sabor próprio do produto regionalmente ofertado, valorizando-se assim, as características sociais desse mercado, mas que a variação de preço e quantidades mostra tendências que possibilitam explicar porque a produção de maçã consolidou-se como atividade fundamental para o desenvolvimento de São Joaquim-SC.

REFERÊNCIAS

- [1] BARBER, Bernard. All economies are 'embedded': the career of a concept, and beyond. *Social Research*, Vol.62, No. 2, pp. 387-413, 1995.
- [2] BRIGHENTI, Alberto; VIEIRA, Hamilton Justino; PASA, Mateus; CIOTTA, Marlise Nara. A maçã da região de São Joaquim e sua perspectiva histórica, a construção de uma reputação e de uma marca de qualidade. In: V - WORKSHOP CATARINENSE DE INDICAÇÃO GEOGRÁFICA, 5, 2016, Joinville – SC. Anais... Joinville: UNIVILLE, 2016.
- [3] CARROLL, Willian. & FENEMA, Meindert. Is there a transnational business community? *International Sociology*, Vol.17, No. 3, pp.393-419, 2002.
- [4] DICKENS, Peter; THRIFT, Nigel. The organization of production and the production of organization: why business enterprise matter in the study of geographical industrialization. *Institute of British Geographers*, Vol. 17, No. 3, pp. 279-291,1992.
- [5] COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. Relatórios anuais 2009-2019.
- [6] EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E EXTENSÃO RURAL. Fruticultura em números. Santa Catarina: EPAGRI, 2017. 116p.
- [7] EMIRBAYER, Mustafa; GOODWIN, Jeff. Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No. 6, pp. 1411-54, 1994.
- [8] FLECK, Amaro. Revisitar Polanyi? Notas sobre uma tentativa de atualização crítica. *Natal: Revista de Filosofia*, Vol. 21, No. 36, pp. 295-316, 2014.
- [9] GERTLER, Mark. The invention of regional culture. In: *Geographies of Economies*. London: Arnold, pp. 47-58, 1997.
- [10] GONÇALO, Claudio Reis; REYES JUNIOR, Edgar. As redes sociais, uma ferramenta de diagnóstico para estratégias relacionais para a criação do conhecimento em arranjos produtivos locais (APL). *Revista Micro e Pequena Empresa*. Faculdade campo Limpo Paulista (FACCAMP), Vol. 6, No. 1, pp. 20-37, 2012.
- [11] GRABHER, Gernot. The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks. *Routledge*, 1993, 306 p.
- [12] GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. *University of Chicago Press: The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380,1973.
- [13] Problems of explanation in economic sociology. In: *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, pp. 25-56, 1992.
- [14] HESS, Martin. Spacial relationship? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Germany: Institute of Economic Geography, University of Munich Germany*, Vol.28, No. 2, pp. 165-186, 2004.
- [15] LAÉRCIO, Barbosa Pereira; SIMIONI, Flávio José; CÁRIO, Sílvio Antônio Ferraz. Evolução da produção de maçã em Santa Catarina: novas estratégias em busca da competitividade. In: *Fortaleza: XLIV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL*, Fortaleza. Anais... Fortaleza: SOBER, p.1-21, 2006.

- [16] LAGENDIJK, Arnoud; VALE, Mário. Critical reflections on 'embeddedness' in economic geography: the case of labour market governance and training in the automotive industry in the north-east London: The Stationery Office, pp. 59-82, 2000.
- [17] MACHADO, Nuno Miguel Cardoso. Karl Polanyi e a nova sociologia econômica: notas sobre o conceito de (dis) embeddedness. Lisboa: Revista Crítica de Ciências Sociais, No. 90, pp.71-94, 2010.
- [18] MARQUIS, Sean. La pomme de São Joaquim, vers une construction collective d'un signe de qualité? 2006. 125 p. Dissertação (Master en Agronomie) – Centre National d'Études Agronomiques des Régions Chaudes (CNEARC), Montpellier.
- [19] MARTIN, Rom. Economic theory and human geography. In GREGORY, Derek; MARTIN, Rom; SMITH, Grahame, (Orgs.). Human geography. Society, space, and social science, Minneapolis: University of Minnesota Press, pp. 21-53, 1994.
- [20] OINAS, Päivi. On the socio-spatial embeddedness of business firms. *Erdkunde*, Vol. 51, No. 1, pp. 23-32, 1997.
- [21] PETRI, José Luiz; LEITE, Gabriel Berenhauser; COUTO, Marcelo; FRANCESCATTO, Polliana. Avanços na cultura da macieira no Brasil. *Revista Brasileira de Fruticultura* [on-line], Vol.33, No. 1, p.48-56, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010029452011000500007&script=sci_abstr ct&tlng=pt. Acesso em 8 jul. 2018.
- [22] POLANYI, Karl. A grande Transformação: as origens de nossa época. 2ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2000.
- [23] SCHNEIDER, Sérgio. Território, Ruralidade e Desenvolvimento. In: VELÁSQUEZ, Lozano Fábio; MEDINA, Juan Guillermo Ferro (Orgs.). *Las Configuraciones de los Territorios Rurales en el Siglo XXI*. Bogotá-Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 1, pp. 67-108, 2009.
- [24] SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE-SC. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Sao-Joaquim.pdf>. > Acesso em: 03 de junho de 2018.
- [25] STABER, Udo. The social embeddedness of industrial district networks. Berlin: De Gruyter, pg.148-74, 1996.
- [26] SWEDBERG, Richard; GRANOVETTER, Mark. Introduction. In GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard (Orgs.). *The sociology of economic life*, Boulder, CO: Westview Press, pp. 1-26, 1992.
- [27] STORPER, Michael. *The regional World. Territorial development in a global economy*. New York; London: Guilford, 1997.
- [28] VALE, Mario. Uma análise do cluster automóvel em Portugal. Lisboa: Universidade de Lisboa, Finisterra, XXXV, Vol.70, pp. 57-86, 2000.
- [29] VASCONCELLOS, Gláucia Maria Vale. Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. 2006. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG.
- [30] WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- [31] WILKINSON, John. A new paradigm for economic analysis? *Economy & Society*, Vol. 26, No. 3, pp. 305-339, 1997.
- [32] WILLIAMSON, Oliver. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free, 1975.
- Markets, hierarchies and the modern corporation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 17, pp. 335-352, 1992.
- Transaction cost economics and organization theory. In: SMELSER, N.; SWEBERG, R. (Org.). *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University, pp.77-107, 1994.
- The mechanism of governance. New York: The Free, 1996.

Capítulo 15

O inovador campo dos negócios com impacto socioambiental: Papel da consultoria privada

Milton Gordo Neto

Patricia Borba Marchetto

Resumo: O presente trabalho foi desenvolvido principalmente nas dependências de uma empresa privada que presta consultoria a empresas que se preocupam com o que hoje se denomina “impacto social”. Nosso principal objetivo é analisar o desenvolvimento e os desafios desses negócios na atualidade. Tomamos como norte as empresas denominadas “Empresas B”. Para sustentar a abordagem, foi feita uma coleta de dados, inclusive internacionais, que possibilitaram uma ampliação da contextualização do tema. Por fim, o tratamento dos dados tem caráter qualitativo. Como resultado, esperamos que o relatório possibilite identificar os principais problemas enfrentados por tais empreendimentos ressaltando seus grandes benefícios, aguardando, com isso que seja despertado o interesse das demais empresas e de outros trabalhos acadêmicos.

Palavras chave: Empresas B; negócios com impacto social; Economia Solidária; Papel das Consultorias Privadas.

1. INTRODUÇÃO

A clássica divisão conceitual entre atividades com fins lucrativos e com fins sociais não obrigatoriamente nos levará a um futuro melhor.

Tendo em mente a nova realidade globalizada e plurinacional, necessitamos superar a aparente contradição entre o ato de realizar negócios auferindo lucros, e a geração de impactos sociais positivos. Nesse sentido, ambos podem e devem coexistir, ou seja, auferir lucro não implica deixar de gerar boas práticas sociais (BARKI et al; 2013, p.14). Conforme Almeida (2002, p. 58) a Ética e Responsabilidade Social dos Negócios seria:

“um importante instrumento de pesquisa e entendimento acerca dos fundamentos e aplicações das responsabilidades empresariais no âmbito dos impactos econômicos e sociais exercidos pelas organizações brasileiras. A maior contribuição da coletânea é, no entanto, reunir conhecimento relevante para o momento empresarial brasileiro e suprir, pelo menos momentaneamente, a necessidade cada vez mais crescente de informação na área da gestão da responsabilidade social e ética nos negócios”

Atualmente temos notado uma preponderante perspectiva de que os negócios podem ter impactos sociais positivos em inúmeras áreas gerando empregos, recolhendo tributos e auferindo lucros (BARKI et al; 2013, p.15)

Por outro lado, devemos considerar a adesão de pequenos e grandes negócios, que têm o potencial de conquistar milhões de consumidores e agregar a microempresa à cadeia produtiva em massa. No que diz respeito a essa adesão, o presente trabalho foi desenvolvido dentro de uma empresa privada que presta consultoria a toda classe de empresas que se interessam pelo assunto.

O assunto nos intriga, como ressaltou Barki et al. (2013, p.14.), pois o mundo em que vivemos passa por uma série de adaptações. A população cresce de maneira exponencial, assim como as organizações. Sem dúvida, a evolução de tecnologias e o surgimento de modos de vida diversos progredem de uma maneira digna de nota, proporcionando ao planeta um dinamismo constante.

O grande problema aparece quando nos encorajamos e levantamos a cabeça para pensar e prever o nosso futuro. A mídia, sobretudo a jornalística, tem nos alertado sobre um futuro mundial de escassez e recursos minguados. Assim nos parece evidente que continuando com as práticas habituais, certamente a raça humana terá um futuro pouco animador.

Em termos ideais é do Estado o papel mais importante para solução desse dilema. Como ente personalizado, representante de um povo e uma nação, cabe a ele administrar os recursos e elementos que movimentam a economia. É exatamente nesse contexto que nos parece evidenciada a relevância do assunto para a ciência da Administração Pública.

Aliás, aquilo que chamamos popularmente de “governo”, pode e deve criar mecanismos aptos a desvendar novos caminhos que venham apresentar soluções para o perene desafio de melhor utilização dos recursos destinados a políticas sociais, tendentes a torná-las eficientes. Portanto, é interessante aprimorar a reflexão sobre os ganhos que os já referidos “negócios com impacto social” possibilitam ao Estado: poder programar projetos a um custo baixo, que ao mesmo tempo contemplem os serviços oferecidos e possibilitem um eterno processo inovador, nesse sentido, Barki et al. (2013, p.15)

Além disso, as Organizações Não Governamentais/ ONGS também desempenham um papel muito importante nesse assunto. Nota-se que cada vez mais, a preocupação sobre o futuro próximo vem despertando o medo e o interesse de mais pessoas. Dessa forma, é de se esperar que várias Organizações atuantes naquilo que se denomina “terceiro setor” tenham aderido à causa dos negócios sociais sustentáveis (BARKI et al; 2013, p.35). Ocorre que em tempos de crise, como o atual, suas atividades encontram-se ameaçadas, já que até mesmo suas existências ficam na dependência de terceiros, ou mais especificamente de doações, que as pessoas venham a lhes destinar.

Um dos detalhes mais importantes dos negócios com impacto social diz respeito à implementação de empresas B. O conceito de “B Corps” foi concebido pelo B-Lab nos EUA em 2006 para redefinir o pensamento do que se entende por sucesso nos negócios.

Com efeito, a ideia desse conceito ainda é embrionária no Brasil

Podemos citar algumas metas primordiais das “B Corps” como originalmente concebidas¹⁹: 1. Resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços oferecidos pelas próprias empresas; e nas práticas laborais e socioambientais, atender as comunidades, os fornecedores e os públicos de interesse; 2. Se submeter a um rigoroso processo de certificação, que examina todos os aspectos da empresa e que deve atender a padrões mínimos de desempenho, além de ter um forte compromisso com a transparência no relatar publicamente seu impacto socioambiental; 3. Se submeter a mudanças legais para proteger sua missão ou finalidade comercial e, portanto, combinar o interesse público com o privado. Isso também irá construir uma confiança com os cidadãos, clientes, colaboradores e novos investidores.

Releva frisar que esse novo modelo de empresa tem sido inserido em um contexto maior de Economia Solidária, que segundo o Ministério do Trabalho e do Emprego²⁰ é “um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem.”. Na mesma corrente, pode-se dizer que há uma forte relação entre esses novos conceitos e a responsabilidade socioambiental.

As empresas B são pessoas jurídicas de direito privado que além de ter uma atividade econômica em um setor concreto (onde competem com outras empresas) obtiveram a certificação, por perfeita adequação ao norte já referido.

Com essa certificação, a empresa se diferencia de seus competidores, pois tem como se aproximar com mais facilidade dos consumidores, clientes e governo, sempre ressaltando a eles que luta para um futuro melhor. Por outro lado, o negócio melhora a sua gestão interna pelo fato de ter que passar por uma avaliação em diversos âmbitos realizada por um agente externo, o consultor.

A empresa de consultoria – sobretudo a que supervisionou o estágio, e, assim, deve ser tida como um dos principais focos desse trabalho - representa outra atividade relevante, ou porque não dizer, essencial, desempenhada pela iniciativa privada nesse processo de inovação de negócios com impacto social.

2. CARACTERIZAÇÕES DO TEMA

Atualmente não há um consenso sobre pensamento neoclássico da empresa. Representante de um dos primeiros movimentos, Milton Friedman, influente teórico do liberalismo econômico, declarou em 1962 que “poucas tendências podem minar tão profundamente as bases de nossa livre sociedade como a aceitação pelas corporações de uma responsabilidade social diferente da de lucrar o máximo possível para os seus acionistas” (CARROL,1979, p.497) Posteriormente, segundo Casaretto (2013, p10), durante o século XVII passaram a ser percebidas ações filantrópicas nas empresas. Os proprietários realizavam doações para ações sociais sem qualquer vínculo com a atividade empresarial propriamente dita.

De maneira geral, até o presente momento foram apresentadas noções sobre as quais se formou um debate que ainda não chegou a um consenso.

De acordo com Casaretto (2013, p11), apenas nos anos 60 é que empresários americanos começaram a criar fundações que destinavam um percentual de seu lucro para causas sociais, porém ainda sem qualquer vínculo com sua atividade fim. Ou seja, a destinação estava garantida, o que antes não ocorria, todavia, sem um liame específico.

Na década seguinte, conforme dito por Casaretto (2013, p12), teve início o que se conceitua como “enfoque sistêmico”. Nesse momento, há existência do embrião da responsabilidade social, que teve como progenitores os empresários que gerenciavam suas organizações além do interesse simplesmente econômico. A Lei de Oro da Responsabilidade²¹ definia que a responsabilidade social dos empresários devia estar em conformidade com o poder social das empresas.

¹⁹SISTEMA B. Objetivos e Metas. Disponível em: <<http://www.sistemab.org/br/o-movimento-global/missao-e-desafios>> Acesso em: 20 de maio de 2016.

²⁰ MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. Empresa Solidária. Disponível em: <<http://www.mtsp.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>> Acesso em :19 de maio de 2016.

²¹ COSTA, José Fernandes da. Reflexos da Lei de Responsabilidade Fiscal no endividamento dos municípios brasileiros. 2008.

Em adendo, a responsabilidade social estabeleceu que os próprios meios de produção devessem ser encarregados de promover o bem-estar econômico e social. Também foi difundida a noção de que o empresário devia ter em consideração o impacto que seus atos poderiam ocasionar e efetivamente ocasionavam ao sistema social. Na ocasião foi pregada a ideia de que uma instituição vinculada ao sistema social não deve atuar de maneira isolada nem desconhecer os efeitos positivos e negativos que proporciona a sociedade (CASARETTO,2013, P.12).

Já nos anos 70, como conceitua Casaretto (2013, p12), surgiu a teoria neoclássica, prevendo, preconizando que a responsabilidade da empresa, como instituição econômica que é, deve ser apenas destinada a obtenção de privilégios observando às leis e à ética social. Em outras palavras, deve apenas gerar benefícios e melhorar a situação financeira dos administradores. Muitos doutrinadores denominaram esse modo de ver de “narcisista”.

A teoria dos *stakeholders*, ou seja, todos aqueles que têm interesse e/ou estão envolvidos direta ou indiretamente em uma organização, como funcionários, consumidores, fornecedores, sindicatos, governo e sociedade foi divulgada nos anos 80, e pregava que qualquer indivíduo ou grupo pode afetar ou ser afetado pelos cumprimentos dos objetos da empresa (CASARETTO,2013, P.13).

Nesse exato sentido, Cardoso (2015, p.37) traduz a proposta do *The World Business Council for Sustainable Development*, segundo a qual:

“Responsabilidade social corporativa é um comprometimento permanente das empresas de agir eticamente e contribuir para o desenvolvimento econômico enquanto melhoram a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, assim como da comunidade local e da sociedade como um todo “

Na mesma linha de pensamento, segundo Casaretto (2013, p13), foi estabelecida uma segunda classificação, mais específica, que apresenta, de um lado os denominados “*stakeholders* primários” que são aqueles grupos capazes de influenciar de maneira incisiva na vida da empresa, inclusive na sua sobrevivência, como por exemplo, acionistas, clientes, empregados, investidores. Já os denominados “*stakeholders* secundários”, têm a capacidade de ingerência na empresa por meio da opinião pública ou até mesmo ações diretas que possivelmente podem ocasionar danos significativos à empresa, como o governo.

Por derradeiro, nos anos 90, surgiu a ideia do desempenho social da empresa, que em inglês foi intitulado de “*corporate social performance*”, segunda a qual a empresa é capaz e deve responder às demandas da sociedade sem que tal agir signifique simples filantropia. Esse reflexo social da atividade empresarial está intrinsecamente vinculado ao seu fim, aos seus objetivos, e, assim, deles não pode ser apartado (CASARETTO,2013, p.14).

Logo - nesse contexto - a empresa deve ter seu giro atrelado a políticas e processos de resposta às demandas, aos anseios da sociedade, inclusive criando programas que possibilitem alcançar tal objetivo.

2.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Como já consignado no início, para que uma empresa seja considerada “B”, deve ter sua gestão interna aprovada, ou mais especificamente certificada. Somente a partir de então é que passa a integrar um grupo seleto de empresas que dispõe de um público consumidor fiel, conforme López (2013, p.2)

Em verdade, os negócios com impacto social têm como grande expoente o molde das “Empresas B”. Com as novas tendências e mudanças atuais, especialmente na área ambiental, (LÓPEZ, 2013, p.2) busca caminhos concretos, ou então, pelo menos medidas apaziguadoras na solução de um sem número de questões que vem surgindo com o passar dos anos, com grande poder de influência na vida dos cidadãos e do próprio ser humano.

Ou seja, produtos de empresas socialmente responsáveis agregam um valor considerável e o público alvo mantém uma relação ideológica com o produtor. Aliás, essa curiosa relação de consumo também acontece na informalidade, como por exemplo, nas feiras livres de São Paulo, onde os feirantes especializados em produtos orgânicos vendem mais caro por produtos visivelmente menos atrativos, e mesmo assim tem um público consumidor fiel e expressivo.

A presente análise se concentra na observação de algumas empresas que obtiveram o referenciado certificado e servem de modelo para outras empresas que desejam se engajar nessa nova ideologia.

- Portanto, com este estudo pretendemos responder às seguintes indagações:
- Em que áreas da economia e da sociedade estão atuando as empresas B?
- Quais são os principais problemas enfrentados?
- Quais são os caminhos a serem percorridos para obtenção da certificação e quais são as suas vantagens?
- Quais são as perspectivas para o desenvolvimento na América Latina?

2.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Nosso objetivo principal é expor as vantagens dos negócios com impactos sociais e informar os procedimentos que devem ser percorridos para obtenção da certificação B sempre tendo em mente angariar novos adeptos dessa inovadora modalidade.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais problemas na certificação B.
- Identificar as principais dificuldades encontradas pelas Empresas na execução de suas atividades sustentáveis.
- Identificar as políticas públicas que se utilizam dessa ideologia, pondo em prática negócios com impacto social.

2.4. JUSTIFICATIVA

Muito se tem discutido sobre sustentabilidade, como por exemplo, o filme polêmico “Uma verdade inconveniente”²², que aborda os seguintes temas: aquecimento global, superação da escassez de alimentos, erradicação de doenças, saneamento básico, e tais temas tem sido pauta de muitas diretrizes governamentais em todo o mundo, no Brasil, podemos citar a política nacional de resíduos sólidos. De tal sorte, não podemos deixar de considerar a grande relevância do tema abordado. No Brasil a ideia de sustentabilidade já conquistou vasto terreno, todavia, sua efetiva implementação, ou ainda a colocação em prática de procedimentos que proporcionam mudanças ainda é embrionária (BARKI et al; 2013, p.106).

É justamente nesse ponto que o presente trabalho pode contribuir, objetivando facilitar a difusão de informações relevantes e a exposição de casos que servem de modelo para todos que se interessam pelo assunto, principalmente na academia. Dessa forma, nos propomos a complementar a revisão da literatura sobre o tema, adicionando casos de estudos americanos. No final, será relatada a experiência de consultoria realizada no período de estágio.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. ESTUDOS DE CASOS – MODELOS A SEREM SEGUIDOS

3.1.1. O LIXO ELETRÔNICO

Uma das formas de dimensionar o atraso de um país é observando seu descarte sólido e líquido ou ainda, o seu popularmente chamado lixo, nesse sentido López (2013, p.6). Ainda não obtivemos sucesso na erradicação dos muito conhecidos lixões, forma mais difundida de armazenamento de resíduos sólidos, já que os resíduos líquidos muitas vezes são descartados em rios ou cursos d’água menores, às vezes sem qualquer tratamento, trata-se de um fato notório e público.

²² GORE, Albert. Uma verdade inconveniente. Direção: Davis Guggenheim. Estados Unidos. Estúdio: Lawrence Bender Productions, 2006.

É importante destacar que a situação piorou com a crise econômica, de acordo com (LEONETI et. al; 2011, p.336), o total de investimentos efetivamente realizados no setor de saneamento brasileiro no ano de 2006 foi de apenas R\$ 4,5 bilhões ,sendo R\$ 1,8 bilhão em coleta e tratamento de esgoto.Ou seja, efetuamos o descarte de forma rudimentar, submetemos os trabalhadores da aludida área a situação insalubre e pior, estamos ficando sem condições de manejar o descarte futuro, em vista do esgotamentos dos depósitos já citados.

Há pouco tempo atrás, em 2007, o Congresso aprovou um Plano Nacional de Resíduos Sólidos²³ que entre outras medidas previa a erradicação dos lixões até agosto de 2014. Obviamente a prática nos revela que tal dispositivo legal não chegou a ser implementado com a esperada eficiência; ao revés ocorreu um claro agravamento da triste situação, conforme o diagnóstico do manejo de Resíduos Sólidos de 2014²⁴. É de conhecimento geral que vivemos em um mundo consumista que gera enormes montantes de lixo (LEAL, et. al; 2015, p.180)

Nele cumpre destacar o lixo eletrônico, extremamente tóxico ao meio ambiente. Tal o lixo não é recolhido, armazenado e manipulado adequadamente, trazendo óbvios resultados deletérios ao meio ambiente, as comunidades das cercanias e aos trabalhadores que atuam nesses locais (LÓPEZ, 2013, p.6). Conseqüentemente, a referida Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 12.305, de 2 de agosto de 2010) impõe aos fornecedores a estruturação e implementação de sistema de logística reversa, portanto, os importadores, fabricantes, comerciantes ou distribuidores devem realizá-la independentemente da atuação estatal de limpeza.

Segundo a Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental²⁵, o principal expoente desse nefasto quadro se encontra no Aterro Mantovani, onde 60 indústrias depositaram lixo tóxico por três décadas.

Uma política efetivamente empenhada e adepta de padrões de qualidade nesse setor, segundo López (2013, p.7) garante:

- Não se exportem materiais danosos ao meio ambiente de forma não controlada a países de terceiro mundo;
- Não se exportem a países de terceiro mundo de forma contrária a lei material inútil, impróprio para o uso;
- Os materiais não sejam incinerados;
- Os trabalhadores não fiquem expostos ao perigo e à insalubridade.
- Os dados particulares não sejam expostos,
- Conseqüentemente, o estudo de López (2013, p.7-8) indica que são possíveis os seguintes benefícios resultantes de um manuseamento responsável do material eletrônico e elétrico:
- Reciclando um milhão de celulares é possível recuperar 10 libras de ouro, 550 libras de prata, 20 libras de paládio e 20.000 libras de cobre.
- Fazendo uma analogia com o abandono de material, o processo de reutilização e manipulação de lixo eletrônico cria aproximadamente 296 postos de trabalho para cada 10.000 toneladas de material reciclado ao ano.

A verdade é que se trata de algo muito complexo demonstrar uma relação direta de causa e consequência entre atividades de manipulação responsável do lixo eletrônico e os seus impactos sociais e ambientais concretos.

²³ BRASIL. Lei 12.305, 2 de agosto de 2010, Política Nacional de Resíduos Sólidos, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

²⁴ SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO. Diagnóstico do manejo de Resíduos Sólidos Urbanos – 2014. Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnostico-residuos-solidos/diagnostico-rs-2014#footer> .Acesso em: 19 de maio de 2016;

²⁵ SANEAMENTO AMBIENTAL, Companhia de Tecnologia de. Diagnostico do Aterro Industrial Mantovani S/C Ltda e Central Técnica de Tratamento e Disposição de Resíduos Industriais (CETRIN) do Município de Santo Antonio de Posse (SP). In: Diagnostico do Aterro Industrial Mantovani S/C Ltda e Central Técnica de Tratamento e Disposição de Resíduos Industriais (CETRIN) do Município de Santo Antonio de Posse (SP). CETESB, 1996

Ainda assim, não podemos negar que esses resíduos estão contaminando o meio ambiente pelo mundo afora, atingindo a saúde das pessoas, especialmente em países de terceiro mundo, como o Brasil, país que sofre sobretudo com o caso Mantovani.

Nos Estados Unidos da América, especificamente em Nova Iorque, está instalada uma empresa chamada 4TH BIN. Segundo López (2013, p.8), sua missão é dar uma solução conveniente, responsável, ética e ecológica aos habitantes nova-iorquinos no descarte do material eletrônico e elétrico.

Suas atividades começaram no ano de 2010, pela iniciativa de dois engenheiros que identificaram a falta de serviços e transparência no desprezo do lixo eletrônico na referida megalópole. Por um lado queriam fazer transparecer aos seus clientes um trabalho de forma ética, Por outro desejavam aumentar a sua arrecadação de materiais, pois a destinação a lixões e a empresas irresponsáveis era algo inadmissível para a ideologia da empresa.

A 4TH BIN, conforme os estudos de López (2013, p.8) se esforça para que a maior parte do material coletado seja reutilizado. Sempre que há uma possibilidade, os seus profissionais consertam os materiais e posteriormente os revendem ou fazem doações.

Todos os anos, a empresa é auditada por certificadoras desse setor. Para tanto, disponibilizam informações relativas ao destino de todo material que eles manipulam, para evitar que seja exportado ilegalmente ou acabe sendo destinado a países de terceiro mundo, onde seriam processados inadequadamente.

Como é de se imaginar, todo esse trabalho de coleta e manipulação do lixo eletrônico, é um processo delicado e custoso, valendo lembrar que se trata de uma pessoa jurídica com o objetivo de lucrar também, ou seja, a atividade deve lhe proporcionar quitar os seus custos e obter benefícios próprios.

A 4TH BIN é uma empresa transparente na sua relação com os clientes, pois informa todas as razões pelas quais está cobrando pelo serviço, a efetiva composição dessa cobrança, quais as variantes que a compõem, e qual será o destino final dos materiais que estão sob os seus cuidados (LÓPEZ, 2013, p.10).

Além de informar sobre os perigos do lixo eletrônico em seu sítio na internet, os idealizadores dessa empresa também promovem campanhas publicitárias para conscientizar os cidadãos da capital econômica americana (LÓPEZ, 2013, p.10). Atualmente, os seus idealizadores trabalham com conjunto com o Governo local para conseguir medidas mais eficazes que assegurem que as empresas e os cidadãos atuem responsabilmente no descarte de seus materiais eletrônicos inutilizados.

Agora, cumpre ressaltar o impacto que a 4TH BIN tem produzido. Trata-se da única empresa na cidade a oferecer um serviço de coleta de lixo eletrônico de porta em porta. Além de ter recebido as certificações setoriais e globais mais conceituadas no ramo do trabalho responsável, como B Corporation, ou então pela *e-Stwards*.

Nesse setor de lixo eletrônico, nos Estados Unidos, há diversas certificações que são mais importantes para demonstrar o quanto as empresas estão trabalhando de forma ética e responsável, segundo critérios pré-estabelecidos. Nesse sentido, segundo López (2013, p.10) a 4TH BIN obteve a rigorosa certificação *e-Stwards*, uma das mais respeitadas nos EUA. A obtenção desses certificados é muito importante para que os clientes possam confiar no trabalho da empresa, ou seja, há um valor acrescido à atividade.

Noutro giro, a simples existência de certificação B ajuda na distinção da empresa, haja vista a grande preocupação do público em geral em mudar as antigas concepções de empresas, pois há uma urgente necessidade de que o setor privado seja responsável e desempenhe as suas funções sem danificar o meio ambiente ou a sociedade (BARKI et al; 2013, p.66).

Com efeito, a América Latina tem grande potencial para atuação nesse tipo de mercado, uma vez que se estima o descarte irresponsável de 120 mil toneladas de resíduos eletrônicos a cada ano (LÓPEZ, 2013, p.11). Sem dúvida, precisamos ampliar esses serviços por aqui.

3.1.2. PRODUTOS ORGÂNICOS

Certo é que necessitamos fomentar um mercado de inovadores produtos orgânicos e ao mesmo tempo difundir os seus benefícios para a sociedade, meio ambiente e saúde. Assim como os gaúchos brasileiros, os argentinos têm o costume de consumir a erva mate. Considerando a grande demanda de consumo dessa erva na referida região, um grupo de empresários criou a Guayaki, empresa que, além das suas

atividades econômicas precípuas e responsáveis, favorece a reflorestação da Mata Atlântica (CASARETTO, p.30).

Basicamente, sua atuação consiste no cultivo e extração da erva orgânica, plantada nas sombras da Floresta.

Válido lembrar que a agricultura sustentável engloba três objetivos principais, que respeitam o modelo triplo de impacto proposto pelo Sistema B, quais seriam: rentabilidade econômica, equidade social e saúde pública (CASARETTO, 2013, p.27)

Tudo isso é possível graças a uma utilização de recursos renováveis a partir de produtos sustentáveis provenientes da própria natureza. De tal forma que a empresa utiliza o capital arrecadado com a venda desses produtos como meio e fim ao mesmo tempo.

Hoje em dia, segundo o estudo de Casaretto (2013, p.27), a Guayaki produz 3 produtos: erva mate solta, destinada ao consumo em chimarrão, bolsas de chá e um energético chamado “Yerba Mate”. As vendas proporcionam a manutenção e restauração de 20.000 hectares da floresta, sustentam comunidades indígenas e suas cooperativas. Nesse caso, os criadores dizem que é possível o dinheiro crescer em árvores.

O objetivo, portanto, é alcançar a margem de 200.000 hectares da floresta latino-americana e disponibilizar mais de 1.000 postos de trabalho bem remunerados, conforme informa Casaretto (2013, p.27). Interessante informar que esta empresa compra créditos de energia renovável da empresa Green Mountain Energy, parceira na ideologia sustentável, para desempenhar as suas funções e reduzir as emissões de CO₂.

3.1.3. ACESSO À ENERGIA

Há estimativas de que em todo o mundo ainda existem 1.3 bilhões de pessoas que não dispõem de eletricidade em suas casas. Isso nos leva a concluir que grande parte das atividades simplesmente termina ao entardecer. Como medida paliativa, ainda há o consumo em larga escala do querosene. Esse caro combustível alimenta as lamparinas, porém milhões de pessoas sofrem com as substâncias tóxicas produzidas e dispersadas pela sua queima, principalmente os mais novos (LÓPEZ, 2013; p.16)

Tendo em vista esses aspectos negativos, facilmente concluímos que com a facilitação do acesso há muitos impactos sociais positivos. Da mesma forma, disponibilizando-se energias renováveis, o impacto será da mesma forma positivo ao meio ambiente.

López (2013; p.16) cita alguns exemplos de impactos plenamente possíveis de ocorrerem com a implementação de energia limpa e acessível:

- A luz elétrica possibilita às crianças um maior tempo de estudo, sem exposição a gases tóxicos.
- A energia permite a irrigação mecânica de plantações e a manutenção de remédios em refrigeradores.
- Redução do uso de fogueiras, que podem ser perigosas para pessoas, principalmente as mais novas, e para o meio ambiente, uma vez que emitem CO₂.

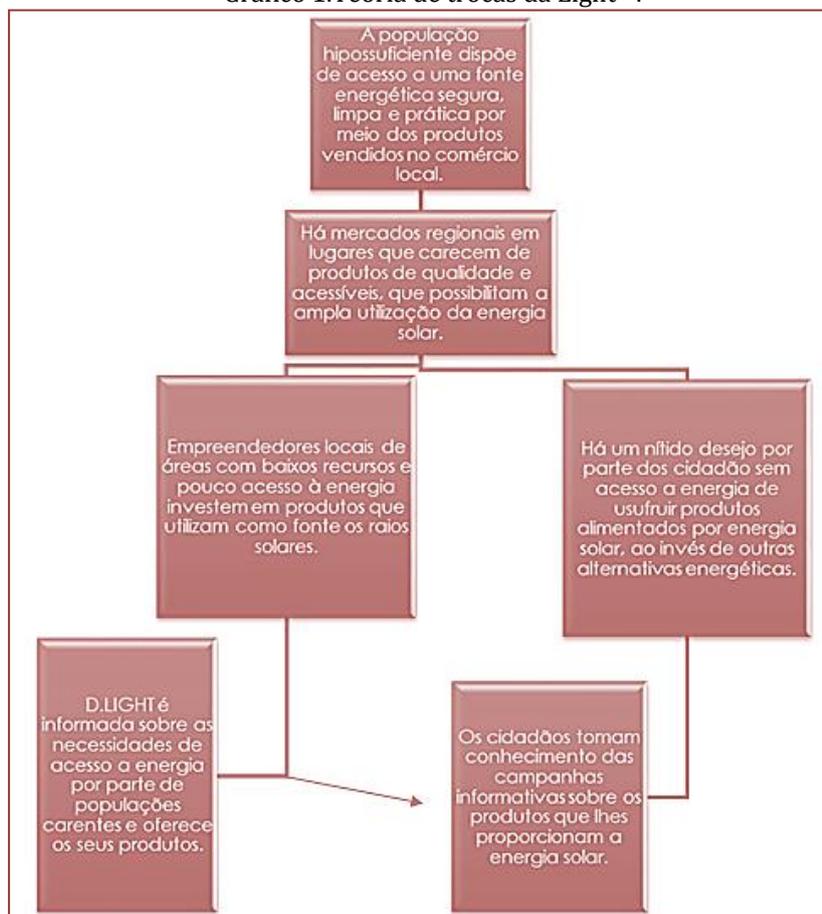
Em Columbia, Estados Unidos, encontra-se em funcionamento uma empresa chamada D.LIGHT, cuja missão é proporcionar acessível utilização de uma fonte de energia limpa, segura e simples a seus clientes, assim como a referenciada *Green Mountain Energy*. A matéria prima utilizada é a luz solar (LÓPEZ, 2013; p.17)

A sistemática de vendas dessa empresa é bem simples, pois ele oferece seus produtos a intermediários, que se encarregam de repassá-los aos usuários finais. Portanto, López (2013; p.17-18) informa que a D.LIGHT disponibiliza para venda 3 tipos de produtos multiuso. Segundo fontes internas, desde o início de suas atividades em 2004 mais de 3 milhões de estudantes obtiveram luz por meio de seus serviços.

Ao longo desses anos de serviços prestados, muitos clientes da empresa relataram que, depois de adquirir a iluminação solar no seu dia-a-dia, têm experimentado os seguintes benefícios:

- Melhora na saúde;
- Maior segurança;
- Melhor rendimento escolar;
- Diminuição da vista cansada;
- Diminuição de custos.

Gráfico 1. Teoria de trocas da Light²⁶:



Válido ainda destacar que o acesso a fontes seguras e renováveis não pode ficar dependente do empenho de um único ator. Nesse ponto impõe-se destacar a relevância do papel governamental, que pode e deve disponibilizar o serviço colocando em prática políticas públicas direcionadas nesse setor (BARKI et al; 2013, p.121). Isso tudo ainda com a possibilidade de parcerias com as ONG's que auxiliam na solução do problema a curto prazo e com as empresas privadas, como a D.LIGHT, que disponibilizam inovação e sustentabilidade.

Como as ONG's dependem de subvenções, ficam impossibilitadas de atingir o patamar de uma empresa sustentável. A constante investida em inovação para atingir produtos acessíveis e que supram as necessidades dos clientes hipossuficientes só é possível com um fluxo de benefícios e com a inerente concorrência do mercado (BARKI et al; 2013, p.157).

²⁶ Disponível em: LÓPEZ, Cristina Mayher. ¿ Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental? Mestre em Gestão de Desenvolvimento. 2013. *American University- Washington DC*. 2013.

3.1.4. ACESSO A LIVROS

De acordo com as Nações Unidas²⁷, a educação é à base de toda a sociedade. Ou seja, a dificuldade de acesso a livros dificulta o alfabetismo e, por conseguinte a formação profissional. Incontestável é, portanto, que se não há uma boa habilidade de leitura, as oportunidades para o desenvolvimento social são diminutas.

Além do mais, se uma geração é alfabetizada podemos dizer que a geração a sucede também será. Claramente também há reflexos na saúde pública, já que a leitura possibilita o correto atendimento às informações médicas, como prescrições ou bulas, segundo (LÓPEZ, 2013, p.26).

Potencial impacto de uma solução: diminuição no nível de pobreza e aumento na autoestima. Isso é possível de ocorrer, pois as crianças que tiveram boa base educacional apreciam mais a sua própria imagem e cultivam a curiosidade e a capacidade para aprender durante a vida, e consequentemente se preparam de modo eficiente para o competitivo mundo atual, conforme explica (LÓPEZ, 2013, p.26).

Com vista a esses potenciais impactos, a empresa BETTERWORLDBOOKS está atualmente em atividade nos EUA, citada no trabalho de López (2013; p. 27), e tem como seu principal objetivo possibilitar às pessoas mais necessitadas o acesso ao conhecimento para que sejam vencedores no mercado de trabalho e melhorem a sua autoestima. Trata-se de uma empresa que recebe muitos incentivos para desempenhar suas atividades; segundo a conceituada revista *Forbes*, em maio de 2013, tais incentivos se aproximaram a 65 milhões de dólares.

O trabalho de López (2013; p. 26) expõe que a metodologia utilizada é considerada bem simples. A base do trabalho da empresa é o foco em bibliotecas que necessitam desocupar o espaço utilizado por alguns livros para expor novas publicações ou edições; assim sendo, os livros que iriam ser descartados, muito embora em boas condições, são destinados à BETTERWORLDBOOKS.

Ato contínuo, após a arrecadação dos livros, a empresa se encarrega do transporte e armazenagem, e ainda de toda logística e do marketing envolvidos na venda posterior. Interessante ressaltar ainda que BETTERWORLDBOOKS doa parte de seus recursos para ONG'S que se dedicam à promoção da educação pelo mundo.

Esses são os principais resultados: incentivos pecuniários a várias ONG'S e evitar o descarte de milhares de livros, que ao invés de virarem lixo, geram receitas. No site da empresa estão disponíveis alguns dados demonstrativos do êxito do empreendimento.

Dentre eles, (LÓPEZ, 2013; p.27) destaca:

- Destinação de mais de 14 milhões para ONGS e bibliotecas norte-americanas;
- Entrega de mais de 7 milhões de livros para África;
- Reciclagem ou reutilização de mais de 100 milhões de livros.

Cada dia que passa, as empresas estão se dando conta que o problema da educação reflete intensamente nelas próprias, já que para que possam manter a competitividade ao longo prazos certamente necessitam da disponibilidade de trabalhadores qualificados. Sendo assim, é de seu total interesse que as próximas gerações tenham uma educação adequada, uma vez que serão os futuros empregados e consumidores, conforme explica López (2014, p.28).

Assim, as grandes corporações, graças aos seus benefícios e desafios para sobreviver em um ambiente flagrantemente competitivo, estão continuamente inovando em tecnologias.

Tais benefícios atrelam-se visceralmente ao princípio do “protetor-receber” vigente no Direito Ambiental pátrio (AMADO,2017; p. 66). Explica-se: deve haver uma compensação pela prestação dos serviços ambientais em favor daqueles que atuam em defesa do meio ambiente, como verdadeira maneira de se promover a justiça ambiental.

Além de benefícios financeiros diretos, como os pagos diretamente à BETTERWORLDBOOKS, também é possível a concessão de créditos subsidiados pelo governo, redução de base de cálculo e alíquotas de tributos, ou mesmo, a instituição de isenções por normas específicas.

²⁷ CURY, Carlos Roberto Jamil. Políticas inclusivas e compensatórias na educação básica. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 124, p. 11-32, 2013.

Segundo AMADO (2017, fls. 66-67), no Brasil ainda são tímidas as medidas nesse sentido. Porém, é possível identifica-la, por exemplo, na Lei no 11.116/052 – como bem elenca Mazzochi (2011, p.2011) – que prevê alíquotas diferenciadas para o PIS e COFINS para as pessoas jurídicas que se dediquem a importação ou produção de biodiesel com Registro Especial na Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda. As referidas empresas pagam alíquota diferenciada ou optam por valor fixo por metro cúbico de biodiesel.

O ilustre trabalho apresentado por Bezerra (2011, p.324) elenca como o principal potencial de receita da União o imposto de renda e cita a Lei no 5.106/665, em seu artigo primeiro, como um exímio exemplo de tributo ecológico: a norma estabelece os abatimentos e os descontos nas declarações de rendimento de pessoas físicas e jurídicas caso elas estejam empenhadas no florestamento e reflorestamento.

Já no âmbito fiscal estadual, a Assembleia Legislativa bandeirante promulgou a lei nº13.2968²⁸. Destaca-se o seu artigo 9, inciso III, que estabelece uma alíquota de três por cento para veículos que utilizem motor que se alimente exclusivamente com os seguintes combustíveis: álcool, gás natural veicular ou eletricidade. Nesse ponto, válido ressaltar que no Estado de São Paulo se aplica a alíquota de quatro por cento para os veículos movidos a gasolina.

De qualquer maneira, sejam os incentivos privados ou públicos, são todos bem-vindos para a consecução dos negócios com impacto socioambiental.

4. COMO OBTER UM CERTIFICADO “EMPRESA B”

Não serem as melhores do mundo, mas sim, as melhores para o mundo. Essa é a missão da *B Corporations*, em português, empresas B²⁹, ou ainda, “benéficas”.

A certificação hoje vigente teve origem nos Estados Unidos, em 2007, e é atribuída por uma entidade sem fins lucrativos denominada B LAB, que antes de concedê-la realiza uma análise profunda referente ao impacto global causado pela empresa pretendente.

Em Portugal, a referida certificação foi atribuída ao Laboratório de Negócios Sociais do Instituto de Empreendedorismo Social (IES) ³⁰que firmou uma parceria com o B LAB em 2014. Até o momento, de acordo com os relatos de SILVA (2015, p. 32) pelo que se tem divulgado cinco empresas nacionais foram distinguidas com o selo de qualidade B, sendo elas: BIORUMO, COLORADD, SECTOR 3-SOCIAL BROKERS, LOGFRAME e ABREU ADVOGADOS.

Para obtenção da certificação temos como requisito basilar, a constituição formal, da existência jurídica regular, mediante registro dos contratos de constituição nos órgãos competentes, além de uma atividade afetiva de pelo menos um ano. Dessa forma, os requisitos exigidos para a devida constituição estão no site do *B LAB* e serão expostos a seguir³¹.

Conforme consta no referenciado site, as empresas candidatas devem preencher, responder, nesse momento um longo inquérito de avaliação de seu impacto global e obter uma pontuação de, pelo menos 80 pontos, num total de 200, além de incorporar novas cláusulas a sua documentação legal, assumindo um compromisso público de transparência e respeito aos princípios já referidos. Aludido questionário é subdividido em várias áreas como *governance*, colaboradores, comunidade, ambiente e modelos de negócios de impacto.

Para tanto o *B LAB* disponibiliza um conjunto de ferramentas gratuitas *on line*, sendo a mais importante, o *B IMPACT ASSESSMENT* que é o nome inglês dado ao inquérito acima citado através do qual a entidade certificadora consegue fazer um diagnóstico da organização quanto a seu desempenho social e ambiental.

Tendo o formulário preenchido e submetido pela internet, o interessado deverá encaminhar uma série de documentos especificados no site Sistema B.org, que internamente são intitulados de “documentação de apoio”, como por exemplo, os estatutos.

²⁸ BRASIL. Lei 13.296 de 23 de dezembro de 2008, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores, Diário Oficial do Estado de São Paulo. São Paulo, SP.

²⁹ SISTEMA B. A empresa B. em: <<http://www.sistemab.org/br/a-empresa-b>> Acesso em: 20 de maio de 2016.

³⁰ SILVA, Bárbara. E a sua empresa é uma *B Corp*?. Recicla.Lisboa, Ponto Verde, n.1, outubro de 2015.

³¹ SISTEMA B. 6 passos para ser B. em: <<http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>> Acesso em: 20 de maio de 2016.

O quarto passo consiste na assinatura do “*Term Sheet*” que também está disponível para todos no site da organização.

Em seguida, deve-se providenciar a modificação dos estatutos da empresa, alterando a cláusula que descreve o seu objeto social.

Exemplificando: em se tratando de uma sociedade anônima é preciso inserir os interesses de curto e longo prazo da companhia e de seus acionistas e os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos de curto e longo prazo das operações da companhia em relação aos empregados ativos, fornecedores, consumidores e credores, como também em relação a comunidade que ela atua local e globalmente. Já em relação a cláusula que descreve os poderes dos administradores na hipótese de uma S/A, devem ser feitas as seguintes alterações: Os administradores da companhia deverão considerar o melhor interesse dela própria incluindo os interesses das expectativas de, e os efeitos de curto e longo prazo de seus atos sobre os acionistas, empregados ativos, os fornecedores, os consumidores, os credores, a comunidade e o meio ambiente local.

Por fim, depois de obtida a certidão, a empresa certificada, já pode ser reconhecida como uma empresa B e deve realizar o pagamento anual que também varia de acordo com os seus rendimentos anuais, conforme a tabela a seguir:

Tabela 1. Pagamento da Certificação B

Faturamento Anual em USD \$ (Receita Bruta)	Taxa em USD	Pagamento Anual
\$0 – \$499,999	\$500	R\$1.900,00
\$500,000 - \$1,999,999	\$1.000	R\$3.800,00
\$2MM - \$4,999,999	\$1.500	R\$5.700,00
\$5MM - \$9,999,999	\$2.500	R\$9.500,00
\$10MM - \$19,999,999	\$5.000	R\$19.100,00
\$20MM - \$49,999,999	\$10.000	R\$38.300,00
\$50MM - \$99,999,999	\$15.000	R\$57.400,00
\$100MM - \$1 BI	\$25.000	R\$95.700,00
\$1 BI +	\$50.000	R\$191.500,00

Fonte: <http://www.sistemab.org/br/a-empresa-b/6-passos-para-ser-b>

4.1. O PAPEL DA CONSULTORIA

Consultor é aquela pessoa, física ou jurídica, que possui a capacidade técnica para exercer algum tipo de influência sobre um grupo, uma organização ou pessoa física, porém sem intervir ou executar diretamente as mudanças (BLOCK, 2009; p.18).

Pode-se dizer que a maioria do pessoal que trabalha nas organizações são “consultores” ainda que não se denominem dessa forma, conforme explica Block (2009, p.23). A atividade laborativa desses profissionais ocorre no campo do invisível, mais especificamente nas relações entre coisas que permanecem em perene transformação.

Nesse campo de trabalho o principal desafio é ajudar aos organismos envolvidos a seguirem seu caminho no desenvolvimento e aprendizado. Portanto são necessárias atenção, dedicação e muita confiança entre todos os envolvidos, BLOCK, 2009; p.36.

Durante a atividade consultiva devemos proporcionar novos olhares para a organização ou para um novo tema como, por exemplo, a implementação das empresas B.

Com tal foco de atuação o consultor pode propor atividades que envolvam uma percepção, um olhar, para a prática organizacional, voltados para os profissionais e para a empresa. Ou seja, cabe a ele no desempenho do mister convocar atividades que possibilitem um espaço de conversa aberta e verdadeira, onde todos os participantes tem voz, devem se expressar, ouvir e aprender, para na sequência tirar suas conclusões. Referidas conclusões devem emergir desses encontros, como algo espontâneo, pensado e repensado, cabendo ao consultor apenas subsidiar o consulente com sua experiência, evitando, ao máximo que suas conclusões próprias, influenciem na decisão a ser tomada por ele, conforme expõe Block, (2009, p.29).

Não se quer com isso dizer que os consultores estão impedidos de exprimir suas próprias opiniões sobre o problema apresentado pelo cliente, nesse sentido Block (2009, p.25). Tal agir é um dos mais úteis na atividade consultiva.

A rigor, o consultor deve ter a habilidade de reduzir uma grande quantidade de dados em uma quantidade administrável de temas. Dessa forma, esse profissional está apto a propor as metas finais de um projeto e identificar as melhores medidas de intervenções, assim explica Block (2009, p.25).

O primeiro contato entre o cliente e o profissional consiste em uma exposição do problema organizacional, conforme ensina Block (2009, p.55). A partir de tal exposição cabe ao consultor identificar se é mesmo um caso a ser resolvido em sua seara de atribuições. Diante de uma resposta positiva o consultor colhe, então, as expectativas do cliente e a elabora um contrato que conceberá o projeto inicial.

Segundo Block (2009, p.22-27) há basicamente três áreas genéricas em que o consultor oferece os seus serviços: solução de um problema técnico comercial em particular, revelar ao cliente como solucionar o problema independentemente na próxima vez e aperfeiçoar o modo de organização e administração dos recursos, a utilização de sistemas e trabalho interno.

Nessa última área de atuação podemos situar o presente trabalho, já que nosso foco principal é a inserção de um novo modo de organização empresarial, que aperfeiçoa a rentabilidade da empresa e também auxilia na solução um problema estrutural do nosso planeta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. OS RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados de uma implementação massiva de negócios com impactos sociais e ambientais, aguardamos um futuro promissor, em que haja:

- Desenvolvimento social e econômico pacífico.
- Uma transparência satisfatória dos procedimentos utilizados na produção dos produtos que consumimos.
- Estabelecimento de boas condutas, que proíbam os interesses particulares predatórios à natureza, corporativistas que conflitam com os interesses da coletividade.
- Engajamento do Poder Público, para que os benefícios de uma economia solidária sejam divulgados e incentivados em nossa sociedade.
- Difusão desses inovadores conhecimentos acadêmicos, afim de que se globalize esse tema.

5.2. CONCLUSÃO

Como já dito no início, encontramos-nos em uma sociedade excessivamente consumista. A rigor, isso gera nas empresas e nos empreendedores uma atuação de competição exacerbada, na busca por um lugar de destaque no mercado. Uma opinião desatenta sobre este trabalho poderia qualificá-lo como algo na “contramão” do sistema vigente.

Portanto, ocorre que tivemos a oportunidade de expor lucro e sustentabilidade como conceitos que podem coexistir, até porque, como todos sabem, nosso mundo vem passando por graves problemas de cunho ambiental e tais problemas são certamente agravados por uma atividade exploratória desenfreada.

Através da experiência que nos proporcionou o estágio na consultoria e da leitura de outros trabalhos acadêmico, nossa ideia é incentivar essas iniciativas que propõem algumas medidas altruísticas, é dizer, que possam mudar o rumo do planeta.

Válido ressaltar que o estágio foi desenvolvido em São Paulo, capital de nossa Unidade Federada. É de conhecimento geral que tal metrópole é conhecida como uma das mais importantes molas propulsoras da economia brasileira. Mesmo se tratando de um polo capitalista, tem ela se destacado na implementação com impactos socioambientais positivos.

Para fins didáticos, podemos classificar as empresas brasileiras em quatro estágios:

- [1] Nenhuma Responsabilidade Social, ausência de discurso e de prática;
- [2] Filantropia Corporativa pura e simples, sem qualquer vínculo com a atividade fim;
- [3] Práticas isoladas de Responsabilidade Social, ou seja, não há um vínculo entre essas práticas e as estratégias da empresa, nesse estágio, se encontram a maioria das empresas brasileiras que possuem uma prática ética de governança;
- [4] Sustentabilidade no *core business*, uma vez que o conceito se insere na estratégia e na cultura da companhia.

Por outro lado, são vários os desafios que o sistema B tem enfrentado para se consolidar no mercado brasileiro.

Os empreendedores ainda não adquiriram a prática de identificar os grandes impactos de sustentabilidade, relacionados ao seu negócio, procurando eliminá-los, minimizá-los ou compensá-los. Nesse tocante a consultoria particular deve auxiliar.

Como normas de conduta, o empresário interessado em se adaptar ao sistema deve praticar no dia a dia da gestão os cinco conceitos que definem a sustentabilidade: ética, transparência, diversidade, respeito ao outro e ao ambiente. Ter coragem de tomar decisões que desafiam a já ultrapassada equação econômica, enfrentar resistência e interdependência entre os sistemas produtivos, ambiental e social.

Finalmente, esperamos ter auxiliado na instrução, compartilhamento e orientação dessas inovadoras ideias. Não há dúvidas a respeito do envolvimento da ciência da Administração Pública nesse assunto, uma vez que o desenvolvimento saudável da nossa sociedade é uma das principais preocupações dos ativistas do desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, Patrícia Ashley de; GOVATTO, Ana Claudia Marques. Ética e responsabilidade social nos negócios. *Comunicação & Inovação*, v. 3, n. 5, 2010.
- [2] AMADO, Frederico Augusto Di Trindade. *Direito ambiental*. 5 ed. Salvador: Jurispodivm, 2017.
- [3] BARKI, Edgard et al. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2013.
- [4] BEZERRA, P. Utilização dos incentivos fiscais como mecanismo para promover a sustentabilidade ecológica. *Rev. Fac. Direito UFMG. Belo Horizonte*, n. 59, p.307 a 336, jul/dez. 2011.
- [5] BLOCK, Peter. *Consultoría sin fisuras*. Ediciones Granica SA, 1999.
- [6] BRASIL. Lei 12.305, 2 de agosto de 2010, Política Nacional de Resíduos Sólidos, *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2010.
- [7] BRASIL. Lei 13.296 de 23 de dezembro de 2008, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores, *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. São Paulo, SP.
- [8] CASARETTO, Juan Pablo. *Empresa Social, un nuevo paradigma organizacional*. Seminario de investigación y desarrollo. San Isidro, 2013.
- [9] COSTA, José Fernandes da. Reflexos da Lei de Responsabilidade Fiscal no endividamento dos municípios brasileiros. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18º, 24-28 ago 2008, Gramado. *Anais dos trabalhos científicos*. Disponível em: www.congressocfc.com.br/hotsite/trabalhos_1/334.pdf> Acesso em: 12 de maio de 2016.
- [10] CURY, Carlos Roberto Jamil. Políticas inclusivas e compensatórias na educação básica. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 124, p. 11-32, 2013.
- [11] GORE, Albert. *Uma verdade inconveniente*. Direção: Davis Guggenheim. Estados Unidos. Estúdio: Lawrence Bender Productions, 2006.
- [12] LEAL, Antonio Cezar et al. A reinserção do lixo na sociedade do capital: uma contribuição ao entendimento do trabalho na catação e na reciclagem. *Anais do 9º Encontro de Geógrafos de La América Latina*: Mérida, México, 2013.
- [13] LEONETI, Alexandre Bevilacqua; DO PRADO, Eliana Leão; DE OLIVEIRA, Sonia Valle Walter Borges. Saneamento básico no Brasil: considerações sobre investimentos e sustentabilidade para o século XXI. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 331-348, 2011.

- [14] LÓPEZ, Cristina Mayher. ¿ Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental? Mestre em Gestão de Desenvolvimento. 2013. American University- Washington DC. 2013.
- [15] MAZZOCHI, Fernanda. A tributação passiva ambiental como política pública fomentadora do desenvolvimento sustentável. In: Direito tributário em questão: Revista da FESDT/ Fundação Escola Superior de Direito Tributário. N. 6. Porto Alegre: FESDT, 2010.
- [16] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. Empresa Solidária. Disponível em: <<http://www.mtps.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>> Acesso em :19 de maio de 2016.
- [17] SANEAMENTO AMBIENTAL, Companhia de Tecnologia de. Diagnostico do Aterro Industrial Mantovani S/C Ltda e Central Tecnica de Tratamento e Disposicao de Residuos Industriais (CETRIN) do Municipio de Santo Antonio de Posse (SP). Diagnostico do Aterro Industrial Mantovani S/C Ltda e Central Tecnica de Tratamento e Disposicao de Residuos Industriais (CETRIN) do Municipio de Santo Antonio de Posse (SP). CETESB, 1996.
- [18] SILVA, Bárbara. E a sua empresa é uma B Corp ?. Recicla.Lisboa, Ponto Verde, n.1, outubro de 2015.
- [19] SISTEMA B. 6 passos para ser B. em: < <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>> Acesso em: 20 de maio de 2016.
- [20] SISTEMA B. A empresa B. em: <<http://www.sistemab.org/br/a-empresa-b> > Acesso em: 20 de maio de 2016.
- [21] SISTEMA B. Objetivos e Metas. Disponível em: <<http://www.sistemab.org/br/o-movimento-global/missao-e-desafios>> Acesso em: 20 de maio de 2016.
- [22] SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO. Diagnóstico do manejo de Resíduos Sólidos Urbanos – 2014. Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnostico-residuos-solidos/diagnostico-rs-2014#footer> Acesso em: 19 de maio de 2016

Capítulo 16

Políticas públicas e gestão participativa no turismo: Análise do desempenho das instâncias de governança turística no município de Manaus/AM

Jenniffer Ribeiro da Silva

Wilker Ricardo de Mendonça Nóbrega

Resumo: O artigo investiga as possibilidades de fortalecimento de novas configurações de gestão no turismo, através da instituição de instâncias de governança turística, as quais se fundamentam nos elementos da governabilidade, tendo suas interações pautadas na representatividade dos interesses da sociedade civil organizada, juntamente com os poderes público, privado e terceiro setor. Iniciando a partir de uma concepção teórico-conceitual buscou-se avaliar o desempenho do modelo democrático de condução da atividade turística no município de Manaus/AM por meio da aplicação da Matriz Analítica de Governança Turística. Sob esse propósito, o artigo observa as contribuições teóricas existentes sobre a temática, de forma a conciliá-las na compreensão da gestão pública sob o foco da intercessão entre o setor público, privado e terceiro setor, na observação de aspectos de uma gestão turística eficiente, democrática, descentralizada e participativa em Manaus/AM.

Palavras-chave: Políticas públicas; Gestão Participativa; Instâncias de Governança Turística; Conselho Municipal de Turismo de Manaus; Fórum Estadual de Turismo do Amazonas.

1. INTRODUÇÃO

O artigo consiste na análise dos aspectos referentes ao processo de formação, operacionalização e funcionalização das instâncias de governança turísticas no município de Manaus/AM e, do papel das mesmas, voltado ao desenvolvimento turístico no referido município. Para o alcance dos resultados foram estabelecidos como objetivos: a) Caracterizar o processo de formação das instâncias de governança que atuam no segmento de turismo no município de Manaus/AM; b) Levantar as ações planejadas e executadas pelas instâncias voltadas ao turismo no período de 2003 a 2014; c) Problematicar através da percepção dos atores que representam as diversas classes e entidades da sociedade amazonense, as ações planejadas e executadas pelas instâncias voltadas ao turismo, no período de 2003 a 2014 e d) Identificar os principais pontos convergentes e divergentes no processo decisório acerca das ações voltadas ao turismo em Manaus.

A problemática abordada se estruturou da seguinte forma: *Como as instâncias de governança estadual e municipal de turismo se articulam, no sentido de proporcionar um nível satisfatório de desenvolvimento turístico no município de Manaus?* Analisou-se de que forma a constituição das instâncias de governança em turismo e os relacionamentos interorganizacionais entre os atores que compõem as mesmas, vem possibilitando a discussão de maneira participativa e democrática na tomada de decisões na área do planejamento e gestão do turismo, tendo como análise a atividade turística no município de Manaus/AM. Trata-se de uma abordagem qualitativa e dialética, que possibilitou uma pesquisa do tipo descritivo-exploratória (DENCKER, 2001), tanto pelos procedimentos e tratamento de dados, como também pela análise, compreensão e interpretação crítica dos fenômenos que envolvem a articulação das instâncias, os resultados desta frente à realidade do recorte espacial da pesquisa e da relação entre turismo, políticas públicas e planejamento turístico. Realizou-se entrevistas, com aplicação de roteiro semiestruturado com questões-guias (abertas e fechadas) aos representantes das entidades de classe que compõem especificamente o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR/Manaus) com um total de 12 representantes no colegiado e o Fórum Estadual de Turismo (FORETUR/AM) com respectivamente 77 representantes.

O número de entrevistados foi de 40 (quarenta) sendo 10 (dez) do COMTUR e 30 (trinta) do FORETUR. A seleção da amostra obedeceu ao critério de pesquisa censitária, que, segundo Marconi e Lakatos (1999), abrange a totalidade, ou a maioria dos componentes do universo estudado, com a interrogação direta de pessoas sobre um determinado assunto, por meio de aplicação de questionário ou roteiro de entrevista. Foi aplicada nas duas instâncias informadas, a Matriz Analítica de Governança das Instâncias Turísticas elaborada por Nóbrega (2012; 2015).

A partir da matriz do autor, foi possível observar o estabelecimento de oito elementos, os quais foram analisados como variáveis, sendo apoiados nas teorias e fundamentos sobre desenvolvimento, planejamento, formação e organização de redes de cooperação, autonomia, democracia, cooperação, confiança, participação, equilíbrio da representatividade, disseminação e acesso das informações, parcerias, desempenho das instâncias através da identificação de pontos convergentes e divergentes entre as mesmas, verificação da capacidade, esforço e resultados obtidos pelas mesmas. Dessa maneira, para melhor entendimento da dinâmica das instâncias de governança, o quadro 01 a seguir sistematizou as oito categorias definidas da referida Matriz Analítica.

Quadro 01 – Síntese dos elementos/variáveis analisados no estudo.

CATEGORIA	VAR (1)	VAR (2)	VAR (3)
Processo eletivo dos integrantes da Instância	EXISTE: Caso tenha sido realizada alguma reunião anterior à composição da instância ou mesmo uma plenária maior no momento da composição da instância.	NÃO EXISTE: Caso não tenha ocorrido nenhuma das situações da variável 1.	
Equilíbrio da Representatividade da Instância	EXISTE: Quando há uma divisão igualitária, entre o Poder Público, 3º Setor e Iniciativa Privada.	NÃO EXISTE: Quando há uma maior concentração de representatividade de um grupo em detrimento de outro.	
Avaliação do desempenho da instância	BAIXA: Quando a regularidade das reuniões não segue o planejamento definido pelo grupo e as ações propostas não são concretizadas, bem como os temas das pautas não discutem o desenvolvimento turístico local. Quando menos de 50% das ações programadas são efetivadas.	MÉDIA: Quando a regularidade das reuniões segue o planejamento definido pelo grupo e as ações propostas são efetivadas em 50%. Os temas e assuntos inseridos na pauta discutem parcialmente o desenvolvimento turístico local.	ALTA: Quando a regularidade das reuniões segue o planejamento definido pelo grupo e as ações propostas são efetivadas entre 75 % e 100%. Os temas discutidos na pauta preocupam-se com o desenvolvimento turístico local.
Participação qualitativa entre os membros da instância	BAIXA: Caso o representante frequente esporadicamente as reuniões da Instância em função do desinteresse na colaboração dos trabalhos do grupo.	MÉDIA: Caso o representante optou em participar regularmente por acreditar na importância do papel em discutir as ações de turismo a partir de uma instância.	ALTA: Caso o representante participe ativamente das discussões considerando a regularidade nas frequências. Além de acreditar na importância do papel da Instância, ele se forma e informa os demais integrantes do grupo.
Realização de avaliações sistemáticas do grupo	BAIXA: Caso os representantes apenas retomem as questões deliberadas na última reunião.	MÉDIA: Quando são retomadas as discussões anteriores e são determinados prazos executáveis para o cumprimento das ações.	ALTA: Quando são realizadas reuniões específicas para avaliação das ações do grupo no período compreendido em cerca de 6 meses.
Quantidade e qualidade das parcerias firmadas pela instância	BAIXA: Caso o representante não identifique nenhuma parceria efetuada entre a instituição que representa e a instância, ou seja, benefícios para ambos os lados.	MÉDIA: Caso o representante identifique pelo menos uma ação efetuada entre a instituição que representa e a instância, ou seja, benefícios para ambos os lados quer seja na área de capacitação, instalação física, mudança social.	ALTA: Caso o representante identifique mais de uma ação efetuada entre a instituição que representa e a instância em um período de 12 meses, ou seja, benefícios para ambos os lados quer seja na área de capacitação, instalação física, mudança social.
Disseminação e acesso das informações entre os integrantes da instância	BAIXA: Caso o representante não tenha recebido informações deliberadas pelo grupo quer seja oralmente, quer seja por escrito.	MÉDIA: Caso o representante receba as informações quer seja por escrito ou oralmente apenas na ocasião das reuniões e/ou nas convocações das reuniões.	ALTA: Caso o representante receba sistematicamente as informações, quer seja formalmente ou oralmente em tempo hábil, antes das reuniões.
Grau de confiança entre os integrantes da Instância	BAIXA: Caso o representante nunca tenha compartilhado na rede com recursos humanos, físicos e financeiros em sequer uma ação proposta pela instância.	MÉDIA: Caso o representante tenha compartilhado em 50% das ações planejadas e efetivadas pela instância, através de recursos humanos, físicos e financeiros.	ALTA: Caso o representante tenha compartilhado em no mínimo 50% das ações planejadas e efetivadas pela instância, através de recursos humanos, físicos e financeiros) Além disso, a efetivação das deliberações em ações do grupo deve atingir um nível entre 75 % a 100%.

Fonte: Nóbrega (2012; 2015).

Foi possível observar, a partir da aplicação da referida matriz, os programas, processos decisórios e objetos de ação dos diferentes atores que compõem as duas instâncias de governança turística em Manaus. Por esse viés, o artigo adotou como análise, o recorte temporal compreendido entre os anos de 2003 (período em que se iniciam as discussões e estudos através do Governo Federal para instituição das instâncias de governança turísticas regionais) a 2014.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO PARTICIPATIVA NO TURISMO

O início da mediação do Estado na regulamentação em alguns enfoques da atividade turística no Brasil é recente e pode ser observado a partir da década de 1930, através da publicação de documentos legais, como o Decreto-lei 406, de 04 de maio de 1938, que aborda os aspectos da atividade turística no país, dispondo sobre a comercialização de passagens aéreas, marítimas e terrestres pelas agências de viagens e, posteriormente com a instituição do primeiro organismo oficial de turismo na administração pública federal – Divisão de Turismo.

No Brasil, as políticas públicas de turismo têm sido instituídas e motivadas pelos resultados significativos da atividade turística em níveis internacionais desde a década de 1960, sendo voltadas aos aspectos econômicos, onde a participação da gestão pública possui um papel de responsabilidade com a construção/organização do setor turístico, no fomento da infraestrutura básica e turística, objetivando a captação de investimentos do setor privado, através da parceria público e privado. Por políticas públicas Teixeira (2002, p.2) as conceitua como: “[...] diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado”.

Na atividade turística, as políticas públicas, assim como as políticas instituídas para outros segmentos da sociedade, referem-se a um processo dinâmico, um conjunto de regulamentos, normas, regras, diretrizes, objetivos e estratégias, com negociações, pressões, mobilizações, alianças ou coalizões de interesses, sendo complementado por Lanzarini & Barretto (2014, p. 189) como “[...] seja qual for o encarregado de elaborar as políticas de turismo, estas – como toda política pública – sempre estarão atreladas ao projeto ideológico de quem tem o poder de decisão”. Ou seja, provê um quadro dentro do qual as decisões individuais e coletivas tomadas, refletem em longo prazo, no desenvolvimento e diariamente nas atividades de determinado destino turístico.

Por esse aspecto, motivados pela possibilidade de ser o turismo um propulsor do *desenvolvimento* e por produzir geração de renda, empregos e empreender as economias locais, foi que na década de 1990, durante o Governo Collor de Mello, estabeleceu-se uma política mais objetiva para o setor, com o Plano Nacional de Turismo (PLANTUR), entendido como instrumento de desenvolvimento regional (BECKER, 2001). Posteriormente, entre os anos de 1995 a 2002, no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi regulamentada a Política Nacional de Turismo (PNT), compreendendo o período de 1996 a 1999, considerado pelos estudiosos da área como o mais completo e detalhado documento oficial das políticas federais de turismo do país.

No Governo de Luiz Inácio Lula da Silva (Lula) houve um avanço expressivo no campo das políticas públicas de turismo no país a partir do ano de 2003, com a instituição do Ministério do Turismo (MTur), o qual tem seu papel imprescindível no planejamento e gestão do turismo e, que contribuíram para a criação das Secretarias Nacional de Políticas Públicas de Turismo e de Programas de Desenvolvimento do Turismo, do Conselho Nacional de Turismo (CNTUR) e dos Planos Nacionais de Turismo, os quais foram responsáveis pelos encaminhamentos de ações para o setor.

É oportuno destacar que os anos de 2004 e 2007 foram relevantes para a organização e avanços do turismo no país, com reflexos para o Amazonas e o município de Manaus (cujas políticas federal, estadual e municipal sempre estiveram alicerçadas na valorização e no incentivo às práticas do ecoturismo) com a elaboração do Programa de Regionalização do Turismo (PRT), o qual procura, em vários sentidos, a descentralização das ações por parte do Governo Federal, a revalorização dos lugares e territórios, a emergência da dimensão local com participação dos residentes, através da representação de diferentes atores da sociedade em instâncias de governança, objetivando aproximar mais os interesses de diferentes grupos sociais, dar maior celeridade às tomadas de decisões, e garantir o provimento de recursos direcionados ao desenvolvimento do turismo regional (SILVA, 2015).

Com a atualização do Plano Nacional de Turismo em 2007, fica evidenciada nas propostas dessas novas políticas, a peculiaridade de cada região no formato de seu produto turístico, considerando de que maneira o turismo deve ser comercializado, a importância da parceria do setor público, privado e terceiro setor, o formato da coordenação descentralizada da gestão das políticas públicas, através do estímulo à criação de instâncias de governança locais e regionais, objetos deste estudo.

Destaca-se assim que, a atividade turística é considerada o ponto de partida para o desenvolvimento de uma localidade, envolvendo a participação de diversos atores no momento de seu planejamento e execução. A essência do desenvolvimento do turismo bem-sucedido mediante as políticas públicas é realizada através de parceria entre os diversos interessados nesse setor, como governos, órgãos estatais ou semiestatais, organizações voluntárias e sem fins lucrativos, setor privado, comunidade anfitriã e visitantes.

Beni (2006, p. 97) analisa que o planejamento turístico ordenado sob o enfoque do desenvolvimento sustentável, oferece um novo paradigma às políticas governamentais, uma vez que contempla os postulados de “[...] eficiência econômica, equidade social, prudência ecológica, sobretudo quando tal planejamento é participativo, onde o cidadão toma consciência de sua importância e contribui na elaboração das propostas do mesmo”.

Entende-se assim que, o planejamento participativo e a constante procura por um Estado descentralizado possibilitam o retorno da cidadania e de uma gestão pública democrática e responsável, além de reconhecer os problemas locais como um todo, compreender os interesses das comunidades e debater prováveis soluções. Assim, o Governo Federal com o propósito de descentralizar a gestão do turismo e de garantir a participação político-operacional do PRT, fomentou a instituição de organismos como o Fórum Nacional dos Secretários de Turismo e as instâncias de governança em nível regional e local, delegando aos mesmos a função de instrumentalizar políticas, programas, ações e o fomento de parcerias em nível de suas jurisdições, as quais estão focadas no desenvolvimento transversal e participativo, envolvendo os atores dos setores públicos, privados e do terceiro setor nas soluções dos problemas e entraves da atividade turística como o planejamento, o uso de recursos financeiros, a viabilidade de acesso, a análise das diversidades territoriais e do preço praticado.

Entretanto, de acordo com Figueiredo & Nóbrega (2009) a experiência do Estado Brasileiro com relação à execução de políticas, com o objetivo de fomentar a atividade turística, foi considerada incipiente e pouco efetiva, principalmente no que se refere à inserção efetiva da população local na implantação de infraestrutura básica e turística e na capacidade de trabalhar diferentes elementos de forma integrada. Corroborando com os autores, Azevedo *et al.* (2013, p. 20) analisam a realidade existente no Brasil no que se reporta à participação popular nas decisões em projetos de interesse comum: “[...] no território nacional brasileiro são poucas as experiências bem sucedidas quanto à participação comunitária em diferentes projetos, inclusive nos turísticos”. Assim, nota-se um atraso nas políticas de desenvolvimento do turismo no país, pelo menos na prática dessas políticas, pois a participação da sociedade se evidencia como fundamental no planejamento dos destinos, pois são os moradores que vivenciam cotidianamente a realidade das localidades turísticas, podendo eles idealizar apontamentos detalhados a respeito das vulnerabilidades e capacidades das mesmas. Os autores ainda identificam que:

[...] as políticas de turismo possuem duas visões diferenciadas, que estão relacionadas à visão comercial da atividade e a utilização da política como estratégia para o desenvolvimento, ou seja, garantindo não somente as exigências do mercado, mas, também, as necessidades da comunidade receptora (AZEVEDO *et al.*, 2013, p.23).

Assim, essas instituições, denominadas de instâncias de governança surgiram nos meios organizacionais e especialmente em países em desenvolvimento, indicando o esgotamento da capacidade de integração das instituições representativas tradicionais, da falta de eficácia das organizações caracterizadas como burocráticas, do modelo de planejamento centralizador e da capacidade de intervenção efetiva (Azevedo & Anastasia, 2002; Nóbrega, 2012). Suas características são a utilização e intensificação de processos participativos e descentralizados de planejamento, gestão e nas tomadas de decisões nas organizações estatais e privadas, conduzindo assim esses organismos na formação de estruturas mais amplas, menos centralizadoras, atuando de maneira mais coletiva e integrativa.

Deveriam buscar o fortalecimento da participação social de todos os envolvidos com a atividade turística, uma vez que a participação efetiva e o comprometimento dos atores representam estratégia relevante, capaz de impulsionar o desenvolvimento do turismo nas localidades.

O conceito de governança surgiu como elemento relevante para superar a heterogeneidade de interesses e facilitar na resolução de problemas no âmbito das políticas públicas, estimulando uma articulação participativa e plural com diferentes atores, ou seja, a governança é o ato de governar de maneira participativa e descentralizada.

Por esse viés, Azevedo & Anastasia (2002) observam que os processos de governança e governabilidade estão interligados, porém cada um apresenta diferenças em seus conceitos, pois a governança se refere às formas sob as quais ocorrem os exercícios de poder e autoridade política, que devem proporcionar um veículo institucional legítimo e eficiente, que envolva a sociedade, ou seja, um atributo do Estado; a governabilidade se reporta à qualificação do uso dessa autoridade pela sociedade.

Entretanto, é pertinente destacar que tal prática política, envolvendo os atores da cadeia produtiva do turismo de forma participativa, não foi considerada efetiva em sua atuação, pois ainda vivenciamos na sociedade brasileira decisões públicas enraizadas em uma história de práticas extremamente centralizadoras, impositivas e de negociações políticas.

Silva (2015) destaca que o próprio MTur na elaboração do Relatório de Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil em 2010, reconheceu a existência de entraves e pontos críticos para a implementação da regionalização como política pública do governo federal, na gestão do turismo brasileiro. Dessa maneira, nas propostas de implementação das políticas para o setor com a criação de instâncias de governança turística “[...] há a ausência de um processo de avaliação de resultados das políticas e planos destinados ao setor.” (...) “há a insuficiência de dados, informações e pesquisas sobre o turismo brasileiro” (MTur, 2010, p. 16). Em relação aos aspectos negativos do processo de formação desses organismos sociais, destacam-se:

[...] o não reconhecimento da importância desse formato de discussão participativa; a não consideração da diversidade de condições entre os Estados, acarretando uniformidade de orientações; falhas na divulgação, no monitoramento e na avaliação do desempenho das instâncias de governança turísticas; a não efetiva participação dos atores sociais; a baixa articulação das câmaras temáticas e a descontinuidade de iniciativas pontuais. (MTur, 2010, p. 43).

Além disso, Silva (2015) discorre que foi destacado ainda pelo próprio MTur, sobre as lacunas identificadas relacionadas principalmente à efetiva adesão ao PRT e à estratégia norteadora da regionalização como política estruturante. Por trás disso tudo, questões políticas, culturais, diferenças regionais, sem contar acertos e desacertos naturais na implementação de um novo modelo de desenvolvimento do turismo, que deveria ser fomentado respeitando-se as características e particularidades de cada localidade.

Em Manaus, como reflexo ou influência das políticas federais, foram instituídas instâncias de governança turística no formato de fórum e conselho - com a função de promover a articulação e a integração entre os agentes sociais do turismo, representar os interesses do poder público e privado e também da sociedade civil organizada, devendo ser entendidas como processos participativos e de parcerias, cujas decisões tornarão eficazes a gestão dos conflitos e interesses e que inevitavelmente conduzirão ao bom andamento da atividade no destino em todas as suas etapas: elaboração e execução das políticas públicas direcionadas ao setor.

2.1. O COMTUR/MANAUAS E O (FORETUR/AM): APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O COMTUR/Manaus instituído pela Prefeitura de Manaus, através da Lei nº. 424, de 08 de janeiro de 1998, a qual dispõe sobre a Política Municipal de Turismo e regulamentada pelo Decreto de nº. 4073, de 27 de janeiro de 1998 com o propósito de instituir um grupo para discutir, planejar e executar questões de caráter técnico em turismo é uma instância turística coordenada pelo órgão Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos (MANAUSCULT) e possui caráter consultivo e deliberativo.

Tem por objetivos orientar e promover o turismo no município de Manaus, através de medidas disciplinares e normativas. A instância iniciou suas atividades contando com um colegiado de 08 (oito) entidades representativas. Faz-se uma ressalva quanto ao tempo de funcionamento do COMTUR, uma vez que após sua instituição em 1998 o mesmo funcionou até 2006, retornando suas funções em 2013.

Posteriormente, através da Lei nº. 1884, de 13 de junho de 2014, a composição do COMTUR foi alterada, com a inclusão de 04 (quatro) novas instituições no colegiado, passando de 08 (oito) para 12 (doze) instituições, distribuídas entre 04 (quatro) do setor público; 02 (duas) do setor privado e 06 (seis) do terceiro setor, conforme pode ser visualizado no quadro 02.

Quadro 02 – Instituições que compõem o COMTUR/Manaus.

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	INSTITUIÇÕES PRIVADAS	TERCEIRO SETOR
Câmara Municipal de Manaus (CMM)	Instituições de Ensino Superior que ofereçam formação na área de Turismo (IES)	Assoc. Brasileira das Agências de Viagens (ABAV/AM)
Empresa Estadual de Turismo (AMAZONASTUR)		Assoc. Brasileira de Bacharéis e Estudantes de Turismo (ABBTUR/AM)
Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos (MANAUSCULT)		Assoc. Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH/AM)
Instituto Municipal de Planejamento Urbano (IMPLURB)		Assoc. Brasileira de Jornalistas de Turismo (ABRAJET/AM)
		Federação do Comércio do Amazonas (FECOMÉRCIO)
	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM)	
		Serviço de Apoio à Pequena e Micro Empresa (SEBRAE/AM)

Fonte: Adaptado de MANAUSCULT (2015).

Já a constituição da instância Fórum Estadual de Turismo do Amazonas (FORETUR/AM) ocorreu no ano de 2004 pelo Governo do Estado, através do Decreto nº. 24.063 de 12 de março de 2004, com o objetivo de formalizar a participação de organismos interessados no desenvolvimento e crescimento do turismo de forma sustentável no estado do Amazonas. A instância turística, coordenada pelo órgão estadual de turismo Empresa Estadual de Turismo do Amazonas (AMAZONASTUR) possui caráter consultivo e, quando de sua instituição possuía 79 (setenta e nove) instituições, as quais foram convidadas a participar do colegiado, em virtude de estarem diretamente ou indiretamente ligadas nas discussões relacionadas ao desenvolvimento do turismo. Possui atualmente 77 instituições, distribuídas entre setor público com 48 (quarenta) representantes; setor privado com 11 (onze) representantes e terceiro setor com 18 (dezoito) representantes, conforme quadro 03.

Quadro 03 – Instituições que compõem o FORETUR/AM

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	INSTITUIÇÕES PRIVADAS	TERCEIRO SETOR
Assoc. Amazonense de Municípios (AAM)	Banco da Amazônia (BASA)	Assoc. Brasil. das Agências de Viagens (ABAV/AM)
Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM)	Banco do Brasil (BB)	Assoc. Brasil. de Bacharéis e Estudantes de Turismo (ABBTUR/AM)
Agência de Comunicação Social (AGECOM) (atual Secretaria de Estado de Comunicação SECOM)	Caixa Econômica Federal (CEF)	Assoc. Brasil. dos Clubes da Melhor Idade (ABCMI/AM)
Assembléia Legislativa do Estado do Amazonas (ALEAM)	Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas (CIESA)	Assoc. Brasil. das Empresas Organizadoras de Eventos (ABEOC/AM)
Assoc. dos Bombeiros Militares de Turismo (ABOMTUR/AM)	Centro Universitário Nilton Lins (UNINILTON LINS)	Assoc. Brasil. da Indústria de Hotéis (ABIH/AM)

(continuação)

Quadro 03 – Instituições que compõem o FORETUR/AM

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	INSTITUIÇÕES PRIVADAS	TERCEIRO SETOR
Companhia de Desenvolvimento do Amazonas (CIAMA)	Faculdades Objetivo	Assoc. Brasil. de Jornalistas Especializados em Turismo (ABRAJET/AM)
Companhia de Pesquisa e Recursos Minerais (CPRM)	Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO)	Assoc. Brasil. de Restaurantes e Empresas de Entretenimento (ABRASEL/AM)
Departamento Nacional de Infraestrutura e Transporte (DNIT/AM)	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica (FUCAPI)	Assoc. Comercial do Amazonas (ACA)
Empresa Estadual de Turismo (AMAZONASTUR)	Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Micro Empresas (SEBRAE/AM)	Assoc. dos Operadores de Barcos de Turismo (AOBT)
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO)	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/AM)	Amazonas Conventions & Visitors Bureau (AC&V)
Fundação Estadual dos Povos Indigenistas (FEPI) (atual Secretaria de Estado para os Povos Indígenas)	Universidade Paulista (UNIP)	Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB)
Fundação Municipal de Cultura, Turismo e Eventos (MANAUSCULT)	--	Conselho Nacional de Seringueiros (CNS)
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA/AM)	--	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM)
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA/AM)	--	Fundação Vitória Amazônica (FVA)
Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia (INPA)	--	Grupo de Trabalho da Amazônia (GTA)
Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM)	--	Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÉ)
Instituto do Patrimônio Histórico do Amazonas (IPHAN/AM)	--	Sindicato dos Guias de Turismo (SINDEGTUR)
Policimento Turístico (POLITUR)	--	Sindicato das Empresas de Turismo (SINDETUR)
Prefeitura Municipal de Atalaia do Norte	--	--
Prefeitura Municipal de Autazes	--	--
Prefeitura Municipal de Barreirinha	--	--
Prefeitura Municipal de Boa Vista do Ramos	--	--
Prefeitura Municipal de Iranduba	--	--
Prefeitura Municipal de Itacoatiara	--	--
Prefeitura Municipal de Manacapuru	--	--
Prefeitura Municipal de Maués	--	--
Prefeitura Municipal de Novo Airão	--	--
Prefeitura Municipal de Presidente Figueiredo	--	--
Prefeitura Municipal de Santa Izabel do Rio Negro	--	--
Prefeitura Municipal de São Gabriel da Cachoeira	--	--
Prefeitura Municipal de São Sebastião do Uatumã	--	--
Prefeitura Municipal de Silves	--	--
Prefeitura Municipal de Urucurituba	--	--

(continuação)

Quadro 03 – Instituições que compõem o FORETUR/AM

INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	INSTITUIÇÕES PRIVADAS	TERCEIRO SETOR
Secretaria de Estado da Administração, Recursos Humanos e Previdência (SEAD)	--	--
Secretaria de Estado de Assistência Social (SEAS)	--	--
Secretaria de Estado de Cultura (SEC)	--	--
Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMMAS)	--	--
Secretaria de Estado de Meio Ambiente (SEMA)	--	--
Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino (SEDUC)	--	--
Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ)	--	--
Secretaria de Estado de Infraestrutura (SEINF)	--	--
Secretaria Municipal de Defesa Civil	--	--
Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEPLANCTI)	--	--
Secretaria de Estado da Produção, Agropecuária, Pesca e Desenvolvimento Rural Integrado (SEPROR)	--	--
Secretaria de Estado do Trabalho e Cidadania (SETRACI)	--	--
Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA)	--	--
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)	--	--
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	--	--

Fonte: Adaptado de AMAZONASTUR (2004)

O quadro a seguir apresenta uma síntese da caracterização das instâncias de governança turística.

Quadro 04 – Síntese da caracterização do COMTUR Manaus e FORETUR/AM.

INSTÂNCIA	MEMBROS DO COLEGIADO	MEMBROS ENTREVISTADOS	%
COMTUR Manaus	12	10	83,3%
FORETUR/AM	77	30	38,9%
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	COMTUR	FORETUR	-
Ano de Implantação	1998	2004	-
Lei de Implantação	Lei n°. 424 de 08 de janeiro de 1998	Decreto n°. 24.063 de 12 de março de 2004	-
Função	Consultivo e Deliberativo	Consultivo	-
Regimento Interno	Em fase de construção	Em fase de construção	-
Segmento representado pelo Presidente	Governamental	Governamental	-
Distribuição entre os membros do colegiado	33,3% setor público; 8,3% setor privado e 58,3% por entidades do terceiro setor	61,4% setor público; 12,9% setor privado e 25,9% por entidades do terceiro setor	-
Sede própria	Não	Sim	-

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

A partir da aplicação da Matriz Analítica de Governança Turística observou-se que, o que existe é uma legislação que apresenta uma situação política reveladora das dificuldades de sua implementação.

Respectivamente, as instâncias de governança turística no município de Manaus/AM ostentam problemas de inconsistência em suas estruturas organizacionais e nos instrumentos para solucionar as questões que emergem na busca de integração dos entes públicos e privados. Mais grave ainda são os problemas de articulação entre os atores sociais que fazem parte do colegiado dessas instâncias. A cooperação entre os entes integrantes da cadeia produtiva do turismo tornou-se uma exigência institucionalizada no Brasil e uma mudança de cultura política e de gestão. Fortaleceu-se o federalismo cooperativo impondo-se uma articulação permanente entre União, Estados e Municípios, nem sempre praticada. Em nível municipal o que se observa é a ocorrência de decisões centralizadas, uma “autonomia dependente” das instâncias superiores e o uso equivocado dos reais objetivos das mesmas. Observa-se ainda que, na prática, as instâncias de governança turística no município de Manaus não contam com mecanismos capazes de incorporar formas cooperativas, o que viria a facilitar a formulação e a gestão de políticas públicas. Isso acaba gerando um vazio institucional no que se refere à governança (elemento considerado importante para superar a heterogeneidade de interesses e facilitar na resolução de problemas no âmbito das políticas públicas).

O quadro 05 a seguir apresenta a síntese de avaliação das instâncias de governança turística em Manaus/AM.

Quadro 05 – Síntese do processo de planejamento e gestão do COMTUR Manaus e FORETUR/AM.

COMTUR Manaus			
CATEGORIA	VARIÁVEL (1)	VARIÁVEL (2)	VARIÁVEL (3)
Processo eletivo dos integrantes da Instância		NÃO EXISTE	
Equilíbrio da Representatividade da Instância		NÃO EXISTE	
Avaliação do desempenho da instância		MÉDIA	
Participação qualitativa entre os membros da Instância		MÉDIA	
Realização de avaliações sistemáticas do grupo		MÉDIA	
Quantidade e qualidade das parcerias firmadas pela Instância	BAIXA		
Disseminação e acesso das informações entre os integrantes da Instância			ALTA
Confiança nas ações propostas/sugeridas pelos integrantes da Instância		MÉDIA	
FORETUR/AM			
CATEGORIA	VARIÁVEL (1)	VARIÁVEL (2)	VARIÁVEL (3)
Processo eletivo dos integrantes da Instância	EXISTE		
Equilíbrio da Representatividade da Instância		NÃO EXISTE	
Avaliação do desempenho da instância	BAIXA		
Participação qualitativa entre os membros da Instância	BAIXA		
Realização de avaliações sistemáticas do grupo	BAIXA		
Quantidade e qualidade das parcerias firmadas pela Instância	BAIXA		
Disseminação e acesso das informações entre os integrantes da Instância	BAIXA		
Confiança nas ações propostas/sugeridas pelos integrantes da Instância	BAIXA		

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição do Ministério do Turismo (MTur) no ano de 2003 e de programas como o PRT, implementados posteriormente à sua criação, possibilitou que o planejamento e execução das ações de turismo fossem encaminhados sob o enfoque da regionalização, da valorização dos estados e municípios, da participação ativa da sociedade ligada à cadeia produtiva do turismo, como também da descentralização das ações em nível federal.

As Instâncias de Governança nesse sentido emergiram no intuito de superarem o esgotamento das tentativas das instituições tradicionais em dar celeridade ao desenvolvimento do turismo. Com isso, a constituição desses arranjos organizacionais vislumbrou a eficácia da desburocratização, do planejamento descentralizado e do desenvolvimento endógeno, pautado no bem-estar econômico, social e cultura das comunidades locais.

A avaliação do COMTUR Manaus e FORETUR/AM evidenciou as dificuldades para o alcance de resultados satisfatórios da atividade turística em Manaus e do consenso entre os membros dos colegiados, pois para os representantes do FORETUR há uma caracterização de que o colegiado se faz presente apenas como expectador dos diálogos ocorridos nas reuniões e não como participantes ativos das discussões, das propostas levantadas e decisões tomadas. Os membros se consideram apenas como “aprovadores” das prestações de contas do órgão oficial de turismo.

Para os respondentes do FORETUR, outro aspecto apontado é a expressiva rotatividade de participação dos representantes das entidades nos encontros, nem sempre é o titular ou o suplente quem participa das reuniões e, o perfil das pessoas que representam as organizações, ou seja, o perfil dos seus membros nem sempre está ligado à atividade turística, não possui capacidade de representação, negociação ou decisão em relação à entidade que representa.

De acordo com os relatos dos entrevistados, o turismo no município de Manaus não é considerado como prioritário para o poder público municipal e estadual, sendo o discurso utilizado pelos representantes do poder público é de que o turismo é uma relevante atividade econômica, que traz melhorias para a qualidade de vida da população e, representa uma oportunidade de preservação cultural e ambiental das localidades onde está inserido.

Apesar de o COMTUR Manaus ter sido reativado há apenas dois anos e o FORETUR/AM estar em funcionamento há onze anos, observa-se que um número significativo de ações foi desenvolvido em Manaus nos últimos anos, sendo algumas consideradas relevantes pelos membros dos colegiados e outras consideradas irrelevantes, como citado anteriormente. É necessário ainda o acompanhamento por parte do Ministério do Turismo nas ações e no processo de desempenho do FORETUR/AM, uma vez que o Estado, através da elaboração de políticas públicas, tem o papel de organizar a sociedade, de dirigir processos que, de certa maneira, devam atender aos anseios e necessidades da população.

No que se reporta à atividade turística, o Estado, através da constituição dessas Instâncias de Governança, deve possibilitar um direcionamento adequado para a mesma, envolvendo um planejamento que contemple ações de curto, médio e longo prazo.

É relevante destacar que de acordo com o que foi apontado como sugestão pelos membros dos colegiados para o melhor desempenho das Instâncias de Governança, é necessário redesenhar o formato institucional especialmente do FORETUR/AM, considerando a possibilidade de exclusão de algumas instituições que não se fazem presentes às reuniões ou não agreguem contribuições ao grupo e/ou, a inclusão de novas instituições e, que dessa maneira, tanto o FORETUR quanto o COMTUR possam ser capazes de garantir à autonomia de ambas as instâncias, de promover ações turísticas que atendam às necessidades econômicas, melhorem a qualidade de vida da população local e de sua infraestrutura, tornando Manaus efetivamente no portão de entrada para o turismo no estado do Amazonas. Além disso, precisam focar na produção de resultados que possam ser observados pela sociedade como um todo, pois, não basta produzir resultados, mas possibilitar a visibilidade social aos mesmos.

É pertinente uma priorização das atividades relacionadas ao aproveitamento dos aspectos culturais por parte da MANAUSCULT e AMAZONASTUR e a articulação com a Secretaria de Estado de Cultura do Amazonas, pois é notório que grande parte do fomento da atividade turística no município de Manaus, em relação ao potencial cultural e de investimentos para o segmento, é desenvolvido pela Secretaria de Cultura. Percebeu-se que ambas as instâncias não possuem estratégias e muito menos articulações entre as pastas, para o fomento do turismo cultural e que possam fortalecer o segmento em Manaus.

Quanto aos objetivos estabelecidos neste estudo, os resultados apontaram que os membros representantes dos colegiados atuam em ambientes de incerteza quanto ao funcionamento das Instâncias, alguns membros possuem limitações técnicas e decisórias, tanto pelos assuntos tratados, quanto pela ausência dos regulamentos, planos e programas que direcionem as ações e decisões que devem tomar. Além disso, as instâncias possuem deficiências de mecanismos de monitoramento e avaliação do que planejam e executam.

É necessário ainda o entendimento do formato desses arranjos institucionais, que foram criados para selecionar as demandas dos municípios e estados, como é o caso do FORETUR/AM e, encaminhá-las ao MTur. Essas práticas vêm ocasionando a falta de estímulo, incentivo e incerteza quanto à participação dos membros no colegiado.

Além da criação dessas engenharias institucionais, através das Instâncias de Governança, é necessário que mecanismos sejam implementados sob o ponto de vista técnico e político, para possibilitar a efetiva concretização de ações.

REFERÊNCIAS

- [1] Azevedo, F.F, Figueiredo, S. L. L., Nóbrega, W. R. M., & Maranhão, C. H. S. (2013). Turismo em foco: globalização e políticas públicas. In: Azevedo et al. Turismo em foco. (p. 23). Belém, PA: Ed. do NAEA da UFPA.
- [2] Azevedo, S., & Anastasia, F. (2002). Governança, “Accountability” e Responsividade: reflexões sobre a institucionalização da participação popular em experiências desenvolvidas em Minas Gerais. *Revista de Economia Política*, 22 (1), 80.
- [3] Becker, B. K. (2001). Políticas e planejamento do turismo no Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 1, (1), 1-7. Recuperado em 10, outubro, 2014 de <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php?journal=caderno&page=article&op=view&path%5B%5D=2&path%5B%5D=1.pdf>
- [4] Beni, M. C. (2006). Política e planejamento do turismo no Brasil. São Paulo: ALEPH.
- [5] Brasil. Ministério do Turismo. (2010). Avaliação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (resumo executivo). Brasília: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo.
- [6] Dencker, A. de F. M. (2001). Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo (5a ed.). São Paulo: Futura.
- [7] Figueiredo, S. J. L., & Nóbrega, W. R. M. (2009). Políticas públicas y gestión del turismo en la amazonía. *Estudios turísticos*, (180, pp. 129-140).
- [8] Lanzarini, R., & Barretto, M. (2014). Políticas Públicas no Brasil para um turismo responsável. *Revista Turismo - Visão e Ação*, 16 (1). Jan. - Abr.
- [9] Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1999). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- [10] Nóbrega, W. R. M. (2012). Turismo e políticas públicas na Amazônia brasileira: instâncias de governança e desenvolvimento nos municípios de Santarém e Belterra, oeste do estado do Pará. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Pará, Belém, PA. Brasil.
- [11] ____ (2015). Arenas públicas de turismo: proposta metodológica para avaliação de Instâncias de Governança Local / Regional. Anais do 7º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. Brasília. Recuperado em 15, agosto, 2015 de: <http://anppas.org.br/novosite/index.php?p=viienanppas>
- [12] Silva, J. R. da (2015). “Políticas públicas de turismo: análise do desempenho das instâncias de governança turística e seus reflexos no fomento do turismo cultural no município de Manaus/AM (2003-2014)”. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN. Brasil.
- [13] Teixeira, E. C. (2002). O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade. Recuperado em 10, outubro, 2014 de: http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf

Capítulo 17

A resiliência e o turismo: Apontamentos teóricos

Sinthya Pinheiro Costa

Kerlei Eniele Sonaglio

Resumo: Este capítulo traz uma releitura do texto “Reflexões sobre o turismo e a resiliência”, publicado nos Anais do Seminário ANPTUR 2016. O objetivo foi o de realizar um levantamento teórico, por meio da pesquisa bibliográfica e eletrônica, especialmente na base de periódicos CAPES, na intenção de encontrar as origens do termo resiliência, seus conceitos, características e metodologias, bem como sua relação/aplicação nas principais áreas do conhecimento. Refletiu-se, também, sobre a gestão de destinos turísticos em tempos de crises na saúde, ambientais, econômicas, políticas, sociais, religiosas e de relações entre pessoas. Por conta disso, ressalta-se que cabe aos gestores lançar/adotar estratégias de superação das adversidades e zelar por sua manutenção culminando em resultados positivos para o destino turístico. Desta forma, a “resiliência” como abordagem e como guia orientativo de ações gerenciais para o turismo manifesta-se como uma opção que figura como pauta neste texto ensaístico de natureza reflexiva.

Palavras-chave: turismo, resiliência, gestão turística.

1. REFLEXÕES INTRODUTÓRIAS

No mercado turístico globalizado e marcado por relações complexas e dinâmicas, a realidade mundial tem deixado claro que para um destino turístico se manter competitivo é preciso atrelar a sua capacidade de adaptação/superação de crises à habilidade de inovação e isto está intimamente relacionado com a capacidade de planejar e gerir o turismo de modo sustentável e resiliente. Num contexto de crise, a resiliência emerge como uma opção para ações visando à antecipação e/ou previsão destas ocasiões, bem como uma possibilidade para reverter as consequências das crises. A resiliência, em abordagem sistêmica (Sordi, Manfro & Hauck, 2011), é um constructo dinâmico que envolve tanto a capacidade do indivíduo de adaptar-se ao ambiente externo quanto do ambiente em modificar-se com o indivíduo.

Por isso, qualificar um sistema turístico, uma comunidade ou uma sociedade como “resiliente”, significa, entre outros aspectos, dizer que diante de uma situação adversa, ela resiste, absorve, acomoda-se, adapta-se e reconstitui-se em tempo e modo adequados, preservando e restaurando suas estruturas e funções essenciais. Neste sentido, a resiliência pode ser entendida como uma habilidade (in)nata de se reestruturar e não sucumbir as vulnerabilidades que acometem as civilizações diariamente. É preciso considerar que muitas “vulnerabilidades” (como as de ordem social, econômica e ambiental) as quais eles são expostos, decorrem do crescimento veloz e desordenado das cidades que sucumbem aos efeitos da inércia/ineficiência do planejamento e da gestão produzindo impactos, muitas vezes, irreversíveis. Em outras, estas vulnerabilidades são reduzidas e/ou controladas por meio de ações sustentáveis e resilientes.

Sendo assim, considerando a gestão de destinos turísticos em tempos de crises na saúde, ambientais, econômicas, políticas, sociais, religiosas e de relações entre pessoas, cabe aos gestores lançar/adotar estratégias de superação das adversidades e zelar por sua manutenção culminando em resultados positivos para o destino turístico. Esta necessidade estratégica baseada na resiliência pode ser observada por ocasião da pandemia do COVID-19, que desencadeou inúmeras impactações no setor de prestação de serviços turísticos no Planeta, como mencionado, por exemplo, em 13 de março de 2020, pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo que afirmou estar em risco cerca de 50 milhões de empregos no setor de Viagens e Turismo devido à pandemia global do COVID-19 (WTTC, 2020).

No mesmo contexto, a IATA (*International Air Transport Association*), que representa cerca de 290 companhias aéreas (82% do tráfego aéreo global) está monitorando os desenvolvimentos relacionados ao surto de coronavírus em coordenação com a Secretaria da Organização Mundial da Saúde (OMS), a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) e os Centros de Controle de Doenças dos EUA, bem como disponibilizando acesso amplo em seu site às medidas governamentais tomadas pelos países em relação ao transporte aéreo mundial, mantendo atualizadas as informações relativas as instruções regionais e globais. (IATA, 2020).

Para a IATA, a disseminação da doença de Coronavírus (COVID-19) tem implicações importantes para as companhias aéreas e seus clientes. Por isso, a IATA e seus membros continuam apoiando os governos em seus esforços para conter a disseminação do COVID-19. Nesse momento de extrema pressão sobre o setor, a IATA instou os governos a: Prepararem-se para as amplas consequências econômicas das ações tomadas; Responder rapidamente à fragilidade financeira das companhias aéreas e; Seguir as recomendações da OMS.

Ao tomar essas medidas, a IATA instou os governos a se prepararem para o impacto econômico adverso que eles causarão especialmente porque as dimensões do mercado EUA-Europa são enormes. Em 2019, havia um total de cerca de 200.000 voos programados entre os Estados Unidos e o Espaço *Schengen*, o equivalente a cerca de 550 vôos por dia e, aproximadamente, 125.000 viajantes diariamente.

As companhias aéreas, empregando cerca de 2,7 milhões de pessoas, já estão lutando com o grave impacto que a crise do COVID-19 teve em seus negócios. Em 5 de março de 2020, a IATA (2020) estimou que a crise poderia acabar com cerca de US \$ 113 bilhões em receita. Esse cenário não incluía medidas tão severas como os EUA e outros governos (incluindo Israel, Kuwait e Espanha) desde então. As medidas dos EUA aumentarão essa pressão financeira. O valor total do mercado EUA-*Schengen* em 2019 foi de US \$ 20,6 bilhões. Os mercados com maior impacto são EUA-Alemanha (US \$ 4 bilhões), EUA-França (US \$ 3,5 bilhões) e EUA-Itália (US \$ 2,9 bilhões).

Alexandre de Juniac, diretor geral e CEO da IATA (2020) alerta que “Isso criará enormes pressões de fluxo de caixa para as companhias aéreas. E esse golpe mais recente poderia empurrar outros na mesma direção. As companhias aéreas precisarão de medidas de emergência para superar essa crise. O transporte aéreo é vital, mas sem uma linha de vida dos governos, teremos uma crise financeira setorial empilhada em cima da emergência de saúde pública”.

Neste cenário de adversidades, a “resiliência” como abordagem e como guia orientativo de ações gerenciais para o turismo manifesta-se como uma opção que figura como pauta neste texto ensaístico de natureza reflexiva.

Para este ensaio, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e eletrônica que mostrou um cenário internacional e nacional escasso de referencial que tratasse, ao mesmo tempo, das questões sobre “resiliência” e “turismo” (em artigos de periódicos Qualis-CAPES em todas as áreas do conhecimento). Além disso, existem poucos estudos epistemológicos, como observado por Biggs, Hall & Stoeckl (2012, p. 646) *“the somewhat limited literature on resilience in tourism systems thus far has included only conceptual and qualitative studies on the value of the resilience concept to understanding tourism”* e a literatura existente sobre a resiliência e turismo inclui limitadas análises conceituais e qualitativas baseadas nas aplicações em áreas protegidas e em comunidades: *“qualitative applications of the of the concept to protected area and community-based tourism” (ibid, p. 646).*

Portanto, a referida pesquisa foi conduzida na base de periódicos CAPES, em português e inglês, pelas palavras “resiliente” e “resiliência”, na intenção de encontrar as origens do termo, seus conceitos e características, além das principais áreas do conhecimento que a utilizam. Igualmente, buscaram-se na livre pesquisa pelo Google as palavras citadas juntamente com a palavra “turismo”, onde foi possível localizar documentos de organizações nacionais e mundiais sobre tais questões.

Em tempo, à guisa de encerrar as reflexões iniciais, destaca-se a visão de Sancho & Vélez (2009 *apud* Vega, 2013, p. 60) que se aproxima da ideia de um turismo resiliente quando afirmam que “la capacidad de los sistemas turísticos para recuperar los equilibrios o para absorber esfuerzos o fluctuaciones externas teniendo, en cuenta sus habilidades auto-organizativas”.

2. ASPECTOS HISTÓRICO-CONCEITUAIS DA RESILIÊNCIA

Durante muitos anos, o conceito de resiliência esteve associado à física e referia-se à capacidade de um material absorver tensões sem se deformar. Até aquele momento, as explicações científicas preocupavam-se em demonstrar a “resistência” dos materiais, tendo como referência as suas regiões elásticas e plásticas. Nas ciências exatas, o termo “resiliência” integra os estudos sobre resistência dos materiais e já era usado desde o início do século 19, quando o físico e médico inglês Thomas Young (Timoshenko, 1953) publicou sua obra sobre a noção de módulo de elasticidade.

Em 1974, o psiquiatra infantil Elwyn James Anthony elabora uma pesquisa sobre o estudo da resiliência para casos relacionados à saúde e objetivava investigar a vulnerabilidade de crianças filhas de pais esquizofrênicos (Miguel, 2012). Em tal estudo, as diferentes reações percebidas nas crianças culminaram com a utilização do termo “resiliência” para designar a capacidade do indivíduo afetado pelo estresse ou pela adversidade em superá-los e sair fortalecido. Após a divulgação das pesquisas na área da física e da psiquiatria, o termo “resiliência” passou a ser estudado por outras ciências, tendo como aporte a capacidade de superação (MIGUEL, 2012), aonde o conceito de resiliência vem sobrepor o de invulnerabilidade (FRANCISCO & COIMBRA, 2015).

Neste contexto, Tavares (2001) destaca que a resiliência pode ser compreendida sob três pontos de vista:

- [1] No enfoque físico, como a qualidade de resistência de um material ao choque, à tensão, à pressão, ao qual lhe permite voltar, sempre que for forçado ou violentado, à sua forma ou posição inicial (por exemplo, uma barra de ferro, uma mola ou elástico);
- [2] No enfoque médico, pela capacidade de resistência do sujeito a uma doença, infecção, intervenção, por si próprio ou com a ajuda de medicamentos;
- [3] No enfoque psicológico, como a capacidade das pessoas (individualmente ou em grupo) de resistirem a situações adversas sem perder o seu equilíbrio inicial, isto é, a capacidade de acomodar-se e equilibrar-se constantemente.

Brandão, Mahfoud & Gianordoli-Nascimento (2011), ao estudarem as origens do conceito de “resiliência” em Psicologia constataram que pesquisadores de várias partes do mundo se apropriaram do tema, estudando-o a partir de diferentes perspectivas, organizadas por autores como Ojeda (2004) e Fantova (2008 *apud* BRANDÃO, MAHFOUD & GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011) em 3 correntes, a saber:

- [1] Norte-americana ou anglo-saxônica: corrente mais pragmática e mais centrada no indivíduo e que toma como avaliação da resiliência dados observáveis e quantificáveis, comumente com enfoque behaviorista ou ecológico transacional. Neste caso, a o estudo da resiliência surge como produto da interação entre o sujeito e o meio em que está inserido;
- [2] Europeia: corrente de perspectiva ética, mais relativista e com enfoque comumente psicanalítico, tomando a visão do indivíduo como relevante para a avaliação da resiliência, onde a resposta do sujeito às adversidades transcende os fatores do meio e é “tecida” a partir da dinâmica psicológica do indivíduo, o que possibilita uma narrativa íntima e uma narrativa externa sobre a própria vida;
- [3] Corrente latino-americana: corrente mais comunitária, enfocando o social como resposta aos problemas do sujeito em meio às adversidades.

Além da diferença nas perspectivas adotadas por pesquisadores das citadas correntes há, também, entre pesquisadores anglo-saxões e os falantes de línguas latinas, diferenças na maneira de se entender e apresentar as origens do tema e diferenças em suas concepções de resiliência (BRANDÃO, MAHFOUD & GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011), pois, os pesquisadores falantes de línguas latinas (incluindo os brasileiros) apontam que o termo/conceito “resiliência” teria sido tomado das ciências exatas (mais especificamente do campo da resistência dos materiais) enquanto os pesquisadores precursores do tema, os ingleses e norte-americanos, nada dizem a respeito dessa origem. Desse modo, em relação às concepções adotadas sobre a questão, de modo geral, ingleses e norte-americanos entendem a resiliência como “resistência ao estresse”, enquanto brasileiros e pesquisadores falantes de línguas latinas têm uma concepção que entende a resiliência ora como resistência ao estresse e ora como associada a processos de recuperação e superação de abalos emocionais causados pelo estresse.

Ainda no campo do desenvolvimento humano, entre os diversos especialistas em resiliência do fim do século 20, como por exemplo, Masten (1999), Kaplan (1999) e Luthar *et al* (2000), Infante (2005) esclareceu que há acordo de que existem 2 gerações de pesquisadores sobre a temática:

- [1] A primeira (anos 1970), cujo centro do debate está em investigar os indivíduos em situação de risco social que se adaptam positivamente, mesmo em condições adversas;
- [2] A segunda (anos 1990) passa a incorporar ao enfoque da primeira geração o estudo da “dinâmica” entre os fatores que se situam na base da adaptação resiliente.

De acordo com Infante (2005), a maioria dos pesquisadores do século XXI, acreditam na ideia de que as influências externas e do indivíduo atuam numa relação recíproca, permitindo adaptação apesar das adversidades. Isto mostra certa simpatia ao modelo ecológico-transacional de resiliência (baseado no modelo ecológico de Bronfenbrenner, de 1981), que consiste em o indivíduo estar imerso numa ecologia determinada por diferentes níveis, que interatuam entre si, exercendo uma influência direta em seu desenvolvimento humano. Os níveis que formam o marco ecológico são: o individual, o familiar, o comunitário (vinculado aos serviços sociais) e o cultural (vinculado aos valores sociais). Assim, ao decifrar esses processos dinâmicos de interação entre os diferentes níveis do modelo ecológico, poder-se-á entender melhor o processo imerso na resiliência. Consequentemente, o desafio dessa geração de pesquisadores é o de identificar os processos da base da adaptação resiliente que permitirá avançar na teoria e na pesquisa, além de possibilitar a criação de estratégias programáticas dirigidas a promover resiliência e qualidade de vida.

Portanto, para Infante (2005) essa definição, como outras características dessa segunda geração, distingue 3 componentes essenciais que devem estar presentes no conceito de resiliência:

- [1] A noção de adversidade, trauma, risco ou ameaça ao desenvolvimento humano;
- [2] A adaptação positiva ou superação da adversidade;
- [3] O processo que considera a dinâmica entre mecanismos emocionais, cognitivos e socioculturais que influem no desenvolvimento humano

Deslandes & Junqueira (2003) apresentam um resumo do significado de resiliência para alguns estudiosos (quadro 1). As autoras chamam atenção ao fato de que muitos desses autores que definem resiliência o fazem mais de maneira operacional do que conceitual.

Quadro 1: Resumo do conceito de resiliência por diferentes autores

Autor (data)	Outras Publicações
Rutter (1987)	*Relacionada à vulnerabilidade e a fatores de proteção através dos quais há uma mudança na resposta da pessoa frente a uma situação de risco, em um sentido adaptativo.
Cicchetti et al. (1993)	*Funcionamento competente de indivíduos, apesar de severa adversidade (em um sentido adaptativo).
Herrenkohl et al. (1994)	*Fruto da interação entre influências maturacionais, individuais e ambientais que muda de acordo com o ambiente e as situações. *Capacidade de transcender circunstâncias difíceis de seu ambiente infantil para tornarem-se adultos de sucesso e funcionais.
Blum (1997)	*Capacidade de se recuperar e de manter um comportamento adaptado após um dano.
Vicente (1998)	*Fenômeno psicológico construído a partir da presença de figuras significativas e do estabelecimento de vínculos.
Bouvier (1999)	*Capacidade de sair-se bem e de maneira aceitável pela sociedade, apesar de um estresse ou de uma adversidade que possam comportar um risco grave. *“a resiliência não consiste em apagar a página, mas em virá-la” (p. 154).
Cyrułnik (1999)	*Capacidade de se adaptar a diferentes meios e de superar problemas distintos construindo-se como sujeito na adversidade.
Guedeney (1999)	*Manutenção de um processo normal de desenvolvimento apesar de condições difíceis, sendo algo dinâmico e complexo, resultado da interação entre indivíduo e ambiente.
Haynal (1999)	*Capacidade de atribuir significado a um evento traumático.
Lemay (1999)	*Conjunto de mecanismos individuais e familiares que parecem representar um papel para manter a pessoa em relativa harmonia interior, apesar de importantes traumatismos vividos.
Manciaux (1999)	*Capacidade de reconstruir.
Poillpot (1999)	*Capacidade de sair-se bem, mesmo em situações difíceis ou traumáticas.
Tomkiewicz (1999)	*Capacidade de sobreviver, de “dar um salto”, apesar das adversidades.
Vanistendael (1999)	*Capacidade de uma pessoa ou de um sistema de ultrapassar as dificuldades, inclusive as traumáticas.

Fonte: adaptado de Deslandes & Junqueira (2003, p. 231)

A partir dos autores apresentados no quadro 1 e suas concepções sobre resiliência, Deslandes & Junqueira (2003) refazem o discurso vigente sobre resiliência e associam 3 polos temáticos às definições encontradas:

- **Polo 1 - Processo de adaptação e superação:** Indivíduos que lidam com as adversidades conseguem extrair aprendizado, conseguindo adaptar-se ao que se espera pela sociedade e/ou superar os traumas vividos.
- **Polo 2 - Fator inato e adquirido:** A capacidade de ser resiliente é própria do ser humano ou é adquirida em virtude das adversidades pelas quais o indivíduo é acometido, ou seja, é construída socialmente?
- **Polo 3 - Circunstancial e permanente:** Apesar de não ser aleatória, a resiliência seria apenas circunstancial? Ou, trata-se de uma ‘habilidade’ desenvolvida que comporá uma ‘reserva’ de proteção para o indivíduo?

Sobre o “processo de adaptação e superação”, as autoras afirmam que desenvolver resiliência não quer dizer que o indivíduo superou todas as vivências traumáticas, ou seja, não significa que ele é resiliente para toda e qualquer situação. “(...) não podemos falar de indivíduos resilientes, mas de uma capacidade do sujeito de, em determinados momentos e de acordo com as circunstâncias, lidar com a adversidade, não sucumbindo a ela” (p. 229). A capacidade de superação é relativa ao indivíduo em determinado contexto. Já sobre o “fator inato e adquirido”, elas sugerem a possibilidade de se estabelecer no cotidiano a resiliência a partir da ação dos sujeitos em seus contextos familiares e culturais, sendo necessário uma relação de confiança, respeito e apoio.

Para as autoras, no polo “circunstancial e permanente”, indaga-se o fato da resiliência estar relacionada com a personalidade do indivíduo (permanente), ou seja, a qualquer adversidade ocorrerá resposta de maneira resiliente ou é uma resposta para um momento contraditório dissociado da capacidade de ser resiliente, mas de estar resiliente para enfrentar a situação exposta (circunstancial), ou seja, uma estratégia, um recuso adquirido naquele momento específico.

Considerando a origem, conceitos, enfoques e características atribuídas à questão da “resiliência”, constata-se que para os pesquisadores da área das ciências sociais aplicadas, o termo resiliência pouco difere da utilização pelas outras ciências. Por exemplo, no caso dos estudos em Administração, a ideia de resiliência refere-se à capacidade de superar, reerguer-se e vencer que uma organização possui ou desenvolve em situações adversas e/ou de crises (Carvalho, 2009). Assim, apesar da resiliência apresentar um conceito compartilhado pelas várias áreas do conhecimento que inclui a ideia de “superação de adversidades”, outros temas associam-se a ela, compondo uma constelação temática (Taboada, Legal & Machado, 2006). Para os autores, ao se falar em resiliência, é provável que se associe temas como vulnerabilidade, fatores de risco e proteção, superação, adversidades entre outros conceitos que dão sustentação ao referencial teórico que cerca a teoria em estudo, mas, as abordagens que operacionalizarão a resiliência dependem de como cada pesquisador define a constelação temática que a cerca.

Neste cenário, muitos governos, instituições e entidades passaram a utilizar a “resiliência” em seus documentos orientativos, informativos e/ou explicativos, como por exemplo, a proposta de cidades resilientes das Organizações das Nações Unidas (ONU) e a abordagem resiliente da Sociedade Brasileira de Resiliência (SOBRARE).

No documento “Como Construir Cidades Mais Resilientes: Guia para Gestores Públicos Locais”, desenvolvido pela ONU para Redução de Riscos de Desastres [UNISDR], apresentam-se 10 passos essenciais para se construir cidades resilientes e como estes devem ser colocados em prática (UNISDR, 2012). O enfoque prioritário deste documento/guia é a atuação dos governos visando à redução de riscos associados às catástrofes/desastres naturais (como tsunamis, secas e terremotos) e foi formatado (inicialmente) para gestores públicos com o objetivo de apoiar as políticas públicas, os processos decisórios e a organização para implantação de atividades de redução de riscos de desastres e de resiliência.

No caso da “abordagem resiliente”, o conceito adotado pela SOBRARE (no embasamento teórico da Terapia Cognitiva e da Psicologia Positiva) está relacionado com o ser humano que, diante das situações de elevado estresse e que causam males para a saúde (tanto na vida pessoal como profissional) o conceito de resiliência possibilita entender o comportamento humano, por meio de uma visão orientada para aspectos positivos de si e da vida. Na “abordagem resiliente”, o conceito de resiliência se revela como: “a capacidade de aprender a administrar e superar obstáculos, adversidades e situações de elevado estresse, a partir da resignificação das crenças básicas” (SOBRARE, 2016, p. 6). Assim, quanto mais amadurecida em sua resiliência é uma pessoa, maior a sua capacidade de ser flexível, coerente e consistente nas suas conclusões (Barbosa, 2011). Isso a torna mais resistente no enfrentamento das situações adversas, tomando decisões que permitam superar e vencer as adversidades.

No tocante ao turismo, em 2008, durante a 84ª Sessão do Conselho Executivo da OMT em Madri/Espanha, foi estabelecido o Comitê de Resiliência do Turismo (TRC – *Tourism Resilience Committee*) como forma de resposta à recessão econômica (AJONU, 2012). Tal comitê é parte do programa de resiliência para o desenvolvimento do turismo proposto pela OMT e tem como responsabilidade “*assists members to assess and mitigate risks related to tourism. Furthermore, to develop, plan and implement crisis management systems that will reduce the impact of and assist in there covery from crises, the activities and projects are guided by the relevant provision in the Global Code of Ethics for Tourism*” (UNWTO, 2016).

3. A RESILIÊNCIA E A GESTÃO NO TURISMO

As mudanças que marcaram o século XX são caracterizadas principalmente pela globalização da informação e a competitividade cada vez mais acirrada do mercado, onde qualidade, produtividade, sustentabilidade e resultados efetivos, passaram a ser essenciais as organizações. Como consequência, as pessoas saem da condição estereotipada de geradoras para a de solucionadoras de problemas. A gestão passa a ser considerada então uma alternativa na (re)solução dos problemas oriundos de um planejamento equivocado e ineficiente que vinha, até então, sendo posto em prática principalmente na esfera pública.

O termo gestão passa a ser um substituto do termo planejamento, na tentativa de dissociação não só semântica, como também prática. De acordo com Souza (2010, p. 46) “não obstante, a pretendida (não por todos, felizmente) substituição de planejamento por gestão baseia-se em uma incompreensão na natureza dos termos envolvidos”. Planejamento e gestão não são duas nuances distintas da administração. Um complementa o outro na medida em que um busca a situação futura e o outro a ação imediata.

(...) planejar sempre remete ao futuro: planejar significa tentar prever a evolução de um fenômeno ou, para dizê-lo de modo menos comprometido com o pensamento convencional, tentar simular os desdobramentos de um processo, com o objetivo de melhor precaver-se contra prováveis problemas, ou, inversamente, com o fito de tirar melhor partido de prováveis benefícios. (...) a gestão remete ao presente: gerir significa administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas (SOUZA, 2010, p. 46).

Nesse sentido, pode-se dizer que o planejamento e a gestão caminham juntos, um na perspectiva de direcionar o futuro e o outro na análise do contexto imediato, definindo ações para garantir os interesses econômicos, políticos, sociais, ambientais a que se propõe. A gestão moderna estimula a participação aproximando a sociedade da gestão. Essa prática tem se tornado cada vez mais importante para que, entendendo o funcionamento público, os *stakeholders* possam contribuir com o mesmo, intensificando as ações, estimulando o debate e cumprindo o papel de fiscalizador. Cabe ressaltar que a gestão descentralizada passa a ser operada não somente pela esfera pública, como também a sociedade civil organizada, empresas privadas, entidades de classe, enfim por todos aqueles que se interessam em ampliar os discursos e as práticas operacionais. Raichelis (2006) aponta uma questão fundamental nesse processo de gestão: “é necessário refletir sobre os fenômenos urbanos na ótica dos seus habitantes e, conseqüentemente, considerando as desiguais oportunidades de usufruto das potencialidades que a cidade oferece” (p.44). Dessa forma, estimular a participação, mas não levar em consideração as necessidades específicas de cada esfera, bem como a forma que os pleitos serão atendidos, de nada irá contribuir nesse processo de gestão urbana. É necessário analisar as necessidades identificadas caso a caso, evitando beneficiar poucos em detrimento da maioria, devido a interesses escusos.

O que se propõe na modernidade nada mais é que é a adoção da nova gestão pública, sendo esta, fruto da parceria público-privado. De acordo com Araújo & Silvestre (2014), a essa nova gestão é interessante para as duas esferas: a parceria pública “respeita aos políticos que estão legitimados e incumbidos de decidirem sobre quais as políticas públicas a serem adotadas para prosseguirem o interesse da comunidade” (p.572), ao setor privado é levado em consideração as suas habilidades e conhecimentos uma vez que “as empresas privadas, em geral, apresentam um nível maior de desempenho em comparação com a burocracia pública tradicional” (p.572). De fundamental importância para a tomada de decisão, implementação de estratégias e (re)solução de problemas, os gestores são o ponto fundamental da boa gestão. Para que consigam cumprir com as exigências da função, é imprescindível que eles desenvolvam competências específicas que nortearam o processo de gestão, seja pública ou privada, são elas: visão sistêmica, competência técnica, compartilhamento de informações e de conhecimentos, orientação para resultados, gestão de pessoas, liderança de equipes e capacidade inovadora (SEPLAG, 2007).

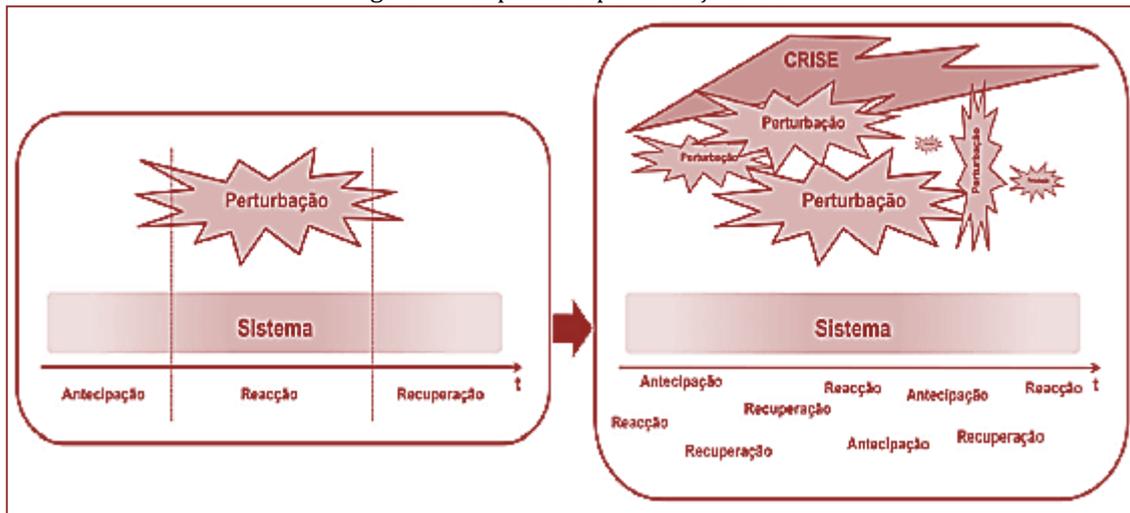
No turismo essa gestão em parceria pública e privada tende a ser muito positiva. É preciso entender que as atuações não se sobrepõem, mas se complementam. Ao poder público compete a elaboração das políticas, a manutenção da ordem social e do progresso econômico, a salvaguarda do patrimônio natural e cultural entre outras ações que dependem dele para acontecer. Ao público, cabe levantar demandas, exigir implantações, assistir ações, enfim, corroborar e assumir protagonismos para o desenvolvimento da atividade. Aos gestores, cabe coordenar os trabalhos dos outros para que os objetivos da organização sejam atingidos. A eles, cabe usar da resiliência para conduzir seus projetos. A resiliência está intrínseca na capacidade do ser humano de se recompor de eventos que fogem ao seu controle e que o deixa vulnerável.

Desta forma, ser resiliente é, sobretudo, ser capaz de perpassar um trauma (não se deixando sucumbir a ele) e superá-lo. Apesar da resiliência estar associada a capacidade de recuperação, não se pode afirmar que pessoas que demoram mais tempo para superar adversidades ou até mesmo aquelas que não superam, não são resilientes. Por isso, é preciso que se analise o contexto pelo qual o sujeito foi exposto e suas atitudes perante os fatos.

Por exemplo: quando um material sofre deformação, imputa-se a essa deformação características específicas, tais como: tempo de exposição, intensidade da “força” aplicada, volume do material etc. Só depois de se analisarem todos os fatores é que se atribui a esse material a característica de “ser resiliente”. Assim acontece também com o ser humano. A depender do trauma é que se pode afirmar a capacidade de sua resiliência.

O impacto de um evento que culmina com a adoção de estratégias resilientes apresenta respostas em 3 momentos distintos: o antes, o durante e o depois. Todavia, nem sempre esses eventos acontecem organizadamente. É possível que, em meio a crises, os eventos aconteçam simultaneamente, abrindo precedente para que as respostas também aconteçam dessa forma. A figura 1 apresenta como os eventos acontecem e a forma de resposta aos mesmos.

Figura 1: Respostas a perturbações e crises.



Fonte: Santos (2009, p. 33).

Antecipação, reação e recuperação são consideradas formas de resposta a eventos perturbadores. Em determinadas situações, essas 3 fases acontecem simultaneamente, exigindo da pessoa (ou do sistema) certa capacidade de enfrentamento. Para a SOBRARE (2016), as “pessoas que apresentam consistente resiliência em seus comportamentos e atitudes, desenvolvem a capacidade de superação ao harmonizarem os pensamentos de modo adequado aos comportamentos, tornando-se mais flexíveis e amadurecidas no enfrentamento das adversidades e desafios”.

No tocante ao turismo e entendendo que eventos perturbadores provocam um estreitamento das relações entre as pessoas do núcleo receptor, turistas e as ações desenvolvidas no seu território (espaço onde se desenvolve o turismo), é preciso elaborar estratégias que solidifiquem e fortifiquem as ligações entre as pessoas e a atividade turística, a fim de garantir a resiliência de ambas. Visando desenvolver mecanismos que possibilitem a identificação das lacunas para que possam ser trabalhadas na busca pela adoção de estratégias resilientes em destinos turísticos, ensaia-se a relação da resiliência com os seguintes temas: Adversidade, Processo, Trauma, Superação, Relação, *Coping* (“conjunto das estratégias utilizadas pelas pessoas para adaptarem-se a circunstâncias adversas ou estressantes” - Antoniazzi, Dell’Aglia & Bandeira, 1998, p. 273), Vulnerabilidade (predisposição a desordem ou susceptibilidade ao estresse. “está diretamente relacionado com a situação de risco. Identificar se um indivíduo está vulnerável ou não implica em conhecer as suas características pessoais, do ambiente em que está inserido e, principalmente, do fator de risco e de proteção (se presentes) envolvidos” - Taboada, Legal & Machado, 2006, p. 111) e Proteção (“o conjunto de influências que modificam e melhoram a resposta de uma pessoa a algum perigo que predispõe a um resultado não adaptativo”, pois, quanto mais proteção se tem, maior a chance de diminuição de riscos.- Deslandes & Junqueira, 2003, p. 229).

Identificar e estudar a constelação temática dos gestores da área de turismo relacionada com a resiliência é fundamental para a tomada de decisão, implementação de estratégias e (re)solução de problemas, pois os gestores são essenciais no gerenciamento da atividade. Para que consigam cumprir com as exigências da função, é imprescindível que eles desenvolvam competências específicas que nortearam o processo de gestão, seja em âmbito público ou privado.

Portanto, a partir da identificação do *modus operandi* do gestor, saber-se-á como determinada organização poderá ser conduzida, ficando mais claro quais as ações, as proposições bem como as posturas a serem adotadas. Isto porque a pressão depositada nos indivíduos e/ou grupos gestores para obtenção de sucesso e concretização das metas no trabalho aumentam as suas vulnerabilidades e, conseqüentemente, diminui o seu rendimento.

Num campo complexo e dinâmico como o do setor turístico, cabe aos gestores estimular, flexibilizar e promover o equilíbrio no ambiente de trabalho e da localidade receptora para o adequado funcionamento, adotando abordagens que privilegiem e promovam um cenário resiliente. Isso deve ser buscado tanto nas organizações públicas quanto nas privadas e sempre pautado em ideais de desenvolvimento, independente da formação do gestor ou da sua área de atuação que se inter-relaciona com o turismo.

Para a gestão de destinos turísticos, que envolve as dimensões pública e privada, adotar/incorporar nos processos de gerenciamento o disposto no guia para cidades resilientes da ONU e a abordagem resiliente promovida pela SOBRARE, por exemplo, tornará a gestão do turismo mais preparada para atuar em situações de crises ambientais, sociais, políticas e econômicas. A prerrogativa de mitigação dos impactos no turismo e a necessidade de desenvolver, planejar e implementar um sistema de gerenciamento de crise é o que motivou a criação do Comitê de Turismo Resiliente na OMT que, quando estabelece este comitê (em 2008), já indica que a questão da resiliência é um caminhoolutivo para o futuro do turismo sustentável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante muitos anos, a resiliência esteve associada a física, sendo utilizada como justificativa para a capacidade dos materiais de absorver tensões e manter-se sem maiores deformidades. Anos depois, o conceito passa a ser utilizado na psiquiatria e na psicologia, interpretando as reações dos indivíduos frente a situações adversas. Dos anos 80 em diante, outras ciências passam a inserir a resiliência no seu campo de estudo, é quando a mesma ganha maior destaque e repercussão. Fato é que, quando tratada conceitualmente ou como abordagem metodológica, a resiliência contribui significativamente para compreender as formas, estratégias e capacidades de adaptação dos sistemas e/ou indivíduos, respaldando a sua importância.

No turismo, a resiliência pode ser inserida tanto para análise dos problemas estruturais da atividade como para orientar as ações daqueles que estão responsáveis por garantir o desenvolvimento da atividade. Em tempos de crises, instabilidades e incertezas, como o que vem sendo enfrentado em 2020 com a pandemia mundial do Covid-19, a capacidade de superação passa a se constituir como fator primordial para o sucesso de qualquer atividade, principalmente daquelas que podem ser facilmente retiradas do rol de prioridades, como o “fazer turismo”, por exemplo. Aos gestores, cabe lançar mão das opções que contribuam para a determinação de ações concretas com vistas a garantir a manutenção da atividade turística. É nesse sentido que se propõe a resiliência não só como opção, mas como chave para a superação das adversidades. Pessoas que apresentam consistente resiliência em seus comportamentos e atitudes, desenvolvem a capacidade de superação.

Em relação aos estudos entre turismo e resiliência, percebe-se que estes ainda estão no campo introdutório, com um número reduzido de publicações, e poucos avanços epistemológicos. A sinalização da OMT sobre a importância do estudo da resiliência no turismo, quando da criação do Comitê de Turismo Resiliente em 2008, já demonstra qual o caminho que será traçado de agora em diante para os estudos da área. Portanto, cabe aos pesquisadores desenvolver pesquisas em âmbito teórico e prático sobre o turismo e a resiliência, com vistas a ampliar o debate e o conhecimento nestas áreas. E sobretudo, poder afirmar se a resiliência, é o melhor caminho para se trabalhar as adversidades e superá-las no turismo.

REFERÊNCIAS

- [1] Achkar, A M.E., Mettrau, M. B., (2012). Resiliência como ferramenta de uma educação de valor (1ª ed.), I Congresso Brasileiro de Resiliência. São Paulo: SOBRARE.
- [2] AJONU - Associação de Jovens ONU Brasil (2012). Organização Mundial do Turismo. Disponível em: <http://ajonu.org/2012/10/17/organizacao-mundial-do-turismo-omt/> Acesso em 20 mar 2016.
- [3] Antoniazzi, A.S., Dell'Àglio, D.D., Bendeira, D.R. (1998). O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia*, 3(2), 273-294.
- [4] Araújo, J. F. F. E., Silvestre, H. C. (2014). As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro 48(3):571-593, maio/jun.
- [5] Barbosa, G. S. (2011). Resiliência e enfermagem: caminhos de superação para o estresse. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE RESILIÊNCIA (SOBRARE). Resiliência e enfermagem: caminhos de superação. São Paulo: SOBRARE, caderno 2.
- [6] Biggs, D., Hall, C. M., Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 20, No. 5, 645-665
- [7] Brandão, J. M.; Mahfoud, M. & Gianordoli-Nascimento, I. F. (2011). A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. *Paidéia (Ribeirão Preto)* vol.21 (49), May/Aug.
- [8] Carvalho, R. (2009). O que é ser resiliente? Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-ser-resiliente/33338/>.
- [9] Cyrulnik, B., Cabral, S. (2015). Resiliência: ações pela reinstauração de um futuro. In: Coimbra, R. M., Morais, N. A. (Orgs). A resiliência em questão: perspectivas teóricas, pesquisa e intervenção. Porto Alegre: Artmed.
- [10] Deslandes, S. F., Junqueira, M. F. P., (2003). Resiliência e maus tratos à criança. *Caderno Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 19(1):227-235, jan-fev.
- [11] IATA. International Air Transport Association. COVID-19. Disponível em: < <https://www.iata.org/>>. Acesso em: 11/05/2020.
- [12] Infante, F. (2005). A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: Melillo, A.; Ojeda, E.N.S. (Eds.). Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Artmed, São Paulo, pp. 22-38. Disponível em: < http://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01ppplo.pdf>. Acesso em: 13 de junho de 2016.
- [13] Kaplan, H. (1999). Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models. In: Glantz, M.; Johnson, J. (Eds.). Resilience and development: positive life adaptations. New York, Plenum Publishers, pp. 17-84.
- [14] Luthar, S.; Cicchetti, D.; Becker, B. (2000). The Construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71 (3), pp. 543-558. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1885202/>. Acesso em 12 de junho de 2016.
- [15] Masten, A. (1999). Resilience comes of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers In: Glantz, M.; Johnson, J. (Eds.). Resilience and development: positive life adaptations. New York: Plenum Publishers, pp. 281-296.
- [16] Miguel, M. E. G. B. (2012). Resiliência e qualidade de vida dos docentes de enfermagem. Ribeirão Preto. Tese de doutorado apresentada à escola de enfermagem de Ribeirão Preto/USP. Universidade de São Paulo.
- [17] Ojeda, E. N. S. (2004). Introducción: Resiliencia e subjetividad. In: A. Melillo, E. N. S. Ojeda, & D. Rodríguez (Orgs.). Resiliencia y subjetividad: Los ciclos de la vida. Buenos Aires: Paidós.
- [18] Raichelis, R. (2006). Gestão pública e a questão social na grande cidade. *Lua Nova*, São Paulo, 69: 13-48.
- [19] Santos, F. T. (2009) Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, nº 20. p. 29-40.
- [20] SEPLAG, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (2007). Ampliação da profissionalização dos gestores públicos. Belo Horizonte: Governo de Minas.
- [21] SOBRARE, Sociedade Brasileira de Resiliência. (2016). E-book Comportamento resiliente nas organizações. Recuperado em 07 de julho, 2014 de www.sobrare.com.br. Acesso em 03 abr 2016.
- [22] Sordi, A. O., Manfro, G. G., Hauck, S., (2011). O Conceito de Resiliência: Diferentes Olhares. *Revista Brasileira de Psicoterapia*, 13(2), pp.115-132.
- [23] Souza, M. L. (2010). Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanas. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- [24] Taboada, N. G., Legal, E. J., Machado, N. (2006). Resiliência: em busca de um conceito. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Humano*, 16 (3): 104-113.
- [25] TAVARES, José. (2001). A resiliência na sociedade emergente. In: TAVARES, José (Org.). *Resiliência e educação*. São Paulo: Cortez.
- [26] Timoshenko, S. P. (1953). *History of strength of materials: With a brief account of the history of theory of elasticity and theory of structures*. New York: McGraw-Hill. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tkScQmyhsb8C&oi=fnd&pg=PR5&ots=X4irge5BEB&sig=A9xcVF0Vik5ilgKvZTLNxuaaw2M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 13 de junho de 2016.
- [27] UNISDR, The United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2012). Disponível em: <http://www.unisdr.org/>. Acesso em: 10 de maio de 2016.
- [28] Vega, C. A. G. (2013). *La resiliencia como fator clave en la recuperación de destinos turísticos. Aplicación al caso de un desastre natural en Chile*. (Tesis doctoral presentada en Economía Internacional y Turismo, da Universitat de Valencia, 2013). 327f.
- [29] WTTC, World Travel & Tourism Council. Covid-19. Disponível em: < <https://wtcc.org/en-gb/COVID-19>>. Acesso em: 11/05/2020.

Capítulo 18

Comunicação e suas Estratégias da Gastronomia das Festas das Comidas Gigantes em Caruaru – Pernambuco: Significados no contexto da Folkcomunicação

*Iêda Litwak de Andrade Cezar
Joseana Maria Saraiva
Betania Maciel*

Resumo: O presente artigo apresenta resultados de pesquisa defendida no mestrado no Programa de Pós-graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local - UFRPE e integra estudos realizados pela Rede Folkcom. Trata-se de investigar os significados e tendências das Festas das Comidas Gigantes no período junino em Caruaru e no Alto do Moura – Pernambuco, considerando os fenômenos comunicacionais coletivos, fato que encena o simbolismo da cultura popular a partir do preparo, distribuição e consumo do maior cuscuz do mundo para a comunidade local. A luz da teoria da folkcomunicação utilizou-se o enfoque qualitativo, privilegiando a abordagem etnográfica, a partir de observações in loco, registros de relatos, imagens, reportagens, entrevistas e questionários. Na organização do evento, mediadores de organizações privadas, governamentais e não governamentais, se articulam e se apropriam da cultura popular gastronômica para atingirem propósitos meramente lucrativos com baixo impacto no desenvolvimento local, contudo, pode-se afirmar que a cultura da gastronomia popular junina está sendo preservada.

Palavras-Chave: Comidas gigantes; *folkmarketing*; mercado; patrimônio local.

1. AS COMIDAS DE MILHÕES E SEUS SIGNIFICADOS: ECONÔMICO E SIMBÓLICO

Repleta de influências a cozinha brasileira surge com a mistura entre as culturas indígena, portuguesa e africana (Freixa e Chaves, 2012, p. 167), foi assim que no século XVIII, no período colonial, se deu o povoamento entre as regiões do país. Época de muitas aventuras, onde os tropeiros circulavam por todas as regiões levando mantimentos e receitas de um local para outro.

Dessa forma, a cultura gastronômica brasileira se solidifica tendo como refeição básica, a mandioca, o milho, o coco, a macaxeira, o aipim, o feijão-preto, a carne de porco e a carne-seca. Da macaxeira fazem hoje, além da mandioca frita e cozida, diversos pratos, bolos e doces, também se extrai a goma (polvilho), com a qual se faz biscoitos, a tapioca e o beiju.

O milho, embora date dos primeiros povos nômades que habitaram a região do continente africano, na Idade Média, ainda hoje, é considerado alimento patrimônio da cultura gastronômica. Além do cuscuz, prato típico da culinária brasileira, se prepara mingaus, se consomem assado, cozido, na canjica, na pamonha, no bolo, no mungunzá, preparações bastante consumidas nas festas tradicionais e religiosas, como a quaresma e as festividades juninas no Nordeste.

Essas comidas no cenário das festas juninas são consideradas representantes de valores de um povo. Tanto na ruralidade quanto nos espaços urbanos do Nordeste as comidas de milho agregam valor econômico, como também valor simbólico. O esquema simbólico de comestibilidade se junta ao econômico com importante apelo funcional, ou seja, mercadológico, onde as empresas pateteiam produtos derivados do milho na busca e conquista de novos públicos e mercados.

2. SIGNIFICADOS E TENDÊNCIAS DAS FESTAS DAS COMIDAS GIGANTES NO PERÍODO JUNINO NO ALTO DO MOURA E EM CARUARU – PERNAMBUCO.

De acordo com os historiadores, embora a festa do São João seja comemorada nos quatro cantos do Brasil, na região Nordeste, os festejos juninos ganham maior expressão, principalmente, porque é o momento de se fazer homenagem aos quatro santos católicos:

Fig. 1- São José



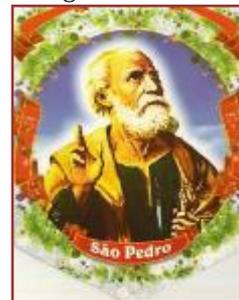
Fig. 2 - São João



Fig. 3 - Santo Antônio



Fig. 4 - São Pedro



Fonte: <https://www.elo7.com.br/3-santos-juninos-joao-pedro-antonio-46cm/dp/9A5943>

Os festejos juninos além de um evento tradicionalmente cultural representa um importante momento econômico, uma vez que a gastronomia junina articulada à atividade turística, historicamente, tornou-se um importante atrativo turístico – cultural em Caruaru - Pernambuco, sobretudo, tem possibilitado através das festas das Comidas Gigantes, a participação dos indivíduos, dos grupos, da comunidade e ao próprio turista compreender o valor simbólico da gastronomia junina local, a troca humana e o convívio entre as culturas, costumes e os hábitos (Lucena Filho, 2012; Andrade Cezar, 2013).

O município de Caruaru está localizado na mesorregião do Agreste Pernambucano e na microrregião do Vale do Ipojuca, a aproximadamente 140 km do Recife, com acesso direto pela BR 232 e cruzado pela BR 104. Possui extensão territorial de 928,1 km².

É limitado pelos seguintes municípios: ao Norte, por Toritama, Vertentes e Miguelinho; a Oeste, por Brejo da Madre de Deus e São Caetano; ao Sul, por Agrestina e Altinho; e a Leste, por Riacho das Almas e Bezerros. Caruaru possui quatro distritos jurídicos administrativos: Carapotós, Gonçalves Ferreira, Lajedo do Cedro e a sede do município, a cidade de Caruaru³².

Fig. 5 - Mapa Estadual - Macrolocalização³³.



Fonte: Condepe - Fidem.

Nesse contexto, da valorização da gastronomia tradicional, as comidas típicas de milho como a pamonha, a canjica, o cuscuz entre outros manjares fazem parte do cardápio das festividades das Comidas Gigantes em Caruaru. São comidas com história, um patrimônio intangível, celebradas há mais de 25 anos, onde se tornaram tradição durante a época dos festejos juninos em Caruaru.

De acordo com Decreto nº 3.551/2000 e a Lei nº 7.285/2011 onde a UNESCO conceitua patrimônio:

patrimônio intangível, imaterial são as práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas – com os instrumentos, objetos, artefatos e lugares culturais que lhes são associados - que as comunidades, os grupos e, em alguns casos os indivíduos, reconhecem como parte integrante de seu patrimônio cultural.

Conforme decreto e lei, o patrimônio classifica-se em:

Saberes: ofícios e modos de fazer (conhecimentos e modos de fazer enraizado no cotidiano das comunidades);

Celebrações: rituais e festas que marcam a vivência coletiva do trabalho, da religiosidade, do entretenimento e de outras práticas da vida social;

Formas de expressão: manifestações literárias, musicais, plásticas, cênicas e lúdicas;

Lugares: mercados, feiras, santuários, praças e demais espaços onde se concentram e reproduzem práticas culturais coletivas.

Nesse contexto, a festa das Comidas Gigantes é uma celebração que comunica saberes e movimenta pessoas de todo lugar entre o território brasileiro à cidade de Caruaru entre os meses de maio e julho. São 40 preparações feitas, distribuídas e consumidas que compõe o cardápio respeitando a tradição dos festejos juninos. Um cardápio elaborado com base em ingredientes produzido na Região Nordeste, o milho, açúcar, coco, manteiga, farinha de mandioca, especiarias. Para Gilberto Freire, em seu livro Açúcar, é a arte dos doces que caracteriza a população brasileira (1939), um cardápio que respeita os modos de fazer enraizado no cotidiano das comunidades. Evento organizado pela comunidade local e circunvizinhança, junto a União dos Criadores das Comidas Gigantes, Associação dos Idealizadores das Comidas Gigantes e Movimento dos Idealizadores das Comidas Gigantes em parceria com a prefeitura.

³² Disponível em <http://portal.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3221>

³³ Disponível em <http://portal.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3221>

Festa, de uma gastronomia percebida por Marques de Melo (2011) enquanto fenômeno sociocultural, qualificado na contemporaneidade como processo comunicacional tanto coletivo (comunicação de massa), como comunitário (*folkcomunicação*), porque retrata em sua dimensão simbólica o alimento como processo de transmissão e recuperação de informações cultivadas no saber, fazer e no ato de serem apresentados aos consumidores como “prazeres da mesa” que unificam o habitual de seus costumes.

Na festa das Comida Gigantes, não podia ser diferente em sua dimensão simbólica, no elenco de variadas guloseimas. Na primeira edição, do Cuscuz Gigante, os ingredientes incorporados a preparação foram 150 kg (quilos) de flocos de milho e 150 kg de carne de bode, quantidade que aumentou gradativamente. Este ano (2019) a preparação correspondeu a uma receita com 800 kg de flocos de milho, 300 kg de margarina numa panela gigante e outros acompanhamentos. Já o Maior Arroz Doce do Mundo, os ingredientes da receita são 250 kg de arroz, 100 L de leite, 50 kg de açúcar e 40 garrafas de leite condensado, além de leite de coco, canela, cravo da Índia e sal, resultando em 300 kg da comida onde envolveu uma brigada de 10 (dez) cozinheiros(as) e auxiliar de cozinheiros(as) na preparação. Uma apresentação que encena “melhores tradições do Nordeste agrário do Brasil (FREIRE, 1939, p.16).

Nesse preparo comunitário, o do Maior Cuscuz do Mundo, a brigada na cozinha assume a resistência ao tempo e o empoderamento da tradição. Segundo Sumaia Villela – Correspondente da Agência Brasil – Recife (2017) o pré-preparo e preparo acontece da seguinte forma:

Para deixar tudo pronto, o trabalho começou um dia antes: “eram cerca de três horas da manhã quando o cuscuz foi para a cuscuzeira gigante. A cozinheira, Maria Selma da Silva, 45 anos, revelou que a iguaria não é feita somente na panela grande. Segundo ela, primeiro os flocos de milho são cozidos em recipiente menores, trabalhando inicialmente umas 20 horas, aproximadamente. Depois, tudo é reunido na estrutura gigante, aguardando a hora de servir”.

De acordo com as imagens abaixo, pode-se constatar entre guloseimas, não só uma programação de grande espetacularização, mas as preparações culinárias, contemplando assim um processo comunicacional cultural de grande destaque diante a *folkcomunicação*.

Conforme elencado em programação, o cardápio das Comidas Gigantes exibe variedade de comidas, ressaltando “receitas de iguarias que assumem abrangência mundial (MELO). Em 2019, a oferta dessas guloseimas tem tomado maiores proporções com Maior Chocolate Quente, Maior Pé-de-Moleque do Mundo, Maior Caldinho de Feijão Preto, Maior Cuscuz temperado, Maior Mungunzá do Sertão; Mesa Junina no Sítio Lajes, Maior Cozido de Milho na Manteiga de Garrafa; Tareco e Mariola, Festa da Batata Doce, Maior Quentão, Maior Cuscuz do Mundo; Bolo de Milho Gigante, Maior Dobradinha, Arraiá do Pão Doce, Maior Queijo de Coalho Assado do Mundo, Maior Pé de Moleque em Rendeiras, Festa da Polenta, Maior Bolo de Rolo, Maior Tapioca em Rendeiras, Maior Assado de Milho, Festa da Macaxeira, Maior Pipoca, Maior Arrumadinho de Charque, Maior Bolo de Tapioca, Maior Bolo de Saia, Bolo Barra Branca, Maior Broa de Milho, Maior Festa do Beiju, Maior Bolo de Macaxeira, Festival do Milho, Salgadinho Gigante, Maior Quarenta, Festa do Mungunzá no Centro de Caruaru, Mata Fome Gigante, Pela Jegue, Maior Cozido de Milho, Festa da Paçoca, Maior Bolo de Trigo do Mundo, Maior Quentão do Mundo, Maior Pamonhada do Mundo, Maior Canjica, Xerém com Galinha, O Maior Arroz Doce do Mundo; Maior Bolo de Macaxeira do Mundo, conforme programação da prefeitura de Caruaru (2019).

Fig. 6 - Idealizador Augusto Soares



Foto: Rafael Silva, Prefeitura de Caruaru/Divulgação.

Fig. 7 - Idealizador Augusto Soares



Fonte: www.joaualberto.com

Fig. 8 - Maior Arroz Doce do Mundo.



Foto: Amanda Passos/ASCOM PMC

Fig. 9 – Folder Programação Oficial das Comidas Gigantes, Caruaru 2019



Fonte: União dos Criadores das Comidas Gigantes de Caruaru (2019).

Comidas típicas do período junino produzidas em tamanhos monumentais enchem os olhos (e os estômagos) da população local e dos turistas que visitam Caruaru durante o São João. As chamadas “Comidas Gigantes” são uns dos principais atrativos da festa, que busca sempre se modernizar mantendo um pé na tradição (PREFEITURA DE CARUARU, 2019).

Segundo Soares³⁴ (2013), idealizador e organizador da Festa das Comidas Gigantes, o primeiro evento, Caminhada do Forró, teve início na década de 90 como atrativo do dia de Santo Antônio, hoje, é conhecido no mundo inteiro como Ritual Tradicional do São João de Caruaru com mais de 100 mil pessoas que saboreiam a iguaria. A ideia era produzir um cuscuz gigante para servir as pessoas que participavam da Caminhada³⁵, inclusive os forrozeiros que tocavam em celebração ao dia dos namorados. O primeiro cuscuz gigante, caracterizado como maior do mundo, foi preparado pela comunidade circunvizinha a Praça Coronel Porto - Centro da cidade de Caruaru no dia 12 de junho de 1994, conforme relatado, cuja receita incluiu flocos de milho, que resultou num cuscuz de 300 quilos, servido com 150 quilos de cozido de carne de bode, hoje, com um público mais de 100 mil pessoas.

Conforme Bakhtin (1999:159), a importância desse evento como festa³⁶ popular pode ser atribuída ao fato da hiperbolização do aumento de certas preparações alimentares e dos recipientes utilizados para produzir esses alimentos, prática que se remete aos antigos exageros do ventre, da boca e do falo na Idade Média. Segundo esse autor (1999) o aumento do tamanho dos alimentos era uma das formas mais antigas de hipérboles. Logo, a hiperbolização do alimento remete as antigas práticas das festas populares, expressa exatamente no extraordinário aumento do tamanho das preparações.

Corroborando esse pensamento, Menezes Neto (2012:126) ressalta as famosas comidas gigantes muito comum nas festas populares do Brasil, e, sobretudo, em Caruaru – Pernambuco, destacando os quitutes juninos gigantes à base de milho, como: o maior cuscuz do mundo (aproximadamente 2 mil quilos de milho), a maior canjica (cerca de 30 metros de comprimento e duas toneladas), o maior bolo de milho (40 metros de comprimento e duas toneladas), a maior canjica (cerca de 30 metros de comprimento), o maior mungunzá (300 litros), e a maior pamonha (200 quilos)³⁷. Para Esteves (2012), as festas das comidas gigantes não apenas complementam a programação dos festejos juninos de Caruaru e do Alto do Moura, mas, principalmente, concorrem no sentido de sustentar o título de grandeza do Maior São João do Mundo na Capital do Forró.

³⁴ José Augusto Soares, ex-presidente da Associação dos Idealizadores das Comidas Gigantes de Caruaru.

³⁵ [...] percurso segue 7 km, do Centro da cidade de Caruaru até o Alto do Moura – PE.

³⁶ Para Bakhtin [...] a festa é a categoria primeira e indestrutível da civilização humana. [...] são formas primordiais, marcante da civilização humana (1987, p.70).

³⁷ 2013.

Fig. 11, 12, 13, 14, 15, 16 – Cuscuzeiras



Foto: Soares (2013)



Foto: Soares (2013)



Foto: Soares (2013)



Foto: Rafael Lima (2015)



Fonte: Tripadvisor – Stella (2017)



Foto: Will Rodriguez (2019)

Já para Benjamin (2004:14-42) essas modalidades de festas são caracterizadas como mega eventos, ou seja, celebrações tradicionais que são apropriadas pelo governo ou por empresas de comunicação de massa, sob o patrocínio de grandes corporações, com o uso de tecnologia da comunicação e do *marketing*, ocorrem mudanças ou adéquam-se aos locais e datas do calendário festivo.

Maciel (2012:47) indaga sobre o papel da mídia no registro das festas populares e outras celebrações. A autora questiona como e de que forma a mídia tem realizado esse trabalho? Para ela, a transformação das festas em espetáculos é um problema enfrentado pela cultura popular, ou seja, ser contada, praticada por quem não a conhece. A classe hegemônica é a principal responsável por esse processo, impondo muitas vezes mudanças das tradições em função das necessidades da indústria cultural e do turismo de massa.

A partir do contexto da espetacularização das festas das Comidas Gigantes - típicas da gastronomia junina, se consolida como um importante atrativo turístico cultural retratando os hábitos alimentares, os modos e a identidade das pessoas e da comunidade local. A gastronomia enquanto atrativo cultural vai agregar outros elementos, além de saciar a fome e reunir pessoas em volta da comemoração das festas dos santos, vai se constituir como atrativo turístico - cultural de muitos destinos econômico e sociocultural.

Nesse formato, o Estado, o mercado e a mídia massiva se apropriam no período junino de imagens, símbolos e mitos da cultura gastronômica tradicional de um povo, transformam em mercadoria para venderem não só a marca da gastronomia junina, mas, as marcas das empresas para obterem lucro. O mercado imprime novos significados, não apenas na preservação da cultura da raiz, mas, estratégias inovadoras são implementadas para que essas manifestações sejam reinventadas e possam cumprir funções na sociedade contemporânea capitalista (Silva, 2010:30).

Nesse contexto é possível constatar a dinamicidade que envolve as manifestações folclóricas no Nordeste do Brasil e as constantes apropriações das organizações públicas e privadas com objetivos comunicacionais, induzindo ao surgimento, no contexto da nova abrangência da teoria da folkcomunicação, o *folkmarketing*.

Conforme Lucena Filho (2102) a evolução das relações de mercado ressalta, nos últimos anos, a importância do *folkmarketing* no processo comunicacional das organizações. Recursos são investidos pelas empresas que buscam alcançar maior evidência no mercado, aproximando-se de seus públicos e conquistando sua credibilidade e simpatia na vinculação de seus produtos e serviços em projetos culturais e construindo um discurso com base na valorização das manifestações populares originadas das festas juninas.

É um novo modelo de cultura econômica que se desabrocha a partir das culturais tradicionais agregadas à economia do turismo e da gastronomia regional, constituindo um campo rico para investigação. Assim, este estudo, longe de ser um tratado gastronômico das Festas das Comidas Gigantes é uma pesquisa fundamentada na *folkcomunicação* enquanto teoria da comunicação científica que tenta dar conta do cenário do banquete da gastronomia local.

Busca-se investigar os significados e tendências das Festas das Comidas Gigantes no período junino no Alto do Moura e em Caruaru – Pernambuco, considerando os fenômenos *folkcomunicacionais* coletivos, fato que encena o simbolismo da cultura popular, a partir do banquete, do preparo e da distribuição do Maior Cuscuz do Mundo para a comunidade local e os visitantes.

A ação comunicacional do *folkmarketing* é uma estratégia integrada nos processos culturais da região. Para o seu desenvolvimento, é necessário que as marcas dos saberes da cultura popular sejam mobilizadas em apropriações e refuncionalização, para geração de discursos folkcomunicacionais dirigidos ao contexto da sociedade massiva (Lucena, 2007:87-88).

2.1. SIGNIFICADOS E TENDÊNCIAS DAS FESTAS DAS COMIDAS GIGANTES NO PERÍODO JUNINO NO ALTO DO MOURA E EM CARUARU – PERNAMBUCO

Na organização desse evento, mediadores de organizações públicas e privadas, governamentais e não governamentais, se articulam e se apropriam da cultura popular conforme dito pelos organizadores para atingirem metas em defesa da promoção da cultura junina, inclusive da gastronomia popular. No cotidiano desses eventos destacam-se os banquetes das Comidas Gigantes, especificamente o Maior Cuscuz do Mundo, acontecimento que ocorre paralelo a Caminhada do Forró, com destaque mundial, inclusive no *Guinness Book 96*.

Fig. 17 - Augusto - Eventos



Foto: Soares

Fig. 18 - Livro Guinness 96

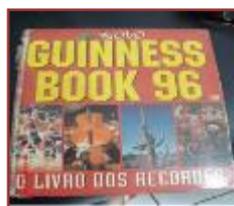


Foto: Andrade Cezar (2013)

Fig. 19 - Matéria Livro Guinness 96

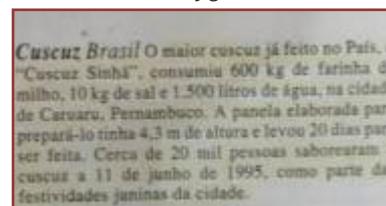


Foto: Andrade Cezar (2013)

Indaga-se nesse estudo acerca da relação que se estabelece entre a folkcomunicação e o folkmarketing, isto é, a mídia de massa adota na festa das Comidas Gigantes o discurso em defesa da promoção da manutenção da cultura junina, dentro desta incluindo a gastronomia junina, ou, o propósito é meramente calculista?

Nessa direção, os meios de comunicação de massa têm utilizado vários tipos de estratégias para se articular aos órgãos públicos e as empresas visando se apropriar da cultura popular, sobretudo, das Festas Juninas do Nordeste para convertê-las em grandes eventos de massa. Os depoimentos abaixo transcritos na íntegra são reveladores dessa conjuntura:

[...] quando eu criei a Caminhada do Forró em 1993, não tinha Cuscuz Gigante ainda, era só uma caminhada que tinha como objetivo sair a pé do centro da cidade e ir caminhando como o Galo da Madrugada em Recife. Não tinha trio elétrico, a música era pé-de-serra, forró, era tradicional mesmo (Soares, 2013).

As fotos a seguir registram o Processo histórico de surgimento e evolução do evento do Maior Cuscuz do Mundo.

Fig. 20 – 1ª Caminhada do Forró (1993)



Foto: Soares

Fig. 21 – 1ª Caminhada do Forró (1993)



Foto: Soares

Fig. 22 – 2ª Caminha do Forró (1995)



Foto: Soares

Fig. 23 – 1º do Cuscuz Gigante (2001)



Foto: Soares

A coisa era pé de serra, hoje tenho trios elétricos gigantes, super trio! A prefeitura só deu um pequeno apoio financeiro e a liberação de licença para que esse evento emblemático saia na rua, mas fica muito a desejar, né. O apoio financeiro maior vem mesmo é das empresas privada (SOARES, 2013).

Mas, aí, houve uma divulgação na internet, na televisão, na imprensa e nos jornais diários. A coisa foi crescendo. O evento do Cuscuz hoje é o do Cuscuz Gigante, não mais com bode, é com charque. Apareceu um patrocinador e começou a dar a charque. A altura da cuscuzeira hoje é de 4,2 metros e 600 kg de fubá, patrocínio da Vitamilho - Flocão (SOARES, 2013).

Fig. 24, 25, 26 - Patrocinadores do Maior Cuscuz do Mundo (2013)



Fonte: Diário de Pernambuco (2005)



Fonte: ASA (2013)



Fonte: Soares (2013)

A respeito da mão de obra empregada na realização do evento:

Tudo é pago, não é de graça não! Ninguém vai espontaneamente trabalhar não! Mas, foi tendo interesse dos patrocinadores, então começou a entrar dinheiro por conta dos patrocinadores que são vários. Eu já tive a experiência em fazer cuscuz até mesmo com salsicha ao molho de tomate porque o patrocinador vem me procurar, quer mostrar seu produto em um evento grandioso. Daí as empresas doam e eu divulgo o nome delas. Todos os eventos são assim, patrocinados pelas empresas que querem o nome delas estampado em tudo (SOARES, 2013).

É a partir desse discurso que se analisa através da teoria da folkcomunicação³⁸ a construção das Festas das Comidas Gigantes no contexto dos festejos juninos em Caruaru – PE, particularmente no Alto do Moura. Articulada aos órgãos públicos e as empresas, os meios de comunicação social se apropriam das manifestações e expressões da cultura popular junina - forró, quadrilhas matutas, bacamarteiros, cantores regionais, comidas típicas- utiliza-se de estratégias de marketing para preencher os espaços na programação das emissoras de rádio e da televisão, bem como reportagens nos jornais diários para divulgar os festejos juninos. Essa condição comporta uma dimensão bastante perceptível a “olho nu”, repercutindo intensamente no imaginário popular dos atores sociais, a permanência da tradição dos festejos juninos, agregando a *Caminhada do Forró* transformada em mega evento - *trios elétricos gigantes, super trios*”, apresentado como o Maior Cuscuz do Mundo.

A pesquisa que deu origem a esse estudo se caracteriza como qualitativa, privilegiando a abordagem etnográfica, a partir de observações *in loco*, registros de relatos, imagens, reportagens, entrevistas e questionários, tendo como fundamento básico a Teoria da Folkcomunicação.

Fig. 27, 28, 29, 30 - Caminha do Forró com Trios elétricos gigantes.



Fonte: Soares (s/d)

Os espaços ocupados pelas tradições populares na agenda midiática podem ser traduzidos, de forma clara, na fala de um dos atores sociais. Para melhor entendimento desse fenômeno, o clima da festa junina em Caruaru, particularmente no Alto do Moura, é em grande parte aparelhado pelos meios de comunicação de massa. Sob o ponto de vista de Melo (2008: 78), as festas juninas passam a ter valor somente contedístico:

[...] ao mesmo tempo, funcionam como alavancas para o acionamento da engrenagem econômica, mobilizando produtores industriais, entrepostos comerciais e prestadores de serviços. Nesse sentido, viabilizam comercialmente os veículos difusores, através da captação de anúncios, além de estimar as empresas ao patrocínio das festas propriamente ditas. Cria-se uma teia complexa de interesses, da qual participam também o Estado e o aparato político, responsáveis pela normatização do uso daqueles espaços públicos onde as festas se realizam.

Fato recente descrito pelo promotor do Maior Cuscuz do Mundo, a respeito dessa espetacularização revela o descaso do poder público com o local, no Alto do Moura, onde acontece o evento da produção e da distribuição do Maior Cuscuz do Mundo:

Embora o evento gere renda para as pessoas que comercializam e participam da festa, promova divertimento e alegria para cidade e, também, para o turismo, o local onde este evento acontece não tem segurança, iluminação, calçamento, estacionamento seguro, saneamento básico. Então minha gente, vamos dar um jeitinho para que o evento possa ter um lar decente com melhor estrutura física no próximo ano!!! (SOARES, 2013).

³⁸ A pesquisa que deu origem a esse estudo se caracteriza como qualitativa, privilegiando a abordagem etnográfica, a partir de observações *in loco*, registros de relatos, imagens, reportagens, entrevistas e questionários, tendo como fundamento básico a Teoria da Folkcomunicação.

Fig. 31, 32, 33, 34 - Estrutura física local do evento - Alto do Moura



Fonte: Soares (2012)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados obtidos neste estudo pode-se considerar que o processo de globalização e, por conseguinte, as transformações socioeconômicas, políticas e culturais ocorridas nas últimas décadas afetaram consideravelmente a cultura popular, novos cenários no campo da atividade do setor gastronômico e da cultura foram gerados. Nesse contexto, as festas juninas, sobretudo, sua gastronomia sofreu grandes transformações, conforme mostra os resultados das análises realizadas.

Em se tratando especificamente das festas das Comidas Gigantes na Capital do Forró, pode-se afirmar que embora a mídia de massa encontre-se influenciada pelas normas do mercado e do marketing e a serviço do próprio mercado e da reprodução do capital, o cenário no qual acontece a festa das Comidas Gigantes em Caruaru – Pernambuco tem contribuído de forma significativa para preservar a cultura gastronômica local, típica da época junina, a exemplo do evento que se caracteriza como o Maior Cuscuz do Mundo, contribuindo para preservar a cultura através desse evento.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE CEZAR, I. L. de (2013). *Cultura Gastronômica e Folkcomunicação: a culinária dos festejos juninos do Alto do Moura no Município de Caruaru -Pernambuco*. Dissertação de mestrado – POSMEX/ UFRPE.
- [2] BELTRÃO, L. (1965). La investigación científica de los médios de información como necesidad para el conocimiento de la proyección de las informaciones en la opinión pública y análisis de su efecto en la necesidad cultural y el desarrollo social. In *CIESPAL – Enseñanza de periodismo y médios de información coletiva*. Quito.
- [3] BENJAMIN, R. (2004). *Folkcomunicação na sociedade contemporânea*. Porto Alegre: Comissão Gaúcha de Folclore.
- [4] CASCUDO, L. C. (2004). *História da alimentação no Brasil*. São Paulo: Global.
- [5] CHIANCA, L. (2006). *A Festa do Interior. São João, migração e nostalgia em Natal no século XX*. Natal: EDUFRN.
- [6] ESTEVES, P. (2012). Volta por Pernambuco – destinos: Guloseimas Gigantes. *Revista Turismo na Serra*, 57.
- [7] FREIXA, D. & Chaves, G. (2013). *Gastronomia no Brasil e no mundo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora SENAC.
- [8] LUCENA FILHO, S. A. de. (2012). *Festa junina em Portugal: marcas culturais no contexto de folkmarketing*. João Pessoa: Editora da UFPB.
- [9] ____ (2007). *A Festa junina em Campina Grande – PB: uma estratégia de folkmarketing*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB.
- [10] MAIOR, M. S. (2004). *Comes e Bebes do Nordeste*. Recife: Editora Massangana – FUNDAJ.
- [11] MATTOS, C. L. G. de (2001). *A abordagem etnográfica na investigação científica*. Disponível em: http://www.ines.gov.br/paginas/revista/A%20abordagem%20etnogr_para%20Monica.htm. Acesso em 01.06.2013.

[12] MELO, J. M. de (2008). *Mídia e cultura popular: história, taxionomia e metodologia da Folkcomunicação*. São Paulo: Paulus.

[13] SAHLINS, M. (1979). *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

[14] SILVA, L. C. da (2012). *Os Festejos juninos e a reinvenção das identidades culturais no contexto paraibano*. Disponível em <http://www.wencipecom.metodista.br/midiawiki/imagens/a/a3/GT4_10_LCustodio.uepb.pdf>. Acesso em: 06.06.2013.

OUTRAS CONSULTAS

[1] Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/cultura/noticia/2017-06/maior-cuscuz-do-mundo-atrai-forrozeiros-para-o-sao-joao-de-caruaru>. Acesso em: 25/05/2020.

[2] Associação dos Idealizadores das Comidas Gigantes de Caruaru. A.I.C.G.C. (2013). Proposta de Marketing com a Programação de 1 a 30 de 2013 das quinze Maiores Comidas do Mundo. Projeto - Cota de Patrocínio à realização dos eventos das Comidas Gigantes. Iron Rodrigues – Presidente da Associação.

[3] Blogue Caruaru Agora. Disponível em: <http://caruaru2014.blogspot.com.br/2013/06/maior-cuscuz-do-mundo-podera-ter-nova.html>. Acesso em: 12.02.2013.

[4] Diário de Pernambuco (2005). Indústria no ritmo de São João. Disponível em www.old.diariodepernambuco.com.br. Acesso em 12.02.2013.

[5] Jornal do Comercio Comunicação. Disponível em: https://keycloak-production.accounts.ne10.com.br/auth/realms/sjcc/login-actions/required-action?execution=terms_and_conditions&client_id=api-auth&tab_id=rUKwhnzyq4c&type=9#_=_ Acesso em: 25.05.2020.

[6] Portal do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3221>. Acesso em: 12.02.2013.

[7] Prefeitura de Caruaru, Pe. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/prefeitura-de-caruaru-divulga-calendario-oficial-das-comidas-gigantes/> Acesso em: 25.05.2020.

Capítulo 19

*Apreciações acerca dos conceitos de folkcomunicação, folkmarketing e folkgastronomia: relações no campo da comunicação*³⁹.

Iêda Litwak de Andrade César

Joseana Maria Saraiva

Betania Maciel

Resumo: As temáticas *folkcomunicação*, *folkmarketing* e *folkgastronomia* vêm despertando o interesse de muitos analistas ao longo da história. A diversidade de apreciações é antes de tudo resultado da dinâmica da construção da ciência no contexto social, econômico, político e cultural. Nessa direção, este estudo visa investigar essa diversidade de apreciações acerca desses conceitos e suas múltiplas inter-relações com o campo da comunicação. Isto implica explicar alguns conceitos gerais relativos ao processo de desenvolvimento da pesquisa em comunicação e sua relação com os referidos fenômenos. Utilizou-se o enfoque qualitativo, privilegiando a abordagem teórica, exploratória que tem como finalidade esclarecer conceitos, ideias e suas inter-relações. Inúmeras e controvertidas respostas, em nível conceitual, foram encontradas acerca do conceito de comunicação e sua inter-relação com as apreciações acerca das *folkcomunicação*, *folkmarketing* e *folkgastronomia*. Os resultados mostram que quem vai definir a forma como a comunicação nos seus conceitos mais amplo se estabelecem na sociedade é o modo de produção capitalista, bem como, determina as estratégias, *folkcomunicação*, de *folkmarketing* e de *folkgastronomia*.

Palavra Chave: Comunicação; Consumo; *Folkcomunicação*, *Folkmarketing*; *Folkgastronomia*.

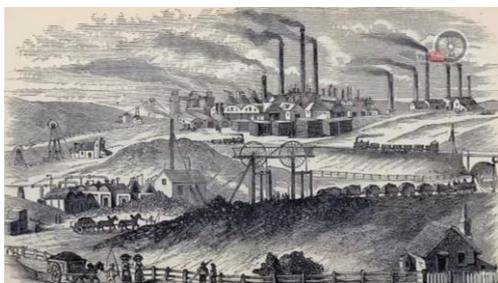
³⁹ Parte da Dissertação de Mestrado intitulada *Cultura gastronômica e folkcomunicação: a culinária dos festejos juninos do Alto do Moura no município de Caruaru – Pernambuco*. Programa de Pós-graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local] - UFRPE, Recife, 2013. 93 p.

1. SOBRE A COMUNICAÇÃO A

Os estudos históricos na América Latina mostram que o fenômeno comunicação toma forma e evolui entre os séculos XIX e XX. Segundo Rüdiger (1998, p.10) a comunicação transcorre um caminho no século XIX, num primeiro momento como um conjunto de canais e meios de transportes e, posteriormente como processo social de interação. Só no século XX passa a ser designada como as práticas de positividade formada pelos discursos e conceitos instituídos pelos meios e pelas técnicas de veiculação social de mensagem,

Nos séculos XVIII - XIX a expressão comunicação referia-se, sobretudo, aos meios de transportes e suas vias de circulação, isto é, caminhos, estradas, canais, embarcações, diligências e ferrovias, os quais, como canais de transmissão, circulação e recepção de ideias contribuíram de maneira significativa para o entendimento deste conceito, que passou a ser apreendida como intercâmbio tecnológico de mensagem na sociedade.

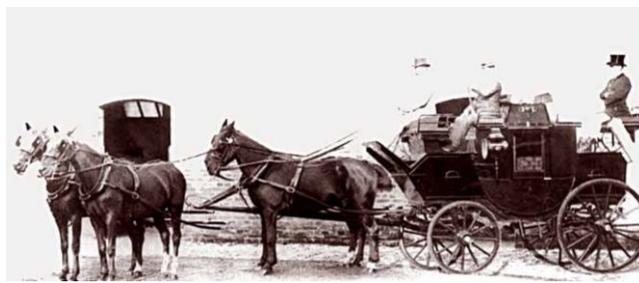
Fig. 1 - Primeira Ferrovia do Mundo Inglaterra, 1767.



Canal Decapod – YouTube (2019).

Fonte:
<https://www.youtube.com/watch?v=8ysnf7LRgQQ>

Fig. 2 - Carruagem de passageiros da Estrada União e Indústria no Brasil em 1853.



Fonte:
<http://www.terrabrasileira.com.br/folclore3/q31estrada.html>

A partir deste contexto, a comunicação passa a ser vista como um caminho propício a reflexões teóricas fomentadas pelo desenvolvimento das técnicas de comunicação do século XX. Contudo, há registros que remete à origem desse fenômeno 332-385 anos antes de Cristo. Segundo Melo (1973 p. 37-38), Aristóteles foi o primeiro pesquisador em comunicação com seus estudos sobre a retórica, conceituando como sendo “a faculdade de discernir os possíveis meios de persuasão em cada caso particular na metade” e por realizar a primeira análise objetiva sobre a expressão. Outros estudos remetem sua origem no início do século do XX baseados nas estratégias jesuítas de colonização lusitana (HOHLFELDT, 2002 p.63).

Sem desconsiderar esses registros, conforme Melo (1971, p.99) a pesquisa dos meios e processos de comunicação no Brasil só vai acontecer, praticamente, na década de 1940, com a criação do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística). Posteriormente, outras entidades do gênero do IBOPE surgem, a exemplo do IPOM (Instituto de Pesquisas de Opinião e Mercado), INESE (Instituto de Estudos Sociais e Econômicos) e MARPLAN (Pesquisas e Planejamento de Mercado), organizações comerciais que se dedicaram basicamente a estudos econômicos de mercados consumidores e a pesquisas específicas referentes ao uso dos meios de comunicação. Embora, a maior parte das pesquisas realizadas por essas instituições objetivassem conhecer aspectos de interesse especial, principalmente problemas de concorrência, estudos mostram - Rüdiger, (1998); Melo (1943; 1971; 1978) que os resultados dessas pesquisas não foram publicados, salvo quando convieram aos patrocinadores.

Em 1957 estudos sobre a sociologia no Brasil destacam empresas que já possuíam departamentos de pesquisas estatísticas e serviços próprios de propagandas os quais evoluem para realização de estudos sobre aspectos da comunicação no final desse século, principalmente testes de anúncios, de embalagens, memorização de propagandas em geral, e fixação de marcas em produtos (FERNANDES, 1957).

Embora se identifique estudos anteriores a estes, inclusive como os de Gabriel Tarde no século XVI que trata a expressão *comunicação* como conversação, os cientistas sociais e os filósofos passam a se dedicar ao estudo do fenômeno comunicação de forma mais enfática a partir do Século XX, mas especificamente, entre final da década de 1940 e meados de 1970. Ao analisar essa evolução verifica-se que cada ciência e

corrente filosófica evolui utilizando não apenas uma perspectiva própria, mas terminologias e conceitos específicos.

2. TERMINOLOGIAS E CONCEITOS ESPECÍFICOS SOBRE COMUNICAÇÃO

Etimologicamente, o termo comunicação vem do latim *communis que denota comum*, internalizando-se o conceito de *comunhão, comunidade* (grifo nosso). Corroborando esse conceito o Dicionário Etimológico da Língua Latina do Padre Augusto Magne, associa o termo comunicação à ideia de participação, sendo esta entendida como o usufruto da condição de ser parte de um todo. Quem está isolado não pode ser parte, não participa. Comunicar é fazer participar, é trazer para a comunidade o que dela estava isolado (MAGNE, 1952). Comunicar nessa perspectiva significa, portanto, estabelecer comunhão, participar da comunidade, através do intercâmbio de formações (VELOSO, 1969, p.16).

A comunicação como fenômeno social tem historicamente suscitado o interesse de diferentes áreas do conhecimento científico como a biologia, pedagogia, sociologia, antropologia, psicologia, ciências políticas e semiologia. Embora se verifique diferenças básicas entre os conceitos desenvolvidos por cada uma dessas áreas, não se pode negar pontos em comum que visualizam a comunicação como, por exemplo:

[...] instrumento que permite o entendimento entre os homens e mulheres; é uma atividade preponderantemente educativa; patrimônio cultural que é passado de geração em geração; é o processo de transmissão de experiências e de ensinamentos; elemento desencadeador e delimitador da interação social (MELO, 1978, p. 16-24).

Essa diversidade de apreciações é antes de tudo resultado da dinâmica da construção de uma ciência e do seu contexto social. Isso implica explicar alguns conceitos gerais relativos ao processo de desenvolvimento da pesquisa em comunicação.

A temática comunicação vem despertando o interesse de muitos analistas ao longo da história. No centro do debate é possível destacar, dentre outros estudiosos Harold Lasswell; Shannon e Weaver; Lazarsfeldt e Katz; Wilbur Schramm; Luiz Beltrão; Marques de Melo; Roberto Benjamin; Hohlfeldt; Betânia Maciel; Lucena Filho; Trigueiro; Tauk Santos, Brás Callou dentre outros presentes nas abordagens teóricas acerca dos fenômenos da cultura de massa e da comunicação social.

Em princípio, do ponto de vista de Melo (1973), inúmeras e controversas respostas, em nível conceitual, são dadas pelos estudiosos da comunicação. Para esse teórico não há uma convergência de conceitos, até mesmo porque estando presente em todas as relações sociais, a comunicação desempenha em cada processo, funções as mais diferentes, embora relacionadas.

Na perspectiva de Maslow (1954), a comunicação constitui um exercício próprio de satisfação de necessidades, seja, fisiológica como o ato de comer, beber, dormir, seja, pela necessidade de segurança, proteção, aceitação social, a satisfação de ser aceito pelo grupo, de estima, respeito, autonomia, *status* e auto realização.

Corroborando essa concepção, Beltrão (1968) situa a necessidade de comunicação dos seres humanos pela precisão de modificar o curso de sua própria existência e assim participar da própria evolução cultural. Para ele o ser humano procura comunicar-se no sentido de levar a informação ao conhecimento de outrem, em uma ação reflexiva e objetiva.

Hohlfeldt (2001, p.63) afirma que a comunicação é uma ação através da qual se concretiza uma série de funções, tais como informar, constituir um consenso de opinião ou não, persuadir ou convencer, prevenir acontecimentos, aconselhar quanto a atitudes e ações, constituir identidades e até mesmo divertir.

Ao longo do processo de produção científica estas conceituações se complementam resultando na construção dessa área do conhecimento humano presente em todas as relações sociais. Nessa direção, concordando com Melo (1973), Rüdiger (1998, p. 10) acrescenta que comunicação é uma teoria capaz de intercambiar com todos os campos do saber, da biologia à economia, isso porque a comunicação é um acontecimento em sociedade que é concebido como um artifício primário e humano que acontece naturalmente entre os seres humanos.

Somando-se a isso, na perspectiva pedagógica, a comunicação é uma atividade preponderantemente educativa, porque pressupõe o intercâmbio de experiências entre pessoas de gerações diferentes, ou de uma mesma geração, assegurando a renovação constante das experiências individuais, que se transformam em patrimônio coletivo (MELO, 1943, p.16). A partir desse entendimento, a comunicação é a

ação exercida entre quem comunica e quem recebe e nesse ato ambos, de certa forma se transformam. Há, portanto no processo de comunicação uma troca mútua própria das relações sociais.

A comunicação como fenômeno social também tem despertado o interesse científico dos antropólogos e sociólogos, inclusive é possível destacar pontos em comum com a concepção pedagógica. A tendência predominante dos antropólogos é de ver a comunicação como veículo de transmissão de cultura ou como formador da bagagem cultural de cada indivíduo na sociedade. Ver o ser humano como um ser de relações e que sem a comunicação entre os seres humanos não pode haver cultura. Já os sociólogos geralmente analisam a comunicação situando os indivíduos no complexo da dinâmica das relações sociais, ou seja, entendem a comunicação como elemento desencadeador e delimitador da interação social. A antropologia (conjugada com a sociologia) estudou os processos de comunicação intracultural e intercultural (Morin, 1962). Nesse sentido, comunicação é o instrumento que segundo Melo (1978, p. 20) possibilita e determina a interação social, é o fato marcante através do qual os seres humanos se encontram em união com o mundo.

Para Dumazedier (1966, p. 14) citado por Melo (1978, p. 20), a comunicação tem um papel decisivo a de transmissão de significados entre as pessoas no processo de inserção e integração do indivíduo na organização social. Entende a comunicação como fator determinante da própria interação, constituindo-se como uma necessidade social básica nas sociedades.

Acompanhando esse pensamento, o conceito marxista fundamenta-se na similitude de consciência como produto da vida social. A consciência humana não só reflete o mundo objetivo, mas também o cria. A apreciação marxista ver a comunicação, juntamente com o trabalho e o pensamento como fatores básicos da evolução social. Na análise que Melo faz do pensamento marxista desde os primeiros passos de sua existência, os homens foram obrigados a lutar contra as potentes forças da natureza, atuar conjuntamente, socialmente para conquistar dela os meios de subsistência necessários. É dessa relação que surge a necessidade dos seres humanos se comunicarem entre si, ou seja, de dizerem algo um ao outro. Sob a influência dessa necessidade premente surge a fala articulada, a linguagem, por conseguinte o processo de comunicação. Portanto, o trabalho humano é inseparavelmente ligado à consciência, isto é, ao pensamento, que por sua vez é, geneticamente e, inseparavelmente ligado à fala. A consciência e, conseqüentemente, a fala, são produtos das relações sociais, da vida social, ao mesmo tempo condições inseparáveis ao posterior desenvolvimento do processo de comunicação.

Nesse campo, para esse o autor pode ser inserido o papel dos meios de comunicação por defenderem conceitos que estão presentes na formulação e expressão de valores e atitudes determinantes, na consolidação de ideias e pensamentos, bem como práticas, na maioria das ocasiões, conservadores e a serviço da classe dominante e do mercado. O modo de produção capitalista influencia todas as formas de organização não apenas de trabalho, mas, de vida social e cultural com quais entra contato (IANNI, 1995, p. 136).

[...] na medida em que se torna dominante, o modo de produção capitalista lança luz e sombra, formas e movimentos, cores e sons, sobre muito do que encontra pela frente. Os princípios de mercado, produtividade, lucratividade e consumismo passam a influenciar os corações dos indivíduos, as coletividades e os de povos (IANNI, 1995, p. 136).

Quem vai definir a forma como a comunicação social, no seu conceito mais amplo, se estabelece na sociedade é o modo de produção que, por conseguinte vai determinar o modelo de relações sociais, de comunicação e o papel dos meios de comunicação. Na análise de Beltrão (1980, p.15) a oposição entre Estado e Nação, entre as elites dirigentes e a massa urbana e rural, entre os receptores contumazes das mensagens veiculadas pelos meios convencionais - notadamente os meios de massa, e os públicos cegos e surdos a tais canais e aparentemente, mudos e inoperantes - tem sido assinalada como frequência, como sinal marcante da situação nacional.

Segundo Vicente (2009) o desejo de diminuir a influência desses mecanismos conservadores passa a ser uma das frentes de ação dos agentes de mudanças global-locais. *Os meios de comunicação, nesse contexto, poderiam ser instrumentos a favor da mudança, na medida em que denunciasses, com seus conteúdos, a maneira como a burguesia, sobremodo, o mercado, perpetua seu poder e forma de ascendência.* Para que isso aconteça um dos elementos centrais diz respeito à visão crítica da realidade, capaz de evitar a alienação das pessoas em relação ao momento e a conjuntura nos quais se encontra inseridas.

De acordo com Fieldhause (1995) os meios de comunicação social (rádio, imprensa escrita, televisão, internet), além de serem veículos informativos são também veículos de *marketing* que influenciam as

escolhas através da educação informal, influência nas atitudes do povo, criação de estereótipos da sociedade, integração na sociedade de consumo e manipulação dos hábitos alimentares e de outros.

Fig. 3 - Roberto Landell de Moura - radiodifusão.



Fonte: Guilherme Campos <https://super.abril.com.br/historia/o-outro-inventor-do-radio/>

Fig. 4 - Gutenberg – surgimento da imprensa.



Fonte: Cláudio Fernandes. <https://www.historiadomundo.com.br/idade-moderna/invencao-imprensa.htm>

Fig. 5 - Philo Farnsworth - aparelho televisor.



Fonte: Juliana Bezerra <https://www.todamateria.com.br/historia-da-televisao/>

Fig. 6 - J.C.R. Licklider – internet.



Fonte: Nilton Kleima <https://www.tecmundo.com.br/mercado/129569-historia-origem-da-internet-video.htm>

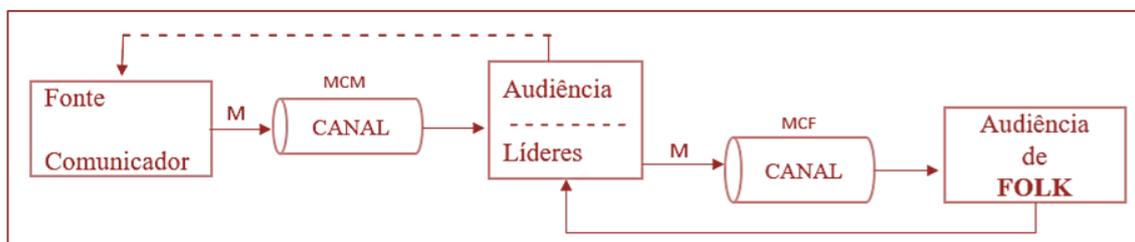
Beltrão (2001, p.66) desde os anos de 1960 considera a influência da comunicação sobre a *folkcomunicação* sendo esta vista por este teórico como forma de comunicação popular. O pesquisador considera o fenômeno da comunicação não somente os conteúdos transmitidos pela mídia, mas também os que se constroem na rede de relações cotidianas. Nessa direção, Beltrão debruça-se a analisar, dentre outros aspectos, não apenas o que a mídia fazia com sua audiência, mas o que esta fazia com aquela. Reforçando que a comunicação se afetava nos desdobramentos da *folkcomunicação*, é da comunicação popular que fazia sentido analisar o papel da mídia a partir da *folkcomunicação*.

Diante do objeto de pesquisa analisado nesse estudo, recai compreender os discursos que se entrelaçam entre o conceito de comunicação, de *folkcomunicação*, de *folkmarketing* e de *folkgastronomia*. Inicialmente, compreender a *folkcomunicação* como “processo de intercâmbio de informações e manifestações de opiniões, ideias e atitudes da massa através de agentes e meios ligados direta ou indiretamente ao folclore”, de natureza empírica que tem origem no conceito de comunicação.

2.1 FOLKCOMUNICAÇÃO

Os estudos sistematizados sobre *folkcomunicação* tem início nos anos de 1967 quando o jornalista pernambucano, professor e advogado Luiz Beltrão decidiu pesquisar o impacto da mídia no Brasil, mais precisamente, os “fluxos da comunicação massiva”, a partir de seus estudos de doutoramento em Comunicação Social pela Universidade Federal de Brasília, com base nos estudos de Lazarsfeld e Berelson (1965) primeiros a considerar o processo de comunicação como algo que se dá em dois estágios e não diretamente entre meio de comunicação e público, conforme afirma CERVI (2007, p.41).

Fig. 7 - Processo da *Folkcomunicação*



Fonte: Luíz Beltrão, (1980).

Código

- M – Mensagem
- MCM – Meios de Comunicação de Massa
- MCF – Meios de Comunicação Folk
- Comunicação de Retorno Direta (mais efetiva)
- - - - Comunicação de Retorno Indireta (menos efetiva)

Ampliando as suas buscas com foco no patrimônio da cultura popular brasileira, o professor Luiz Beltrão registrou e catalogou um conjunto de manifestações folclóricas e a partir daí elaborou sua teoria da *Folkcomunicação* lançando as bases de uma nova disciplina científica no contexto das ciências da informação, conforme aponta Melo (1943, p.120). Dentro dessa orientação, conceituou a *Folkcomunicação* como sendo:

[...] o processo de intercâmbios de informações e manifestações de opiniões, ideias e atitudes da massa, através dos agentes e meios ligados direta e indiretamente ao folclore. Estudo dos fenômenos da cultura popular que se afiguram como veículos de difusão de informações ou opiniões, umbelicamente ligados aos fatos da atualidade (*folk-jornalismo*).

Para Melo (2007, p.12) apud Carneiro (1965, p. 15-25) o paradigma construído por Luiz Beltrão fundamenta-se:

[...] do ponto de vista antropológico, na concepção dialética do folclore defendida por Edison Carneiro, que o entendia como uma forma rudimentar de reivindicação social ou como fruto da resistência oferecida pelas camadas populares (CARNEIRO, 1965, p. 15-25).

Em 1969 a Escola de Folclore, mantida pelo Museu de Artes e Técnicas Populares, do município de São Paulo, passa a entender a importância da inter-relação entre cultura de massas e cultura popular, e inclui no seu currículo cursos específicos sobre Folclore e Imprensa, Folclore e Turismo, Folclore e Consumo de Massa (MELO, 1978, p. 122).

No início da década de 1970, no plano da comunicação, Luiz Beltrão se dedica a produzir novos conhecimentos. Num primeiro momento escreve o livro que tem como foco a *Folkcomunicação*, o qual lhe rendeu o título de doutoramento. Em seguida publica seu segundo e o terceiro livro. O segundo, com ênfase na Comunicação e no Folclore e terceiro com destaque na Folkcomunicação e na Comunicação dos Marginalizados. No segundo momento, em 1972 publica o livro Sociedade de Massa: Comunicação & Literatura. Segundo Tarsitano (2007, p. 70) o caminho da divulgação científica percorrido por Beltrão é longo. Durante os anos de 1973 a 1977 publica mais dois livros: o primeiro, Fundamentos Científicos da Comunicação em 1973, seguido da Teoria Geral da Comunicação em 1977.

A teoria de Beltrão ganha maior visibilidade a partir do segundo ciclo de estudos promovidos pela INTERCOM em 1979, quando se torna explícita a discordância em relação aos pesquisadores que enxergavam a mídia como espaço exclusivo de difusão da ideologia da classe dominante na sociedade capitalista, menosprezando os meios de comunicação providos pelas classes subalternas, consideradas tão somente como manifestações reacionárias (Melo, 2007, p. 12). Múltiplos desdobramentos da sua teoria são evidenciados com o livro Teoria da Comunicação de Massa publicado em 1985 como parte de sua Trilogia para a Teoria da Comunicação.

Em 1984 o Brasil reconhece publicamente as grandes contribuições de Beltrão como mestre, estudioso, pesquisador e pioneiro do ensino de jornalismo no país. Acompanhando esse reconhecimento, foi realizado em São Bernardo do Campo, em 22 agosto de 1998, a I Conferência de Folkcomunicação com apoio da Cátedra UNESCO/UMESP. Na ocasião, José Marques de Melo, Roberto Emerson C. Benjamin, Joseph M. Luyten, Américo Pellegrino Filho e Luis Antônio Barreto apresentaram trabalhos sobre a difusão e recriação das concepções de Luiz Beltrão, bem como abordaram as definições da *folkcomunicação* como sendo “o processo de intercâmbio de informações e manifestações de opiniões, ideias e atitudes de massa através de agentes e meios ligados direta e indiretamente ao folclore”. As imagens relacionadas abaixo mostram a influência da *folkcomunicação* por meio do *folkmarketing* na *folkgastronomia*. Carros ambulantes negociam alimentos e bebidas utilizando as estratégias de folkcomunicação como ato de comunicar as pessoas a oferta de produtos, um verdadeiro intercâmbio de informações e manifestações.

Fig. 8 - EUA - Walter Scott vendia tortas, sanduíches e cafés em uma carroça – 1860.



Fonte: <http://lavdecor.com.br/food-truck-historia/>

Fig. 9 - EUA - Texas, fazendeiro Charles Goodnight, cozinha portátil com refeições para tocadores de rebanho, 1866.



Fonte: <https://www.receitas-sem-fronteiras.com/artigo-82-os-15-food-trucks-mais-irados-do-mundo.htm>

Fig. 10 - EUA - Walter Scott, empresário que vendia tortas e sanduíches para trabalhadores de fábricas. 1872



Fonte: <http://blog.multicaixasnet.com.br/food-truck-historia-e-tendencias/>

Fig.11 – Brasil.

Carrinho ambulante de doces e salgados em São Paulo, 1919.



Fonte: <https://www.saopauloantiga.com.br/profissoes-antigas/>

Fig. 12 – Brasil.

Food Truck, Temakaria, venda de comida japonesa no São João de Caruaru-PE, 2013.



Acervo: Dissertação de Mestrado de Foto: Iêda Litwak (2013).

Fig. 13 – Brasil.

Food Truck, Nissin Food Products Corporation Limited, venda de comida industrializada no São João de Caruaru-PE, 2013.



Acervo: Dissertação de Mestrado Foto: Iêda Litwak (2013).

No País os estudos desenvolvidos por Beltrão sobre comunicação e *folkcomunicação*, com ênfase nas tradições populares, atualmente tem múltiplos desdobramentos a partir das contribuições de seus seguidores. Diversos grupos de estudo e pesquisas com enfoque na *Folkcomunicação*, *folkmarketing*, *folkmidia*, *folkgastronomia*, *folkturismo*, tem sido desenvolvidos, a exemplo dos estudos realizados por Benjamin (2004); Melo (1978; 2005; 2007; 2008; 2011); Hohlfeldt (2002; 2008); Lucena Filho (1998; 2007; 2012); Maciel (2007; 2010; 2011); Trigueiro (1999); Silva (2013); Schmidt (2005; 2006; 2010; 2012); Gobbi (2010; 2012); eu própria Andrade Cezar (2012).

No início do século XXI, Benjamin, um dos principais discípulos direto de Beltrão, se preocupou em ampliar o conceito tradicional da *folkcomunicação*, apontando novos caminhos e possibilidades de estudos, por meio de tópicos:

O primeiro tópico de estudo é denominado de “A Comunicação (intergrupar e grupar), ocorrendo na cultura *folk*”. O segundo tópico refere-se “A recepção entendida como a mediação dos canais *folk* para recepção da comunicação de massa”. A terceira remete “A Produção concebida como a apropriação de tecnologias da comunicação de massa, e o uso dos canais massivos por portadores da cultura *folk*”. Por fim, o autor define a recepção na cultura *folk* de elementos de sua própria cultura reprocessado pela cultura de massa e absorvido pela cultura *folk* (BENJAMIM, 2004, p. 17).

Marques de Melo, cientista e pesquisador da Cultura Popular, buscando compreender os sentidos que o folclore adquire nos novos cenários construídos pela sociedade de consumo globalizada, marcada pela espetacularização e comercialização de produtos e serviços, conceitua a *folkcomunicação* como um segmento inovador de pesquisa Latino-Americana no âmbito das ciências da Comunicação que se dedica ao estudo dos agentes, dos meios populares de informação, de fatos e expressões de ideias que: Se encontra na fronteira entre o Folclore (resgate e interpretação da cultura popular) e a Comunicação de Massa (difusão industrial de símbolos, através de meios mecânicos ou eletrônicos, destinados a audiências amplas, anônimas e heterogêneas (MELO, 2007, p. 21); O Folclore compreende formas interpessoais ou grupais de manifestação cultural protagonizada pelas classes subalternas, a Folkcomunicação caracteriza-se pela utilização de mecanismos artesanais de difusão simbólica para expressar em linguagem popular mensagens previamente vinculadas pela indústria cultural (MELO, 2007, p. 21).

Hohlfeldt (2002, p.82-83) explica a teoria da *folkcomunicação*, numa abrangência que clarifica a compreensão:

A Folkcomunicação não é, pois, o estudo da cultura popular ou do folclore, é bom que se destaque com clareza. A Folkcomunicação é o estudo dos procedimentos comunicacionais pelos quais as manifestações da cultura popular ou do folclore se expandem, se socializam, convivem com outras cadeias comunicacionais, sofrem modificações por influência da comunicação massiva e industrializada ou se modificam quando apropriadas por tais complexos (p.82).

Concordando com a perspectiva acima, Suelly Maux (2012, p. 11) pesquisadora do Centro de Comunicação, Turismo e Arte da UFPB, prefaciando o livro de Lucena Filho (2012), intitulado *Festas Juninas em Portugal: marcas culturais no contexto de folkmarketing*, chama a atenção para as várias transformações ocorridas na diversidade cultural das festas populares, particularmente das festas juninas que tem sofrido influências significativas da comunicação massiva e industrializada. Segundo Lucena Filho (2012, p.13) as festas juninas inicialmente possuíam um caráter religioso onde a igreja mantinha o comando sobre o ritual, seu espaço e o tempo estavam vinculados às vivências rurais. Tendo como alvo principal alcançar objetivos mercadológico, turístico e organizacional, a comunicação empresarial midiática articulada com a cultura local no contexto da globalização neoliberal, provoca mudanças na dinâmica cultural em ambas às margens do Atlântico, determinando assim transformações significativas nas festas juninas, conforme salienta o referido autor:

[...] com a evolução e as mudanças culturais sofridas pela sociedade ela adquiriu um performance urbana. É neste contexto que hoje, com objetivos mercadológicos e institucionais, transformando-se em uma vitrine comunicacional, as empresas públicas e privadas utilizam os espaços do evento para darem visibilidade aos seus produtos e serviços através de discursos estruturados com marcas oriundas da tradição rural em contextos massivos (LUCENA FILHO, 2012, p.13-14).

A ação de apropriação de elementos da cultura local por organizações públicas e privadas com fins mercadológicos tem sido alvo de muitos estudos, além daqueles realizados pelo pesquisador Lucena Filho. Mendes, Silva e Maciel (2009, p.1-2) enfatizam que Pernambuco, estado localizado no Nordeste brasileiro, tem sido palco dessas ações por grandes grupos empresariais. O Estado por possuir um calendário festivo, rico em manifestações populares, como o carnaval e os festejos juninos, as empresas se utilizam dos elementos culturais como, por exemplo, a sobrinha de frevo, o chapéu do cangaceiro, as roupas de chita, bem como a gastronomia junina (grifo meu) enfim, da diversidade cultural local para dá visibilidade aos seus produtos e serviços, usando as festas como “pano de fundo” e o apelo ao imaginário simbólico.

Dentro deste contexto, Mendes, Silva e Maciel (2009, p.1-2) afirmam ser a comunicação mercadológica uma das estratégias utilizadas pelas empresas na sociedade contemporânea para atingir os objetivos mercadológicos desejados. Para tanto, lança mão de intervenção de meios, efeitos e produtos culturais no intuito de integrar novos hábitos e culturas. No sentido de reforçar a imagem das suas marcas, produtos e serviços, a comunicação mercadológica coloca-se favoravelmente ao mercado e, conseqüentemente, aumenta suas vendas e por extensão suas receitas, em detrimento da efetiva preservação do patrimônio histórico, da tradição das festas populares.

Maciel (2012, p. 47) indaga sobre o papel da mídia no registro das festas populares e outras celebrações. A autora questiona como e de que forma a mídia tem realizado esse trabalho? Para ela, a transformação das festas em espetáculos é um problema enfrentado pela cultura popular, ou seja, ser contada, praticada por quem não a conhece. A classe hegemônica é a principal responsável por esse processo, impondo muitas vezes mudanças nas tradições em função das necessidades da indústria cultural e do turismo de massa.

2.2 FOLKMARKETING

Os novos cenários arquitetados pela sociedade de consumo globalizada, marcada pela evolução das relações de mercado e, aliada às estratégias de *marketing* evidencia o *folkmarketing* como uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações públicas e privadas no sentido de mostrar suas imagens, suas marcas, seus produtos e seus serviços colocando-as favoravelmente no mercado e, evidentemente, em se tratando das organizações empresariais, aumentar suas vendas e por extensão suas receitas.

Segundo Beltrão (2001, p.7-8) o *folkmarketing* tem sua origem na teoria da *folkcomunicação*, disciplina do campo das ciências da comunicação que trata do conjunto de procedimentos de intercâmbio de informações, ideais, opiniões e atitudes dos públicos marginalizados *rurbanos*, através de agentes e meios ligados direta e indiretamente ao folclore, como já se mencionou no item anterior. O termo *folk* significa povo, acrescentando-se à palavra *marketing* que segundo Kotler e Keller (2000, p.30) significa um processo social por meio do qual, pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros, o que vai resultar na expressão *folkmarketing*.

Lucena Filho articulando as estratégias de comunicação e de *marketing*, estudando em sua Dissertação de Mestrado em 1998 sobre as estratégias de comunicação organizacional com enfoque na participação das empresas públicas, privadas, fundações e sindicatos no carnaval do Recife, avalia como essas organizações incorporam e utilizam os elementos da cultura popular no carnaval pernambucano, tendo em vista promover uma relação de intercâmbio local. No seu livro, resultado desse estudo, Tauk Santos (1998) vislumbra no prefácio a *folkcomunicação* como estratégia de *marketing* institucional como uma nova linha de estudo.

Dando continuidade ao paradigma da *folkcomunicação* e suas novas abrangências, Severino Lucena Filho (2007) em sua Tese de Doutorado, avalia o uso das culturas populares como estratégias de comunicação organizacional no contexto do *folkmarketing* na festa junina do Maior São João do Mundo, na cidade de Campina Grande – Paraíba.

Hohlfeldt (2002, p.25), destaca com clareza que a *folkcomunicação* não é o estudo da cultura popular ou do folclore, para ele,

[...] a *folkcomunicação* é o estudo dos procedimentos comunicacionais pelos quais as manifestações da cultura popular se expandem, se socializam, convivem com outras cadeias comunicacionais, sofrem modificações por influência da comunicação massificada e industrializada ou se modificam quando apropriadas por tais complexos.

Concordando com Hohlfeldt (2002, p.25), Lucena Filho (2012, p.33) busca aplicar ao contexto do *folkmarketing* os estudos gerados pela nova abrangência da *folkcomunicação*. Na perspectiva da interdisciplinaridade, defende o *folkmarketing* como uma teoria que se relaciona com diferentes áreas do conhecimento das ciências sociais como, a sociologia, a antropologia, o folclore, a comunicação social, a linguística, a literatura, a semiótica e o turismo.

No estudo em foco, o autor estabelece uma ponte com a comunicação utilizada pelas organizações, com recorte para as referências conceituais e ferramentas da comunicação mercadológica e do *marketing*. As mudanças impostas com o advento da globalização, a partir dos anos 1980, provocou mudanças no mundo, seja nas esferas econômicas, política, social e cultural.

No cenário mercadológico atual, no universo *rurbano*, Lucena Filho em seu livro Festa Junina em Portugal: marcas culturais no contexto do *folkmarketing* (2012, p. 31) chama a atenção para visibilidade do *folkmarketing* como uma modalidade comunicacional organizacional que ocorre com a apropriação das manifestações do folclore regional, com objetivos comunicativos e mercadológicos. Para esse autor, no universo da comunicação utilizada pelas organizações, as estratégias de *folkmarketing* não existem como uma receita pronta, mas em processo de construção permanente:

Trata-se de um paradigma que está em constante modificação, em função do ambiente cultural, político e do cenário mercadológico, em especial. Nesse contexto, serão necessárias ações de comunicação específicas, do tipo *folkmarketing*, com objetivos bem definidos, além da elaboração de uma estratégia adequada à situação local, porém sintonizada com as transformações da sociedade industrial (LUCENA FILHO, 2012, p.31).

Em outras palavras, o autor afirma que as organizações utilizam o *folkmarketing* como estratégia de comunicação que abarca elementos da cultura popular – linguagem, imagens, símbolos, atitudes, entre outros - tendo em vista objetivos comunicacionais para dar visibilidade a produtos e serviços de uma organização para seu público alvo.

Corroborando Lucena Filho, Braz e Lavor (2012, p.4) descreve: [...] o *folkmarketing* é uma ferramenta utilizada pelas instituições e empresas, com objetivo de alavancar produtos e, conseqüentemente, criar no imaginário da população uma imagem positiva, de investimento na área cultural e valorização de tais manifestações populares.

Lupatini (2012, p.6) enfatiza ainda o *folkmarketing* como:

[...] variante da disciplina de *marketing* que pode auxiliar os processos de gestão de marcas, fazendo uso dos elementos do folclore - *folk* para gerar identificação com seu público-alvo, o que ajuda nos processos de instigar a boa fama e a lealdade dos clientes com as marcas. Ademais, quanto maior for o envolvimento do consumidor com o produto, o valor atribuído a ela será maior.

Nesse panorama, as empresas se utilizam dos elementos da cultura popular como, por exemplo: a sobrinha de frevo, o chapéu do cangaceiro, as roupas de chita, a alimentação, enfim, da diversidade cultural local para dá visibilidade aos seus produtos e serviços, usando as festas populares como “pano de fundo” e o apelo ao imaginário simbólico do público consumidor das festas populares (Mendes, Silva e Maciel, 2009, p.1-2).

Corroborando esses teóricos, Andrade Cezar, Maciel e Saraiva (2014, p. 37-38) ressaltam que não apenas a iniciativa privada, mas também, as organizações públicas utilizam os espaços de eventos, a exemplo, os das festas juninas, para dar visibilidade aos seus produtos e serviços com objetivos mercadológicos, circunscrevendo o modo de pensar e de coexistir dos consumidores e das comunidades locais onde acontecem os festejos juninos.

Inspirada no marco teórico de Melo e Kunsch (1998) e Lucena Filho (2007; 2012) sobre *folkmarketing*, chama-se a atenção nesse para o simbolismo desse modelo econômico de empreender a cultura popular, com objetivos mercadológicos, circunscrevendo o modo de pensar e de coexistir dos consumidores. A discussão se faz imprescindível em vista à desvalorização e descaracterização da cultura popular tradicional, antes carregada de significados, símbolos, mitos e ritos, configurando-se hoje, conforme análise realizada por Andrade Cezar, Maciel e Saraiva (2014, p. 37-38) em crise, uma cultura integral em ameaça: o perigo da destradicionalização na sua amplitude.

2.3 FOLKGASTRONOMIA

Para Brillat-Savarin (1967 apud SAMANTHA, 1967) e Melo (2011), “o homem precisa comer para viver, seduzido pelo apetite e recompensado pelo prazer”, para definir a alimentação popular:

O *lore* alimentar não compreende apenas a especificação dos gêneros e as técnicas de elaboração culinária (...) mas também quanto se refira ao complexo de superstições e amuletos benéficos, vivo nas velhas cozinhas domésticas (FUNDO DE CULTURA, 1967, p. 100).

Historicamente, a alimentação faz parte de um imaginário simbólico, que revela usos e costumes de um povo no contexto cultural, político, social, econômico e comunicacional. Determinada também pela cultura agrícola regional e pelos processos de aculturação culinária herdada por nossos ameríndios, pelos africanos e portugueses.

Ao se tratar da tradição, sobretudo junina, observa-se nas figuras abaixo uma gastronomia cheia de simbolismo, preparada e exaltada pela prosperidade da colheita de época, repleta da memória coletiva, assinalada por elementos culturais consumida durante as festividades do São João.

Fig. 14, 15, 16 – Folkgastronomia - banquete junino em Pernambuco, Brasil.



Fotos: Ana Telma Barros (2018).

Com base nesses aspectos, a culinária agrega um conjunto de valores, sabores, saberes da arte popular e informações técnico - científicas.

[...] ora pela doçaria, ora pelas comidas típicas com suas receitas tradicionais guardadoras daquelas medidas de colher cheia ou rasa, de ‘pitadinhas’ e ‘punhadinhos’, de onças e libras, de ‘tiquinho’ e pingos ou de ‘uma mão cheia’, que davam com justeza um sabor inigualável muitas vezes não atingido pelas exatas determinações dos gramas de balança moderna, porque, o fazer doces e comidas é uma verdadeira arte. Arte que se valorizou com o aproveitamento de produtos da nova terra ou já incorporados à mistura dos mil e um manjares que se operou na cozinha brasileira onde intervieram branco, negro e índio (ARAÚJO, 1973, p. 187).

Respectivamente,

[...] define preliminarmente o “fato folclórico” para melhor situar a “culinária”. Entendido como “fenômeno cultural” que tem “vivência na realidade brasileira”, o fato folclórico desempenha “função social, trazendo em seu bojo as características do popular, do anônimo e do tradicional, transmitido quase sempre pela oralidade” (ARAÚJO, 1973, p. 9).

Nesse panorama, e conforme descrito por Andrade Cezar (2013) a gastronomia apresenta uma dualidade de sentidos, ora incorporando ingredientes e procedimentos com elementos regionais e ora representada por identidades regionais de outros países latinos americanos e europeus, singularidade de outras nações, que ao massificar-se cria ligações com outros locais.

Conforme Cuche (204 apud ANDRADE CEZAR, 2012) é nesse espetáculo de grandes misturas de tradições, onde as relações entre a gastronomia, comunicação e cultura se compartilham, se entrelaçam e se desvelam no campo de estudo multidisciplinar. Pois, o resultado dessa interação gera múltiplos acontecimentos que são investigados pelas mais diversas ciências do conhecimento. Desse modo, o cenário da pesquisa é investigado a partir da teoria da *folkcomunicação* no universo da cultura e comunicação popular, onde as comidas típicas da região, receitas, técnicas e costumes ultrapassam as fronteiras familiares. Permanecem vivas se assim o desejar, mesmo com o modismo no cenário global da nutrição e da gastronomia molecular.

Na ampliação desse estado cultural caruaruense que se estende a gastronomia como campo de “conhecimento teórico e prático acerca de tudo o que diz respeito à arte culinária, às refeições apuradas, aos prazeres da mesa” (HOLANDA, 1999, p. 974), revela combinações de várias culturas e compreensões sensoriais. Que segundo Melo (2011) é um campo que envolve vários significados: cognitivo, artístico, ritualista e hedonista.

Assim, este estudo, longe de ser um tratado gastronômico é um guia e uma introdução à investigação da *Folkgastronomia* como uma nova teoria da comunicação científica que tenta dar conta do cenário gastronômico, na perspectiva comunicacional e do *folkmarketing*. Buscou-se aqui investigar como a gastronomia vem sendo representada e preservada ao longo dos anos pelos promotores de eventos (agentes culturais), pelos comerciantes locais, e pelos consumidores. De que maneira a apropriação do potencial econômico vem impactando o universo da tradição da culinária popular? Qual é a lógica que permeia a captação dos eventos culturais e gastronômicos empreendidos pelas organizações públicas e da

iniciativa privada e de que maneira vem influenciando a manutenção na cultura gastronômica popular? Buscou-se dar ênfase ao simbolismo desse modelo econômico gastronômico que vem sendo pensado e empreendido por agentes sociais culturais como desafio de preservar a cultura gastronômica local.

Como relata Melo (2011):

A comunicação gastronômica é, portanto, o processo de comunicação cujo objeto é a arte culinária, entendida na sua dimensão simbólica. Isso implica circunscrever o processo aos modos através dos quais os alimentos são apresentados aos consumidores potenciais, concitando-os ao consumo e ao desfrute. Tratam-se, portanto, de processos comunicacionais amplamente cultivados na sociedade, tendo em vista que os “prazeres da mesa” integram o cotidiano das comunidades humanas, possuindo relevância simbólica, tanto nas camadas abastadas, que exibem costumes sofisticados, quanto nos segmentos marginalizados, que denotam hábitos morigerados.

Nesse contexto, apoiada na teoria da *folkcomunicação* como instrumento de pesquisa, facilitador na mediação cultural e nos estudos desenvolvidos, Melo (2011), apud Almeida (1965) interpreta:

[...] trata a culinária com maior amplitude, embora oriente os pesquisadores de dados primários a situar suas buscas e observações na “cozinha”, por ser um “lugar folclórico” onde se capta a “mentalidade de um povo” em matéria alimentar. “Comer e beber têm para o povo não apenas o sentido de alimentar-se, mas de atos fundamentais da existência”. Arremata, dizendo: “Não só a cozinha é centro folclórico por excelência, como ainda os seus termos e ditos ganham um grande sentido simbólico.” (p. 200).

Observa-se que a comida sempre ocupou lugar de destaque nos eventos populares e culturais, e que a arte de se alimentar bem faz parte da cultura de um povo. Que a cozinha ocupa um lugar de “trânsito”, de diálogo, entre sua própria essência de “o que fazer” e “como fazer” como parte da cultura, isso não pode desaparecer. Nesse sentido a gastronomia de cada lugar tem seu próprio ponto de equilíbrio, tem seu próprio referencial.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados obtidos neste estudo pode-se considerar que uma nova crítica se abre para o entendimento da categoria de estudo comunicação no campo de investigação da *folkcomunicação*, do *folkmarketing* e da *folkgastronomia*. A despeito da relação existente entre estes fenômenos, vistos como agentes de difusão da comunicação, da cultura, das marcas, dos hábitos, gerando múltiplas inter-relações econômicas, sociais e culturais. Conforme os estudiosos da comunicação há uma convergência de conceitos no sentido de que a comunicação estar presente em todas as relações sociais, e nas estratégias *folkcomunicacionais*, de marketing e gastronômicas, desempenhando em cada processo funções as mais diferentes, embora inter-relacionadas.

Aspecto primordial que merece ser considerado neste estudo diz respeito a crescente troca de significados, de símbolos, signos, mitos e ritos da cultura gastronômica impulsionada pela globalização dos mercados. Através dos meios de comunicação, mídia e *marketing* diversas culturas entram em contato e, sobretudo, através dos meios de comunicação são vendidos produtos, serviços e imagens que carregam traços de outras culturas que passam a fazer parte da cultura mundializada. Essa cultura quando incorporada a vida social afeta o modo de pensar, de fazer, os valores, as ideias, as relações sociais, entre outros a cultura e a gastronomia.

A cultura de massa através dos meios de comunicação exerce sobre os gostos, o comportamento, os anseios, a visão de mundo de um povo, influência marcante. Através da propaganda, da mídia de massa e do *marketing* muda-se os costumes, os valores, os hábitos alimentares e o modo de vida, até mesmo a religião, e as características econômicas locais. O cuidado que se deve ter nesse processo é com a lógica capitalista do mercado para que esta não aconteça em detrimento da cultura gastronômica e que as estratégias utilizadas no contexto comunicacional e do *folkmarketing* com objetivos mercadológicos, utilizados de forma tão intensa não contribua para destradicionalização da cultura gastronômica.

Estudos têm evidenciado (Shimidt, 2012; Lucena Filho 2012; Andrade Cezar, Maciel e Saraiva, 2014) que com a evolução e transformações culturais a sociedade adquire uma nova *performance* e nesse contexto, com objetivos mercadológicos organizacionais as empresas públicas e privadas utilizam marcas oriundas

da tradição cultural popular para vender seus produtos e serviços com interesses exclusivamente econômicos não se preocupando com a desvalorização e preservação do patrimônio histórico, cultural, gastronômico de um povo. É nesse campo híbrido entre o comunicacional, o midiático e o tradicional que este estudo se afirma, não se contrapondo ao fenômeno posto, mas, ao seu modelo de apropriação da cultura popular, ou seja, em detrimento da valorização e preservação dos valores culturais tradicionais, o qual contribui para a sua destradicionalização.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE CEZAR, I. L. de. Cultura gastronômica e folkcomunicação: a culinária dos festejos juninos do Alto do Moura no município de Caruaru –Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural e Desenvolvimento Local) - UFRPE, Recife, 2013. 93 p.
- [2] ARAÚJO, A. M. Cultura popular brasileira. São Paulo: Melhoramentos, 1973. 244p.
- [3] BELTRÃO, L. A demolição de uma faculdade. In: Comunicação & Problemas, Brasília: ICINTORM, v. III, n. 2/3, dez. 1968. p.11.
- [4] BELTRÃO, L. A. Folkcomunicação: a comunicação dos marginalizados. São Paulo: Cortez, 1980. 279 p.
- [5] _____. Folkcomunicação: um estudo dos agentes e dos meios populares de informação de fatos e expressão de ideias. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001. 66 p. (Coleção Comunicação, 12).
- [6] BENJAMIN, R. Folkcomunicação na sociedade contemporânea. Porto Alegre: Comissão Gaúcha de Folclore, 2004. 154 p.
- [7] _____. Folkcomunicação no contexto de massa. João Pessoa: Ed. UFPB, 2000. 150p.
- [8] BRAZ, J. R. B.; LAVOR, Y. G. de. “Culturas nas Mãos”: as estratégias de Folkmarketing do Arraiá do SESC. In: Revista Temática, Ano VIII, n.11 – Novembro/2012. Disponível em: http://www.insite.pro.br/2012/Novembro/estrategias_folkmarketing_arraiasesc.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2013.
- [9] CARNEIRO, E. Dinâmica do folclore. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1965. 80p. p.15-25
- [10] CERVI, Emerso Urizxi. Líder de Opinião. In: Noções básicas de folkcomunicação: uma introdução aos principais termos, conceitos e expressões. (orgs.) GADINI, S. L. e WOITOWICZ, K. J. P. Ponta Grossa, Editora UEPG, 2007. 172p. p.39-43.
- [11] CUCHE, D. A noção de cultura em ciências sociais. Bauru: EDUSC, 1999. 256p.
- [12] FERNANDES, F. Desenvolvimento histórico-social da sociologia no Brasil, 1957: In: FERNANDES, Florestan. A sociologia no Brasil. Contribuição para o estudo de sua formação e desenvolvimento. Petrópolis: Vozes, 1977.
- [13] GOBBI, M. C. A Emergência do campo da comunicação no Brasil. In: CASTRO, D.; MELO J. M. de; CASTRO, C. (Org.). Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil. Brasília: IPEA, 2010. 3 v. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_ panoramadacomunicacao_vol2.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_panoramadacomunicacao_vol2.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2012.
- [14] GOBBI, M. C.; SANTOS, L. C. N. Aplicações Folkcomunicacionais na Publicidade p.103-124. In: A Folkcomunicação no limiar do século XXI (orgs.) LOPES FILHO, B. B. et. al., Juiz de Fora: Editora UFJF, 2012. 312p.
- [15] HOHLFELDT, A. Contribuição de Luiz Beltrão aos estudos acadêmicos de comunicação social. In: MELO, J. M. de; TRIGUEIRO, O. (Org.). Luiz Beltrão: pioneiro das ciências da comunicação no Brasil. João Pessoa: Editora Universitária da UFPE; INTERCOM, 2008. 363p. cap. V, p. 77-88.
- [16] _____. Folkcomunicação: positivo oportunismo de quase meio século. Anuário UNESCO/UMESP de comunicação regional, São Bernardo do Campo, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 82-23, 2002.
- [17] _____. Pesquisa em Folkcomunicação: possibilidades e desafios. In: LOPES FILHO, Boanerges [et. al.]. A Folkcomunicação no limiar do século XXI. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2012. p. 53-64.
- [18] IANNI, O. A sociedade global. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. 192p.
- [19] KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [20] KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p.
- [21] LAZARFELD, P. Como atingir as massas. Propaganda, entrevista na Revista Printer’s Ink; São Paulo, 1956.
- [22] LOPES, M. I. V. de. Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico. São Paulo: Loyola, 1990.

- [23] LUCENA FILHO, S. A. Agremiações carnavalescas empresariais na comunicação organizacional. 1998. 1 v. 206p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- [24] _____.Azulão do BANDEPE: Uma estratégia de comunicação organizacional. Recife: Editora do Autor, 1998.
- [25] _____.A Festa Junina em Campina Grande-PB: uma estratégia de folkmarketing. João Pessoa: Ed. UFPB, 2007.
- [26] _____.Festa junina em Portugal: marcas culturais no contexto de folkmarketing. João Pessoa: Editora da UFPB, 2012. 150 p.
- [27] _____.O Maior São João do Mundo em Campina Grande - PB: um evento gerador de discursos culturais. Revista Culturas Midiáticas, Paraíba, v. 2, n. 1, jan./jun. 2009. Disponível em:< <http://www.cchla.ufpb.br/ppgc/smartgc/uploads/arquivos/efe7dae1b820101009055236.pdf>>. Acesso: 13 mai 2013.
- [28] LUPATINI, A. S. Folkmarketing gaúcho nas mídias sociais: O uso de linguagem regional pelo Pampa Burger. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Chapecó – Santa Catarina, 2012. p.1-13.
- [29] MACIEL, B. Manhãs Triunfantes: reflexões sobre juventude, cultura popular e pós-modernidade na perspectiva da folkcomunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33, 2010, Caxias do Sul, RS.: Anais INTERCOM, Caxias do Sul, RS: Intercom, 2010. p. 1-13. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-2202-1.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2012.
- [30] KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [31] KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing: a bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p.
- [32] LAZARFELD, P. Como atingir as massas. Propaganda, entrevista na Revista Printer's Ink; São Paulo, 1956.
- [33] LOPES, M. I. V. de. Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico. São Paulo: Loyola, 1990.
- [34] MORIN, E. (1962) - L'Esprit du Temps. Tomo I. Paris: Grasset.
- [35] RÜDIGER, F. Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores. 2. ed. São Paulo: EDICON, 1998.
- [36] SILVA, L. C. da. Os Festejos Juninos e a reinvenção das Identidades Culturais no contexto paraibano. Disponível em: http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/a/a3/GT4_10_LCustodioufpb.pdf. Acesso em: 20 de junho de 2012.
- [37] SCHMIDT, C. A importância da pesquisa em folkcomunicação e a rede folkcom. In:
- [38] _____.(Org.). Folkcomunicação na arena global: avanços teóricos e metodológicos. São Paulo: Ductor, 2006. 1ª parte, p. 89-100. 316p.
- [39] _____.Cultura popular e múltiplas mídias: a comunicação do público jovem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do sul. Anais... Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 1-12.
- [40] _____.Diversidade Cultural na mídia regional: marcas da culinária na imprensa do Alto Tietê – SP. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35, 2012, Fortaleza. Anais. Fortaleza: Intercom, 2012. p. 1-23.
- [41] _____. Folkmídia: da resistência à coexistência: os novos canais da comunicação cidadã na periferia. In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE MÍDIA CIDADÃ. 8., 2005, São Bernardo do Campo. Disponível em < http://www2.metodista.br/unesco/agora/pmc_forum_iluminando_schmidt.pdf >. Acesso em: 13 julh 2012.
- [42] _____.Gastronomia e turismo. 2. ed. rev. São Paulo: Aleph, 2003. 94 p. (Coleção ABC do turismo).
- [43] SCHRAMM, W. Comunicação de massa e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ed Bloch, 1970.
- [44] SILVA, L. C. da. Os Festejos juninos e a reinvenção das identidades culturais no contexto paraibano. 2011. Disponível em: <http://wwwencipecom.metodista.br/mediawiki/images/a/a3/GT4_10_LCustodio.uepb.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2013.
- [45] TAUK SANTOS, M. S.; CALLOU, A. B. F. Desafios da comunicação rural em tempo de desenvolvimento local. Signo, Revista de Comunicação Integrada, João Pessoa-PB, v. 2, n.3, 1995.
- [46] TRIGUEIRO, C. M. Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p. 14.

- [47] VELOSO, S. L. Teoria geral da comunicação coletiva. Rio de Janeiro: Edições O Cruzeiro, 1969.
- [48] VICENTE, M. M. História e comunicação na ordem internacional. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 205 p.

Autores

ALAN RILSON BRITO JASTES

Graduando Licenciatura em Matemática - Universidade Federal do Pará - UFPA; Graduado em Engenharia de Produção pela Faculdade Estácio de Belém - 2019; Técnico em Logística pelas Escola de Ensino Técnico do Estado do Pará - EETEPA - Paes de Carvalho 2017; Atualmente trabalho com Consultoria de empresas, especializado em: Planejamento; Organização; Processos Operacionais; Projeto; Layout; Controle de Produção; Simulação.

ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA ARRUDA

Alessandro é graduado, mestre e doutor em Administração. Atualmente é professor adjunto da UFMS, lotado na ESAN - Escola de Administração e Negócios, na capital. Na graduação, atua nas disciplinas de Administração Financeira e Administração de Sistemas de Informação. Na pós-graduação atua em finanças corporativas e planejamento estratégico governamental. Possui competências vinculadas à área de finanças, na teoria das organizações e projetos de pesquisa, utilizando a teoria institucional e dos custos de transação em cooperativas e Balanced Scorecard no setor público. É líder do grupo de pesquisa em Controladoria e Finanças da UFMS.

ANA GRAZIELA DOS SANTOS BARBOSA

Técnico em Açúcar e Alcool, Graduada em Tecnólogo em Logística pela Fatec Prof. Antonio Seabra / Lins-SP, experiência na área de planejamento e controle de produção industrial, conhecimento de ferramentas como 5'S, Ishikawa, e desenvolvimento de projetos de melhorias contínuas de processo e participação na gestão de resultados. Excelente capacidade de comunicação, flexível a mudanças, facilidade em trabalho de equipe, responsável e exigente.

ANA LÍDIA ZONI RIBEIRO

Engenheira de produção. Trabalho atualmente como gerente de produção da rede Pommedor em Belém, com estrutura de 3 restaurantes e 3 casas de evento. Possui artigos científicos publicados com amparo da Embrapa Amazônia Oriental onde atuou como colaboradora. Trabalhei na Codem (Companhia de desenvolvimento e administração de Belém) arquivando processos e, na fábrica de envase de água na parte da logística. Desenvolvo também aplicativos e sites.

ÂNGELO BRIÃO ZANELA

Doutor em Desenvolvimento Econômico e Professor na Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS - Chapecó/SC.

ANNE GABRIELA MENDES RODRIGUES

Possui graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Regional do Cariri (2019), MBA em Gestão Financeira Empresarial pela Faculdade de Juazeiro do Norte (2020), Técnico em Mecânica pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (2020). Possui experiência em Engenharia de Produção, atuando principalmente na área de análise e melhoria do layout do processo produtivo.

ANTONIO LUÍS ARAUJO SILVA

Formação Master MIDI pela ENSGSI, universidade francesa por meio do projeto de intercâmbio CAPES-BRAFITEC (2016-2017). Graduado em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Regional do Cariri. Participação no projeto de iniciação científica intitulado "Aprendizagem baseada em problemas como estratégia pedagógica para o ensino em cursos de Engenharia de Produção" (2018).

BETANIA MACIEL

Doutora em Comunicação Social, UMESP. Master em Ciência, Tecnologia e Sociedade, Universidade de Salamanca, Espanha. Mestre em Administração Rural, UFRPE e Université de Sherbrooke, Canadá. Especialização em Associativismo, UFRPE. Pedagoga, UFPE. Profa. do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local, POSMEX/UFRPE. Profa. titular e pesquisadora do Grupo ESUDA de Interlocução Acadêmica da Faculdade de Ciências Humanas – ESUDA. Membro do Conselho Deliberativo da Rede Folkcom - Rede de Estudos e Pesquisa em Folkcomunicação da Cátedra Unesco-UMESP de comunicação e desenvolvimento regional. Editora do periódico de Pesquisa CLAEC, vinculado a Editora do centro Latino-Americano de estudos em Cultura – CLAEC.

BRUNO MONTEIRO DA PAIXÃO

Possui graduação em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO pela Universidade do Estado do Pará (2004). Atualmente Diretor Executivo da BW Assessoria. Possui mais de 14 anos de experiência atuando na área de Engenharia de Produção. Possui Especialização em Controle Estatístico da Qualidade (UFPA), MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV/Ideal), Mestrando em Engenharia Industrial pela Universidade Federal do Pará (UFPA) e cursando MBA em Gestão de Pessoas (Estácio).

CAMILA MAGRI BERTOLIN

Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental, da Universidade Federal de Ouro Preto. Possui graduação em Administração pelo Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (2014) e Pós-Graduação Lato Sensu em Planejamento e Gestão de Áreas Naturais Protegidas (2018) no mesmo Instituto. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Áreas Protegidas e Valoração de Serviços Ecossistêmicos.

CELIA DE LIMA PIZOLATO

Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela Álvares Penteado UNIFECAP. Especialização Universidade Mackenzie: em Didática do Ensino Superior pela Universidade e em Controladoria; Especialização gestão Financeira e Contabilidade Avançada pela Universidade São Judas. Especialização Gestão Aeroportuária pela Unyleya. Graduação em Ciências Contábeis pela FMU. Metropolitanas Unidas. Coordenadora de Curso Logística Aeroportuária pela Fatec Guarulhos. Professora Universitária DESDE 1987. Atualmente lotada: Grupo Unisepe - Faculdade Peruíbe e Fatec Guarulhos. Pareceristas: Revistas e Congressos. Artigos Publicados no Exterior (EUA E EUROPA) e no Brasil, entre outras...

DALILA RAYANNE DO NASCIMENTO ANDRADE

Graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Regional do Cariri. Foi bolsista/pesquisadora de projeto de extensão: Ações sistemáticas para implantação de logística reversa de REEE (2018) e atuou como monitora na disciplina de Engenharia da Qualidade (2019). Estagiou na empresa Vinick Fardamentos nas atividades de acompanhamento e controle da produção (2018- 2019).

DANIEL MENÉNDEZ LLERENA

Formado pelo Instituto Superior de Cultura Física "Manuel Fajardo", Faculdade de Matanzas, Cuba e Reconhecido pela Fundação Universidade Federal de Rondônia. Mestre em Ciências da Educação Física, Esportes e Recreação pela Universidade de Ciências da Cultura Física e o Esporte, Cuba e Reconhecido pela Universidade de Brasília. Pesquisas nas áreas de estatística aplicada, utilização de TI em pesquisas e desenvolvimento regional.

EDUARDO TERAOKA TOFOLI

Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis UniSALESIANO – Lins, SP, professor dos cursos de Logística e de Gestão da Produção Industrial da Fatec Lins, SP, professor do curso de Administração da Funep de Penápolis, SP. Especialização em Marketing USP/FACAC, Mestre em Gestão Empresarial UniFACEF de Franca e Doutor em Engenharia de Produção pela UNIMEP. Professor de Pós-graduação em várias instituições.

ELISABETH LOIOLA

Concluiu o doutorado em administração pela universidade federal da Bahia em 1998. Atualmente é professora titular da escola de administração da universidade federal da Bahia. Publicou 74 artigos em periódicos especializados e 87 trabalhos em anais de eventos. Possui ainda 27 capítulos de livros, 5 livros publicados e 75 itens de produção técnica. Orientou 120 trabalhos de final de curso, com destaque para 32 dissertações de mestrado, 10 teses de doutorado e dois projeto de pós-doutorado júnior (pdj) nas áreas de administração, de psicologia organizacional e do trabalho e de cultura e sociedade.

ELISÂNGELA DA SILVA RAMOS

Especialização em Gestão de Recursos Humanos com Coaching (2019) e Bacharelado em Administração (2016)

FÁBIO PICCININI

Mestre em Políticas Sociais e Dinâmicas Regionais. Analista de dados - BI Schumann.

FLEURI CÂNDIDO QUEIROZ

Pós-graduado em Administração de Marketing e Recursos Humanos pela FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado (1997), Mestrando em Ciência da Educação pela UNILOGOS University - EUA, Bacharel em Ciências Contábeis pela FATI, com diploma reconhecido pela Universidade de São Paulo - USP (1991). Licenciatura em Finanças e Contabilidade pela FATEC - Santos (2012). Adquiri prêmios como melhor Gestão Administrativo Comercial na Instituição financeira Santander Banespa. Tem experiências profissionais nas áreas de Administração e Finanças. Atualmente sou Coordenador dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e NAF- Núcleo de Apoio Fiscal da Receita Federal, Palestrante, trabalho como Professor na UNISEPE nos Módulos Presenciais e Professor Conteúdistas/ Tutor nos Módulos "EAD". Alocado no Campus da Faculdade de Peruíbe nos cursos de Administração e Ciências Contábeis. No Campus Itanhaém nos cursos de Administração e Gestão. No Campus Registro nos cursos de Pós Graduação na área de Finanças e Controladoria, Na UNIP - Universidade Paulista nos cursos de Pós Graduação na área de Finanças e Banking e atuo como Coach e consultor de empresas nas áreas de Recursos Humanos, Administração, Marketing e Finanças.

FRANCISCA JEANNE SIDRIM DE FIGUEIREDO MENDONÇA

Possui graduação em Desenho Industrial (UFCG - 1990), mestrado em Engenharia de Produção (UFPB -1998) e doutorado em CIÊNCIAS (UNESP - 2017). Atualmente é avaliadora voluntária da AEDB, Editora Abril e Associação Brasileira de Engenharia de Produção, professora Adjunta da Universidade Regional do Cariri, Coordenadora de desenvolvimento Territorial Sustentável do Geopark Araripe. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão da Qualidade, atuando principalmente nos seguintes temas: processo, qualidade, métodos, seis sigma, desenvolvimento sustentável e produção segura.

FRANCISCO UCHOA PASSOS

Doutor em Administração (2000) e Mestre em Administração (1995) pela Universidade de São Paulo (USP). Possui graduação em Engenharia Química (1971) pela Universidade Federal do Ceará. Atualmente é professor da Faculdade de Tecnologia SENAI/CIMATEC (Mestrado em Gestão e Tecnologia Industrial, Cursos de Engenharia e de Graduação Tecnológica). Foi professor da Universidade Paulista/SP (UNIP), da Universidade de Sorocaba/SP (UNISO) e da Universidade Salvador/BA (UNIFACS). Tem trajetória acadêmica e de prática gerencial na área da Administração Industrial, atuando principalmente em gestão da produção/operações, gestão da tecnologia, gestão de sistemas de informação, gestão do conhecimento e estratégia industrial.

FREDERICO SANTOS DAMASCENO

Mestre em Teoria Econômica pela UEM e Professor titular Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó/SC, CEO & Cofunder AgroSimulador

GICÉLIA LIMA SANTOS DO NASCIMENTO

Graduanda em Administração, pela Unisepe Faculdade Peruíbe, Interprete de Libras-participação em congresso, autora de capítulo de livro editora Poisson 2019. artigos aprovados e apresentados no CONIC 2017/2018 e 2019.

GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS

Possui graduação em Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia (1999), Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (2008) e Doutorado em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2012). Professora adjunto da Universidade Federal de Rondônia, no curso de Ciências Contábeis, no Programa de Mestrado em Administração/PPGMAD e no Mestrado Profissional em Administração/PROFIAP, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação e empreendedorismo social, desenvolvimento, sustentabilidade e indicadores, sustentabilidade, controle interno e meio ambiente.

IÊDA LITWAK DE ANDRADE CEZAR

Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local, POSMEX/UFRPE. Licenciada e Bacharel em Economia Doméstica, UFRPE. Profa da Escola Técnica Estadual José Alencar Gomes da Silva. Profa. NEAD/CODAI/UFRPE. Consultora, palestrante e escritora da área de Segurança Alimentar e Nutricional. Membro/pesquisadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Consumo, Envelhecimento e Qualidade de Vida - NUPECQV/DCC/UFRPE e da Rede Folkcom - Rede de Estudos e Pesquisa em Folkcomunicação da Cátedra Unesco-UMESP.

ISABELLY BARROS VIANA

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural da Amazônia. Atua como assistente administrativo em operações logísticas de uma mineradora multinacional. Interessa-se também pelas áreas de Gestão Estratégica e Organizacional, Planejamento e Controle da Qualidade.

JENNIFFER RIBEIRO DA SILVA

Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN (2015); Especialista em Gestão da Educação pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM (2010); MBA em Turismo, Hotelaria e Entretenimento pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/AM (2003); Bacharel em Turismo pelo Centro Universitário do Norte (2000). Trabalha desde o ano de 2001 na Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa e, atualmente é Gerente de Programação do Teatro Amazonas.

JOSEANA MARIA SARAIVA

Doutora em Serviço Social, UFPE. Mestre em Nutrição e Saúde Pública, UFPE. Especialista em Metodologia da Pesquisa Social. Economista Doméstico, UFC. Profa. da Graduação em Economia Doméstica e de Ciências do Consumo; Programa de Pós-graduação em Consumo, Cotidiano e Desenvolvimento Social/Departamento de Ciências do Consumo/UFRPE. Pesquisadora, escritora, consultora e palestrante da área de consumo, envelhecimento e qualidade de vida e coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Consumo, Envelhecimento e Qualidade de Vida - NUPECQV/DCD/UFRPE.

JOSEANE MARTINS CARDOSO DUARTE

Joseane Martins Cardoso Duarte, contadora, graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Católica Dom Bosco-UCDB, pós-graduada em Controladoria e Gestão Tributária pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Tributárias-INPET, mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS.

KELSEN ARCÂNGELO FERREIRA E SILVA

Doutor em Educação, Mestre em Administração e Graduado em Administração.

KERLEI ENIELE SONAGLIO

Bacharel em Turismo (ESTH), Especialista em Turismo Empreendedor (UFSC), Mestre e Doutora em Engenharia Ambiental (UFSC). Atualmente é Professora Associado II no Centro de Excelência em Turismo (CET) da Universidade de Brasília (UnB) e coordena o Bacharelado em Turismo da UnB. Atua como professora permanente no Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da UFRN. É editora-chefe da Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território (CET-UnB). Integra grupos de pesquisa vinculados à Universidades e cadastrados no CNPq sendo: vice-líder do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Organização do Turismo - GEPPOT - UFRN e do Estudos Críticos em Turismo - ESCRITUR - UFRN e colaboradora no Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Turismo - UnB.

LORRAINE MORAIS DE SOUZA MARQUES

Técnico em Enfermagem, graduanda em Tecnólogo em Logística.

LUIZ ROBERTO DA SILVEIRA ALMEIDA

Graduando em engenharia de produção; Co-Desenvolvedor de um aplicativo para o mercado financeiro, com especialidade em análises de opções binárias e forex.

MARA ÁGUIDA PORFÍRIO MOURA

Doutorado em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí - UFPI (2018), Mestra em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí - UFPI - TROPEN(2009), Especialista em Finança em Empresas pelo IEMP / ICF, Graduada em Administração com Habilitação em Marketing pelo ICF. Professora Assistente I - DE do Curso de Administração da Universidade Federal do Piauí - UFPI/ Campus Ministro Reis Velloso - Parnaíba. Coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração (GEPAdm). Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Negócios e Empreendedorismo. Atualmente, desenvolve pesquisa na área gestão ambiental e gestão do ensino superior.

MARCIO SOUSA SANTOS

Doutorando em Engenharia Mecânica - UNICAMP, área de Processo de Fabricação e Manufatura; Mestre Engenharia de Produção - Universidade Federal do Ceará - UFC em Logística e Pesquisa Operacional. Possui graduação Bacharelado em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA e em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA. Foi Bancário e consultor de empresas. Atualmente sou professor do Ensino Técnico, Tecnológico, Graduação e Pós-Graduação. Tem experiência na área de Administração da Produção e Logística, com ênfase em Cadeia de Suprimentos, atuando principalmente no seguinte tema: Administração de Materiais e Finanças.

MARIA DE LARA MOUTTA CALADO DE OLIVEIRA

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Pernambuco (1995) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (1999). Especialização da área de qualidade e produtividade (1997) pela Universidade de Pernambuco e Especialização em Psicopedagogia Institucional (2007) pela Faculdade Metropolitana da Grande Recife. Possui doutorado em Administração (2016). Possui MBA em Gerenciamento de Projetos(2017). Servidora pública concursada do Ministério de Planejamento Orçamento e gestão. Desenvolve suas atividades no Ministério dos Transportes, Portos e Aviação, especificamente no Departamento da Marinha Mercante, atuando na análise de projetos, custos navais, composição e avaliação de custos navais, acompanhamento da construção de navios e estaleiros, bem como a liberação de recursos para essas obras. Desenvolve, em paralelo, atividades acadêmicas em docência na Faculdade Metropolitana da Grande Recife e no Programa de Pós graduação em Qualidade e Produtividade da Universidade de Pernambuco. Atua em pesquisas na área de capacidade e produtividade operacional, bem como na Construção Naval. Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade de Pernambuco (1995) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (1999). Especialização da área de qualidade e produtividade (1997) pela Universidade de Pernambuco e Especialização em Psicopedagogia Institucional (2007) pela Faculdade Metropolitana da Grande Recife. Possui doutorado em Administração (2016). Possui MBA em Gerenciamento de Projetos(2017). Servidora pública concursada do Ministério de Planejamento Orçamento e gestão. Desenvolve suas atividades no Ministério dos Transportes, Portos e Aviação, especificamente no Departamento da Marinha Mercante, atuando na análise de projetos, custos navais, composição e avaliação de custos navais, acompanhamento da construção de navios e estaleiros, bem como a liberação de recursos para essas obras.

MARILUCE PAES DE SOUZA

Pós-Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2012), Doutora em Ciências Socioambientais pela Universidade Federal do Pará - UFPA/Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA (2004). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (1984). Atualmente é Coordenadora do Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA, Professora associada da UNIR, atua nos campos temáticos Sustentabilidade e Competitividade, Governança, Arranjos e Redes Organizacionais e Organizações e Ações Coletivas.

MATEUS OLIVEIRA ROCHA

Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS pela Faculdade Ruy Barbosa (1999), MBA em GESTÃO EMPRESARIAL pela FGV (2002). Mestre em GESTÃO DA TECNOLOGIA INDUSTRIAL pelo SENAI CIMATEC. Trabalhou em empresas multinacionais do ramo automotivo e tem mais de 16 anos de experiência na área de Gestão de pessoas, com ênfase em Desenvolvimento.

MICHELE ABIB PERNICE

Mestranda do curso em Educação Internacional pela Universidade Unilogos Internacional. Pós-graduanda em Administração de Cidades e Gestão Pública pelo Centro Universitário Uninter de Curitiba. (2017). Possui graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Internacional (2013), Direito pela Universidade Paulista (2005). Pós graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional (2009). Pós graduada em Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa pelo Centro Universitário Internacional (2016). Empreendedora de Cursos de Formação Profissional e Consultoria Empresarial pela Empresa Renovação Educação Profissional - ME (FUNDAÇÃO CASA Itanhaém - outubro 2019 em andamento). Atualmente ministrando cursos de capacitação profissional no município de Peruíbe para a OSC - Recanto Vida (2019). Iniciou no grupo Unisepe de Registro em 2014 até a presente data na faculdade de Peruíbe e Fasupi (ministrando as disciplinas para os administração e ciências contábeis) Tem experiência na área de Administração pública e privada, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e financeiro. Atualmente é Coordenadora de Serviços na Empresa Associação de Apoio a Pessoa Com Deficiência de Peruíbe. Professora Conteudista - cursos de ensino a distância - Centro Universitário - UNISEPE - Vale do Ribeira (2018-2019).

MILTON GORDO NETO

Advogado OAB/SP nº 403.773. Graduado em Administração Pública pela UNESP (Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"), com sanduíche pela Universidade de Coimbra (Portugal). Graduado em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

MURILO SENA BAIERO

Graduando Bacharelado em Cooperativismo – UFV. Pesquisador pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC/CNPq.

NARJARA TARLLER DO CARMO SIQUEIRA

Cursando o ensino superior em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural da Amazônia. Atualmente, atua como analista de qualidade em uma empresa privada. Interessa-se pelas áreas de Gestão da Qualidade, departamento de Pessoal e melhoria contínua.

NATÁLIA FERNANDES SILVEIRA

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2019), graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paulista (2016). É parte do grupo de pesquisa (CNPq) Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial-NUPECON/ESAN e atualmente é professora substituta na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, nos cursos de Ciências Contábeis e Administração.

PABLO MURTA BAIÃO ALBINO

Phd. em Economia Aplicada – UFV. Doutor em Sistemas Flexíveis de Gestão - UPNA Especialista em Gestão do Desenvolvimento Local - OIT/DelNet. Graduado em Administração com Habilitação em Administração de Cooperativas – UFV. Professor do Departamento de Economia Rural – DER. Pesquisador do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social - IPPDS Universidade Federal de Viçosa – UFV. Coordenador do Programa Gestão na Prática.

PATRICIA BORBA MARCHETTO

Graduação em Direito, formada pelo Centro Universitário de Araraquara (UNIARA) Doutora em Direito, formada pela Universitat de Barcelona (UB), Espanha Professor Assistente Doutor do Departamento de Administração Pública, da Faculdade de Ciências e Letras, Câmpus de Araraquara, desde 2009.

PAULA ALMEIDA BRITO

É formada em Administração pela Universidade Luterana do Brasil, especialista em Gestão de Pessoas pela Uninter e mestranda em Administração na Unir. Atualmente é Professora substituta de Administração no IFRO - Campus Ariquemes. Suas pesquisas são nas áreas do Capital Social, Desenvolvimento Regional e Organizações Mutualistas.

PAULO SOARES FIGUEIREDO

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). É doutor pela Boston University Questrom School of Business, com bolsa da FULBRIGHT Commission. Tem experiência na área de Gestão de Operações e Administração da Produção. Possui formação em modelagem matemática (Dinâmica de sistemas), adquirida no Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management. Professor Adjunto na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e membro do Núcleo de Pós Graduação em Administração (NPGA).. Bolsista de Produtividade no SENAI CIMATEC, onde orienta alunos dos cursos de mestrado e doutorado.

ROGER ZONI RIBEIRO

Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Pará (2000), graduação em Processamento de Dados pela Universidade da Amazônia (1997), especialista em Redes de Computadores pela Universidade Federal do Pará (1998) e mestrado em Computação Aplicada pela Universidade Federal do Pará (2004). Atualmente é professor do Instituto Federal do Pará. Tem experiência na área de Engenharia Elétrica, com ênfase em Medidas Elétricas, Magnéticas e Eletrônicas; Instrumentação, atuando principalmente nos seguintes temas: hidrogenador, sistemas fuzzy, sistemas de diagnóstico, diagnóstico de defeitos e lógica fuzzy.

ROGÉRIO MANOEL DA SILVA

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Faculdade Metropolitana da Grande Recife, apresenta uma vasta experiência na área Indústria, Montagem e produção.

ROSILEI DE FÁTIMA MARTINS DE SOUZA FONSECA

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (2019) e Bacharel em Administração pelo Instituto de Ensino Superior da Funlec (2016). É também Profissional e Self Coach, certificada em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Possui experiência em Administração, atuando com empresária e em regime celetista, com maiores ações voltadas à administração financeira. Integra o Núcleo de Pesquisas e Estudos em Controle Gerencial - NUPECON - da Escola de Administração e Negócios na UFMS. Atualmente é instrutora da unidade curricular de Administração Rural no Programa Jovem Aprendiz do Sistema nacional de Aprendizagem Rural, no estado do Mato Grosso do Sul.

SANDRA CARDOSO DA SILVA DE SOUSA

Cursando Engenharia de Produção na Universidade Federal Rural da Amazônia, Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Santo Amaro. Atualmente, atuo como analista administrativo, nas rotinas administrativa de pessoal e financeiro, envolvendo folha de pagamento controles de NF e documentações da empresa, acompanhamento e ajustes de contratos, conciliação bancária, orçamentos, compras de insumos, elaboração de planilhas e relatórios gerenciais. Conhecimento das ferramentas do Pacote Office. Dinâmica, proativo, de fácil adaptabilidade e com grande poder de persuasão. Interessa-se na área da engenharia organizacional e do trabalho.

SINTHYA PINHEIRO COSTA

Bacharel em Turismo (UFRN). Especialista em Planejamento e Consultoria Turística (Estácio). Mestre e Doutora em Turismo (UFRN). Professora do Instituto Federal da Paraíba, Campus Cabedelo Centro, atuando no curso de Guia de Turismo. Integrante do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Organização do Turismo - GEPPOT (UFRN) e Ciências do Mar (IFPB), tendo como foco de estudo a Teoria do Planejamento Turístico, Manejo Integrado da Zona Costeira e Turismo Resiliente.

TERESA RACHEL COSTA DE OLIVEIRA

Possui graduação em Geografia pela Universidade Regional do Cariri (1990), Especialização em Meio Ambiente pela Universidade Estadual do Ceará, Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba (1998), e doutorado em Engenharia de Produção pela FEG/UNESP (2017). Atualmente é professora titular da Universidade Regional do Cariri. Tem experiência na área de Planejamento Urbano, Gestão Ambiental e Engenharia da Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: layout, organização do turismo em áreas de proteção ambiental, planejamento estratégico.

THAÍS OLIVEIRA LEITE

Cursando o ensino superior em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural da Amazônia. Objetivo nas áreas de Engenharia da qualidade e de operações e processos da produção.

TITO DO NASCIMENTO DA COSTA

Graduando em engenharia de produção pela universidade estadual do Maranhão – UEMA. Técnico em logística pela Faculdade Pitágoras em São Luís.

TOMÁS DANIEL MENENDEZ RODRIGUEZ

PhD em Matemáticas pela Universidade de Saint Petersburg, Rússia. Pós Doutorado no Instituto de Matemática Pura e Aplicada - IMPA, do Rio de Janeiro. Professor titular da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, onde atua como Professor de Análises Estatísticas no Mestrado de Administração .

WANESSA TARÃO MENDES

Graduada em Engenharia, habilitação Telecomunicações pelo Instituto de Estudos Superiores da Amazônia (2006), Especialista em Redes de Computadores pela UNAMA, cursando Especialização em Engenharia Elétrica pela Universidade Cândido Mendes e Mestranda em Engenharia Industrial pela Universidade Federal do Pará. Atualmente é servidora pública de caráter efetivo do IFPA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - no cargo de Engenheira de Telecomunicações, atuando na área de análise, especificação, projeto, orçamentos e implementação de sistemas de redes de dados, voz e imagem, assim como fiscalização, execução de vistorias e perícias, emissão de laudos técnicos de sistemas de redes de telecomunicações. Ex-Coordenadora de Análise de Orçamentos de Obras e Serviços de Engenharia na Diretoria de Engenharia e Infraestrutura do IFPA. Ex-diretora de Engenharia e Infraestrutura do IFPA. Professora da Faculdade Estácio Belém nos cursos de Engenharia de Telecomunicações, Engenharia da Computação, Sistemas de Informações, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção e Jogos Digitais; ministrou as disciplinas de Comunicações Óptica, Redes de Computadores, Sistemas de Informação, Sistemas Distribuídos, Orçamento Empresarial, Custos Industriais e atualmente Segurança da Informação, Modelagem e Simulação de Sistemas e Sistemas Processos Automação e Produção. Coordenadora dos cursos de Engenharia da Computação, Engenharia de Telecomunicações e Sistemas de Informação. Professora da Pós -Graduação Lato Sensu da Faculdade Estácio em Engenharia de Redes, nas disciplinas de Cabeamento Óptico, Projetos de Redes de Dados e Redes Locais e de Longa Distância. Professora da Pós -Graduação Lato Sensu da Faculdade Estácio em Segurança Computacional, nas disciplinas de Gestão de

Segurança da Informação e Auditoria e Controle de Segurança Computacional. Atuou como professora colaboradora da Universidade Federal do Pará - Campus Abaetetuba, ministrando a disciplina de Introdução.

WILKER RICARDO DE MENDONÇA NÓBREGA

Doutor em ciências do desenvolvimento socioambiental pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA/UFPA (2012). É líder do Grupo de Pesquisa em Planejamento e Organização do Turismo (GEPPOT/UFRN/CNPQ). É professor adjunto IV do departamento de turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, campus Natal. Em 2018 realizou estágio pós doutoral (PNPD/CAPES) no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos NAEA / UFPA, com intercâmbio no Crime and Security Research Institute, Cardiff University (Reino Unido). É pesquisador associado ao Instituto Marcos Dionísio de Pesquisa/Observatório da Violência (OBVIO-RN).

ISBN: 978-65-86127-75-1

OL



9 786586 127751