

Revista da FAE

SUMÁRIO

SUMMARY

Alimentos preservados com radiação: a vantagem competitiva que falta ao Brasil	1	Food preservation with radiation: the competitive advantage that Brazil lacks	1
Patricia Wieland, Leonardo Junqueira Lustosa, Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares		Patricia Wieland, Leonardo Junqueira Lustosa, Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares	
O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo: estudo comparativo entre programas de treinamento realizados nos Estados Unidos e no Brasil	17	The experiential training and its corporate context application: comparative study between training programs in the United States and Brazil	17
Zélia Miranda Kilimnik, Eder Menezes Reis		Zélia Miranda Kilimnik, Eder Menezes Reis	
A importância dos sistemas de gestão da qualidade: Fmea e Seis Sigma - uma abordagem teórica	31	Quality management systems regard: Fmae and Six Sigma - a theoretic approach	31
Elizabeth Giron Cima, Miguel Angel Uribe Opazo		Elizabeth Giron Cima, Miguel Angel Uribe Opazo	
Custos da qualidade: como medir o impacto dos esforços pela qualidade	37	The quality cost: how to measure the impact of the efforts for the quality	37
Fabiano Goldacker, Rubens Ricardo Franz		Fabiano Goldacker, Rubens Ricardo Franz	
Planejamento estratégico e gestão familiar em empresas paulistanas	47	Strategic planning and family management of enterprises in São Paulo	47
Marília Branquinho, Maximiliano da Silva Ribeiro, Pedro Rehem Santana, Tito Olavo Pereira Dancuart, Victor Souza, Adriana Beatriz Madeira, Luciano Augusto Toledo		Marília Branquinho, Maximiliano da Silva Ribeiro, Pedro Rehem Santana, Tito Olavo Pereira Dancuart, Victor Souza, Adriana Beatriz Madeira, Luciano Augusto Toledo	
Análise comparativa dos modelos de precificação de ativos Capital Asset Pricing Model e Downside Capital Asset Pricing Model	65	Comparative analysis of both Capital Asset Pricing Model and Downside Capital Asset Pricing Model	65
Adriana Moreira Bastos de Faria, Lucas Maia dos Santos		Adriana Moreira Bastos de Faria, Lucas Maia dos Santos	
O uso do cheque especial e do cartão de crédito pelos acadêmicos da FAE Centro Universitário	81	The use of overdraft and credit card by students at FAE Centro Univeritário	81
Aline Fernanda da Silva Ferreira, Amilton Dalledone Filho		Aline Fernanda da Silva Ferreira, Amilton Dalledone Filho	
A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais	93	The sustainability and its relation with corporate strategies	93
Valéria da Veiga Dias, Uiana Gonçalves De Menezes, Eliete Pozzobon Palma, Marcia Zampieri Grohmann		Valéria da Veiga Dias, Uiana Gonçalves De Menezes, Eliete Pozzobon Palma, Marcia Zampieri Grohmann	
Empreendedorismo social e sustentabilidade: um estudo de caso sobre o projeto “mulheres em ação jogando limpo com a natureza” do IFNMG	111	Social entrepreneurship and sustainability: a study of in case on the project “women in action playing clean with the nature” of IFNMG	111
Edson Oliveira Neves, Cezar Augusto Miranda Guedes, Kléber Carvalho dos Santos		Edson Oliveira Neves, Cezar Augusto Miranda Guedes, Kléber Carvalho dos Santos	
Abertura de capital como fonte de financiamento aos investimentos no Brasil: análise do período de 2004 a 2007	125	IPO as source of financing of investments in Brazil: analysis of the 2004-2007 period	125
Leide Albergoni, Guilherme Blanski Küster		Leide Albergoni, Guilherme Blanski Küster	
Fatores determinantes na escolha de alunos pela FAE Blumenau como Instituição de Ensino Superior	147	Factors in the choice of students by FAE Blumenau as an Institution of Higher Education	147
Simone Cristina Aléssio, Maria José Carvalho de Souza Domingues		Simone Cristina Aléssio, Maria José Carvalho de Souza Domingues	
Diferenciais competitivos dos cursos superiores de tecnologia pela percepção dos acadêmicos	165	Competitive advantages of technology undergraduate courses through the perception of students	165
Adriana Galli Velho		Adriana Galli Velho	
Oportunidades nos mercados globalizados: estudo nas empresas brasileiras de consultoria em tecnologia da informação	179	Opportunities in global markets: study in the brazilian companies of consulting in information technology	179
Bruna Zambel Russo, Carolina Batista de Deus, Simone Cardoso de Almeida Marques, Ingrid Araujo Silva, Francisco Américo Cassano		Bruna Zambel Russo, Carolina Batista de Deus, Simone Cardoso de Almeida Marques, Ingrid Araujo Silva, Francisco Américo Cassano	

Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus

Presidente

Frei Guido Moacir Scheidt, ofm

Diretor Geral

Jorge Apóstolos Siarcos

Centro Universitário Franciscano do Paraná

Reitor da FAE Centro Universitário

Diretor Geral da FAE São José dos Pinhais

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

Pró-Reitor Acadêmico

Diretor Acadêmico

André Luis Gontijo Resende

Pró-Reitor Administrativo

Régis Ferreira Negrão

Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Centro

Julio Kiyokatsu Inafuco

Diretor de Campus – FAE Centro Universitário, Campus Cristo Rei

Carlos Roberto de Oliveira Almeida Santos

Diretor Acadêmico FAE São José dos Pinhais

Wagner Rodrigo Weber

Coordenador dos Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Gilberto Oliveira Souza

Coordenador dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*

José Henrique de Faria

Diretor de Relações Corporativas

Paulo Roberto de Araújo Cruz

Secretário-Geral

Eros Pacheco Neto

Diretor do Instituto de Ciências Jurídicas

Sérgio Luiz da Rocha Pombo

Ouvidoria

Samar Merheb Jordão

Editor

Frei Nelson José Hillesheim, ofm

Coordenação Editorial

Cleonice Bastos Pompermayer (coordenadora editorial)

Danielle Francesca Lopes Lago (revisão de linguagem)

Mariana Fressato (normalização)

Edith Dias (normalização)

Ewerton Diego Oliveira da Silva (diagramação)

Braulio Maia Junior (diagramação)

Pareceristas

Eliane Cristine Francisco Maffezzolli, Dra. (FAE), Denise Maria Candioto Caselani, Dra. (UNINOVE), Walter Tadahiro Shima, Dr. (UFPR), Nicolau Barth, Ms. (UTFPR), Edson Pacheco Paladini, Dr. (UFSC), Najila Rejanne Alencar Juliao Cabral, Phd (IFCE), João Júlio Vitral Amaro, Dr. (UFMG), Anapátricia Morales Vilha, Dra. (UFABC), Júlio Francisco Blumetti Facó, Dr. (ESAGS e FECAP), Eduardo Raupp de Vargas, Dr. (UNB), Antônio André Cunha Callado, Dr. (UFRPE), Pery Francisco Assis Shikida, Phd (UEL e UNIOESTE), Lafaiete Santos Neves, Dr. (FAE), Valéria Maria Martins Judice, Dra. (UFSJ), Mario Sérgio Cunha Alencastro, Dr. (UTP), Leonardo Freire de Mello, Dr. (UNIVAP), Antonio Carlos Silva Costa, Dr. (UFAL), Carlos Alberto Diehl, Dr. (UNISINOS), Ana Maria Coelho Pereira Mendes, Dra. (FAE), Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. (UFSC), Amilton Dalledone Filho, Ms. (FAE), Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra. (UFSC), Rosalinda Chedian Pimentel, Phd (UNIFRAN e UNESP), Helder Gomes Costa, Dr. (UFF), Joel Souza Dutra, Dr. (USP), João Bosco Ladislau de Andrade, Dr. (UFAM), Sidnei Vieira Marinho, Dr. (UNIVALI), Antônio Lázaro Conte, Ms. (FAE), Luiz Carlos Pereira, Ms. (FAE)

Coordenadores de Curso

Aline Fernanda Pessoa Dias da Silva (*Direito*)

Tiago Luís Haus (*Engenharia Ambiental*)

Carlos Roberto Oliveira de Almeida Santos (*Informática – Sistema de Informação e Tecnologia em Sistema para Internet*)

Cleuza Cecato (*Letras*)

Daniele Cristine Nickel (*Psicologia*)

Eliane Cristine Francisco Maffezzolli (*Comunicação Social: Publicidade e Propaganda e Desenho Industrial*)

Enon Laércio Nunes (*Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção*)

Érico Eleutério da Luz (*Ciências Contábeis*)

Gilmar Mendes Lourenço (*Ciências Econômicas*)

Jacir Adolfo Erthal (*Tecnologia em Logística, Tecnologia em Gestão Financeira, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia em Marketing*)

Joaquim Almeida Brasileiro (*Negócios Internacionais*)

Marcus Vinicius Guaragni (*Administração*)

Ney de Lucca Mecking (*Educação Física*)

Sílvia Iuan Lozza (*Pedagogia*)

Frei Jairo Ferrandin, ofm (*Filosofia*)

Coordenadores dos Núcleos

Adriana Pelizzari (*Coordenadora do Núcleo de Extensão Universitária*)

Areta Galat (*Coordenadora do Núcleo de Relações Internacionais*)

Cleonice Bastos Pompermayer (*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa Acadêmica*)

Marcelo de Araújo Cansini (*Coordenador do Núcleo de Empregabilidade*)

Rita de Cássia Marques Kleinke (*Coordenadora da Pastoral Universitária*)

Simone Wiens (*Coordenadora do Núcleo de Carreira Docente*)

Bibliotecas

Soraia Helena F. Almondes (Biblioteca – *Campus Centro*)

Edith Dias (Biblioteca – *Campus Centro*)

Fernanda Périco Jorge (Biblioteca – *São José dos Pinhais*)

Comitê Editorial

Bruno Harmut Kopitke, Dr. (UFSC); Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. (UFSC); Glauco Ortolano, Ph.D (Lauder Institute/Wharton School/University of Pennsylvania); Harry J.; Burry, Ph.D (Baldwin Wallace); Heloisa Lück, Ph.D (UFPR); Heloiza Matos, Dra. (USP); Jair Mendes Marques, Dr. (FAE Centro Universitário, UTP); João Benjamim da Cruz Junior, Ph.D (UFSC); Cleverton Vítório Andreoli, Dr. (USP); Mirian Beatriz Schneider Braun, Dra. (Unioeste); Christin Luiz da Silva, Dr. (UFSC).

Indexação
CAPES/Qualis
Latindex
Portal Livre/CNEN
GeoDados

Distribuição
Comunidade Científica: 700 exemplares
Permuta: 100 exemplares

Revista da FAE. n.1/2, jan./dez. 1998 -
Curitiba, 1998 -
v. 28cm. regular

Semestral
Substitui ADECON: revista da Faculdade Católica de
Administração e Economia.
ISSN 1516-1234

1. Abordagem interdisciplinar do conhecimento.
I. FAE Centro Universitário . Núcleo de Pesquisa Acadêmica.

CDD - 001

Os artigos publicados na Revista da FAE são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da FAE Centro Universitário.

A Revista da FAE tem periodicidade semestral e está disponível em www.fae.edu

Endereço para correspondência:
FAE Centro Universitário - Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135 - 80230-080 - Curitiba-PR
Tel.: (41) 2105-4093 - e-mail: pesquisa@fae.edu

Apresentação

Prezados leitores

Com os votos de Paz e Bem temos a alegria de disponibilizar à comunidade acadêmica e a toda a sociedade mais uma edição da Revista da FAE.

Para a elaboração deste número da Revista contamos com a colaboração de autores representantes de várias áreas e subáreas do conhecimento, assim como, de nacionalidade brasileira e internacional, para os quais desejamos expressar nossos agradecimentos.

As valiosas e importantes reflexões desses autores compõem as temáticas abordadas, oscilando desde a preocupação com as inovações, relatos de casos, educação, sustentabilidade, competitividade, a métodos específicos para a solução de questões sobre gestão empresarial.

A partir destes temas apresentados, torna-se possível sintetizar os conteúdos aqui apresentados por meio de uma breve descrição sobre os artigos.

Iniciando pelo artigo que relata os vários aspectos de gestão industrial, avanços estratégicos, segurança ambiental e regulação da irradiação de alimentos: a vantagem competitiva que falta no Brasil.

O artigo a seguir analisa por meio de uma investigação, de forma comparativa, os resultados obtidos em treinamento comportamental tradicional face à opção de treinamento experiencial no contexto corporativo.

Na sequência, três artigos nos oferecem a possibilidade de compreender a importância e a relevância dos procedimentos, métodos e programas de gestão na busca da eficiência dos ambientes organizacionais, expondo questões como qualidade e planejamento.

Os dois artigos subsequentes apresentam características e formas de precificação dos ativos voltados ao mercado de capitais, e uma pesquisa com jovens acadêmicos sobre o conhecimento para o uso adequado do cheque especial e do cartão de crédito.

A preocupação de como alcançar e manter-se no conceito de sustentabilidade é enfatizado, a seguir, nos dois temas citados na revista. Um relatando a percepção de gestores de uma indústria do setor de alimentos e bebidas sobre a relação intrínseca entre a sustentabilidade e as estratégias organizacionais e o outro apresentando uma análise sobre a importância do empreendedorismo social e da sustentabilidade.

Uma abordagem histórica e econômica nos permite compreender o comportamento da abertura de capital como fonte de financiamento dos investimentos no Brasil: uma análise do período de 2004 a 2007.

Experiências e preocupações com a educação, especificamente do ensino superior, também se fazem presentes nos artigos que apresentam os fatores determinantes nas escolhas de alunos pela FAE na cidade de Blumenau e a percepção dos acadêmicos sobre os diferenciais competitivos dos cursos superiores de tecnologia.

Finalmente, um estudo nas empresas brasileiras de consultoria em tecnologia da informação nos apresenta a importância e o papel dos mercados globalizados no sucesso dessas empresas.

Gratos pelo prazer de compartilhar com todos a leitura da obra de cada autor, esperamos ter contribuído mais uma vez com o pensamento, reflexões e atitudes acadêmicas.

PAZ E BEM!

Frei Nelson José Hillesheim, ofm
Editor

Alimentos preservados com radiação: a vantagem competitiva que falta ao Brasil¹

Food preservation with radiation: the competitive advantage that Brazil lacks

*Patricia Wieland**
*Leonardo Junqueira Lustosa***
*Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares****

Resumo

A técnica de preservação de alimentos por radiação vem sendo aplicada mundialmente para aumentar o tempo de armazenamento e reduzir a dependência de pesticidas químicos. Apesar dos incentivos governamentais e do mercado produtor agrícola crescente, o Brasil ainda não entrou no seleto clube dos exportadores de produtos agrícolas tropicais tratados com radiação. As dificuldades para oferta regular de um serviço de irradiação de alimentos independem da tecnologia utilizada. Instalações semelhantes que esterilizam artigos médicos ou melhoram as propriedades termo-mecânicas de materiais têm operado no Brasil sem interrupções e de modo crescente. Este artigo analisa os vários aspectos da gestão industrial, alianças estratégicas, segurança ambiental e regulação da irradiação de alimentos e apresenta perspectivas para desenvolvimentos futuros no Brasil.

Palavras-chave: irradiação; alianças estratégicas; industrialização; exportação; frutas.

Abstract

Food preservation with radiation is a worldwide technique to increase storage time and reduce chemical pesticides dependence. In spite of governmental support and a growing market, Brazil does not export irradiated food. The difficulties of the irradiation services supply are not related to the technology, given that similar facilities are in full operation, offering medical aid product sterilization services or improving materials thermo-mechanical properties. This paper analyses several aspects of the industrial management, strategic alliances, environmental safety and regulation of food irradiation and presents some perspectives for future developments in Brazil.

Keywords: irradiation; strategic alliances; industrialization; export, fruits.

* Doutoranda do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio/DEI. Pesquisadora Titular U-III da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN). Rio de Janeiro-RJ. E-mail: pwieland@cnen.gov.br.

** PhD em Engenharia Industrial pela Stanford University, EUA. Professor do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio/DEI. Rio de Janeiro-RJ. E-mail: ljl@puc-rio.br

*** PhD em Filosofia Econômica e Social pela Montréal University, Canadá. Professora da Escola de Negócios da PUC-Rio/IAE. Rio de Janeiro-RJ. E-mail: tdiana.vanaduardmacedosoares@gmail.com

¹ Os autores agradecem os comentários da Dra. Nélide del Mastro, bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq e professora/orientadora em Tecnologia Nuclear do IPEN e USP

Introdução

O tratamento com radiação visa conservar os alimentos por mais tempo, reduzindo as perdas causadas por brotamento ou maturação, além de reduzir a presença de micro-organismos, parasitas e pragas, sem afetar a qualidade do produto. A tecnologia de irradiação já é empregada em mais de 50 países e é aplicada, por exemplo, para a preservação de carnes, frutas frescas, condimentos, ervas medicinais e temperos.

Desde a década de 1980, vários estudos de viabilidade têm sido realizados para a implantação de unidades industriais de tratamento de alimentos no Brasil (GLÓRIA, 1987a, 1987b), (FARIA *et al.*, 1999) e (GHOBIL; DEL MASTRO, 2009). Um estudo recente realizado em cooperação com o Canadá avaliou a qualidade de mangas irradiadas após o transporte e também fez uma avaliação de custos (SABATO *et al.*, 2009).

No Brasil existem 1376 instalações industriais que utilizam fontes de radiação para os mais diversos fins, e, entre estas, 34 possuem equipamentos de grande porte para irradiação (MARECHAL, 2009). Apesar do otimismo sobre a exportação de produtos agrícolas no Brasil, faltam plantas industriais dedicadas à irradiação de alimentos para atender às necessidades dos produtores agrícolas de forma compatível com as ambições de expansão desse mercado.

Tendo em vista os investimentos que vêm sendo feitos nas últimas décadas para o desenvolvimento da agricultura no Nordeste, um programa de irradiação de alimentos parece ter um elevado benefício-custo. Os fracassos incorridos na tentativa de explorar tal potencial não parecem estar relacionados a questões fundamentais de ordem econômica, tecnológica, social ou ambiental. Ao contrário, todos esses aspectos parecem ser altamente favoráveis.

Este artigo procura examinar diversos aspectos relevantes para o desenvolvimento industrial da preservação de alimentos no Brasil, com o uso de radiação ionizante. O propósito não é fazer uma análise detalhada, mas tão somente dar uma visão abrangente e multidisciplinar da questão que, frequentemente, é investigada com base em problemas isolados. Assim, discutem-se brevemente os aspectos relevantes referentes à qualidade de alimentos, à tecnologia, à gestão, à segurança, à regulação da indústria da irradiação e ao comércio internacional. Por fim, analisa-se o conjunto de elementos apresentados com vistas a sugerir algumas linhas de ação gerais.

A informação foi coletada por meio de revisão da literatura científica e de relatórios de organizações internacionais, investigação documental, discussão com peritos de institutos de pesquisa, empresários do setor e especialistas de órgãos de regulação. A experiência operacional com sucesso de exportação de frutas irradiadas de países tais como Índia e México foram de grande ajuda.

1 Aspectos relacionados à tecnologia de irradiação e à agro-indústria

1.1 Necessidade de melhorias na qualidade de alimentos

O agronegócio no Brasil é caracterizado pela fartura, regularidade no fornecimento, grande variedade de produtos, baixo custo de produção e boa aceitação dos produtos. Entretanto, no que toca aos perecíveis, várias são as dificuldades para a produção de alimentos com qualidade: frequentemente, as águas de irrigação e de lavagem possuem contaminação microbiana e existe incidência

de insetos em função do clima tropical. A logística de acondicionamento é, por vezes, inadequada e, devido à falta de rede de transporte satisfatória e aos longos trajetos, pode haver interrupções de resfriamento ideal. Observa-se ainda, em locais sem educação agrícola adequada, que o foco é no aumento de volume e na redução do custo de produção, em detrimento da qualidade.

Mesmo com a disseminação de boas práticas agrícolas e com a aplicação de métodos de tratamento como a fumigação, a hidrotermia e o congelamento, as estimativas mostram que a perda da produção nacional é ainda cerca de 30% para frutas e hortaliças, o que corresponde ao desperdício de mais de 200 mil hectares cultivados por ano (PEROZZI, 2007). De acordo com a Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2009), a perda pós-colheita varia de 15 a 50%, não só devido à colheita fora da época correta, excesso de chuva, seca ou extremos de temperatura, contaminação por micro-organismos e danos físicos degradação do alimento, mas também por não atender a rígidos controles de qualidade de supermercados, com relação a tamanho, existência de manchas, formato desigual etc.

Com o crescimento da população, o alimento terá que ser transportado para distâncias cada vez maiores, necessitando de esforços especialmente em infraestrutura de armazenamento e processamento para reduzir a perda de alimentos ao longo da cadeia produtiva.

Alimentos preparados e servidos para a população em restaurantes, bares e em transportes de longa distância também são motivos de preocupação para a saúde. De acordo com um estudo sobre contaminação alimentar nos Estados Unidos da América, dos casos de hospitalização reportados, 63% das pessoas infectadas por *Salmonella* e 86% com *Escherichia coli* (STEC O157) tinham

realizado uma viagem internacional nos dias anteriores (CDC, 2005). Baseado nestas ocorrências, conclui-se que o risco de adquirir uma infecção devido à ingestão de alimentos preparados em viagens aéreas de longa duração não pode ser menosprezado.

Considerando este quadro, acredita-se que as seguintes metas deveriam ser observadas para melhorar a qualidade dos alimentos:

a) Aspectos sociais:

- reduzir a probabilidade de ocorrência de doenças transmitidas por alimentos deteriorados ou contaminados;
- promover a educação agrícola e alimentar para a produção e ingestão de alimentos mais saudáveis.

b) Aspectos econômicos:

- evitar grandes perdas por deterioração de alimentos devido à infestação, contaminação e decomposição;
- promover o comércio internacional, atendendo aos requisitos de controle fitossanitário.

c) Aspectos ambientais:

- reduzir o uso de pesticidas químicos, que deixam resíduos nos alimentos (ICGFI, 1999);
- otimizar as áreas de plantio, considerando perdas menores no escoamento da produção agrícola.

1.2 Tecnologia: o tratamento de alimentos com radiação

O tratamento de alimentos com radiação é feito em irradiadores com fonte radioativa intensa de cobalto-60 ou em aceleradores de partículas. O alimento, já na sua embalagem

final, é exposto à radiação. Como não há contacto com a fonte radioativa, não há risco de contaminação radioativa e, após o tratamento, não há necessidade de manipulação do alimento, o que evita uma possível re-infestação bacteriana (ICGFI, 1999). Os aceleradores de elétrons atuam mais superficialmente e são ideais para alimentos com pouca espessura. Os aceleradores possuem a vantagem de não necessitarem de recarga de fontes. Em ambos os casos, as caixas com os alimentos entram, sobre esteiras transportadoras, num recinto blindado onde são irradiados durante um tempo pré-determinado e saem por outra abertura, prontas para serem despachadas.

A irradiação pretende reduzir ou eliminar as bactérias patogénicas para o homem tais como *Escherichia coli*, *Salmonella*, *Listeria* e *Campylobacter*, os fungos formadores de micotoxinas e insetos (por exemplo, moscas-das-frutas dos gêneros *Ceratitis* e *Anastrepha*) que deterioram os alimentos armazenados. Se aplicada na dose correta para cada alimento, a radiação não afeta a sua estrutura molecular e, portanto, não modifica as suas propriedades nutricionais e nem as sensoriais (ICGFI, 1999). Wieland-Fajardo e Rego (1993) apresentam um resumo em linguagem simples sobre a técnica de irradiação de produtos, a curva dose-sobrevivência de micro-organismos, os equipamentos, a segurança, a validação e o controle do processo por determinação de dose absorvida no produto e outros métodos.

Não só alimentos *in-natura*, como as frutas e os desidratados, como os condimentos, podem ser irradiados para sua preservação. Há uma crescente demanda por alimentos preparados, que necessitam ser estocados temporariamente, tais como as refeições para membros das forças armadas em serviço, passageiros em transporte de longa distância ou alimentos especiais étnicos ou religiosos. A irradiação elimina agentes pato-

gênicos e aumenta a vida útil em armazenamento sem comprometer a qualidade da alimentação. A técnica também beneficia os pacientes imunodeprimidos que não podem se expor ao risco de contaminação alimentar (IAEA, 2009). Por outro lado, a radiação não é recomendada para todos os alimentos. Em alguns pode provocar alterações na cor, no odor ou no sabor, como por exemplo, no leite e em seus derivados e no abacate.

Além da vantagem de preservação de alimentos por mais tempo, a radiação também pode contribuir para a melhoria da qualidade e de características intrínsecas do produto. O uso de hidrocolóides está se tornando cada vez mais importante e as propriedades reológicas de aditivos irradiados é uma das linhas de pesquisa em andamento (DEL MASTRO, 1999). O quadro 01 mostra as aplicações e a faixa de dose de radiação para o tratamento de alimentos. No caso de frutas frescas, como a manga e papaya, o maior interesse fitossanitário é a desinfestação de insetos e a dose média aplicada é 0,4 kGy. No caso de redução de micro-organismos até a esterilização de alimentos, aplica-se uma dose mais alta, de até 50 kGy.

QUADRO 01 - FAIXAS DE DOSE ABSORVIDA PARA O TRATAMENTO DE ALIMENTOS COM RADIAÇÃO

Função	Objetivo	Faixa de dose absorvida no produto (kGy)
Prolongamento do tempo de armazenamento	Inibição de brotamento em batatas, cebolas, alho, gengibre etc.	0,05 – 0,15
	Retardo do amadurecimento	0,25 – 1,0 frutas frescas e vegetais 1,0 – 3,0 peixe fresco, morangos, cogumelos etc.
Melhoria da qualidade	Desinfestação de insetos e parasitas em cereais, grãos leguminosos, carnes e peixes desidratados, frutas frescas e desidratadas etc.	0,15 – 0,5
	Redução ou eliminação da carga microbiana em frutos do mar ou frangos congelados ou frescos, carnes etc.	1,0 – 7,0
	Inativação de agentes patogênicos em aditivos e ingredientes tais como condimentos, enzimas, gomas etc.	10 – 50
Esterilização em combinação com outros métodos	Redução do número de micro-organismos até a esterilização: carnes, frangos, frutos do mar, alimentos preparados, alimentos para pacientes imunodeprimidos .	30 – 50
Desenvolvimento de novas características e produtos	Alteração das características intrínsecas (uvas mais suculentas, redução do tempo de cozimento de vegetais) .	2,0 – 7,0

FONTE: ICGFI (1999)

Alternativamente à radiação, alguns fume-gantes são usados para preservação de alimentos. Entretanto, alguns são prejudiciais à saúde humana e agridem o meio ambiente. O Brasil tem uma legislação bastante rígida a esse respeito, conforme o Decreto 4.074/2002. O brometo de metila, muito usado no passado, é depletor da camada de ozônio e está sendo mundialmente banido. Exceto para produtos de uso médico, a descontaminação com óxido de etileno (ETO) está proibida no Brasil desde 1999 (artigo 7º da Portaria Interministerial n. 482/99 dos Ministérios da Saúde e do Trabalho).

Uma pesquisa realizada na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) (MARTIN NETO; RODRIGUES; TRAGUETTA, 1996) mostrou a total adequação do uso de radiação ionizante como um método eficiente e seguro de descontaminação de pimenta do reino. Houve uma redução, quando não eliminação completa, de micro-organismos e ainda a redução do nível de radicais

livres, originalmente presentes nas amostras. Os autores desta pesquisa lembram que alguns mitos ainda necessitam ser superados antes que a irradiação se torne um método amplamente aceito pelo público. Para tal, enfatizam que (a) irradiação não torna o alimento radioativo; e (b) irradiação não destrói nutrientes em maior extensão que qualquer outro processo de preservação.

Em pesquisa de opinião pública (ORNELLAS *et al.*, 2006), ficou evidente que a falta de conhecimento sobre o processo e seus benefícios é um fator limitante: 89% dos entrevistados consumiriam alimentos irradiados se soubessem que a irradiação aumenta a segurança alimentar.

1.3 A gestão industrial de instalações de irradiação de alimentos

As unidades industriais de irradiação são instalações compactas onde a máquina, sua estrutura

com a blindagem da radiação e sistemas auxiliares podem ser instalados em menos de 100 m². O empreendimento é capital intensivo e representa um investimento da ordem de US\$ 3 milhões. A operação é simples, com pouca manutenção, flexibilidade de produção e reduzido número de operadores, que, entretanto, devem ser qualificados. A capacidade de produção típica é de 40.000 t/ano. No investimento inicial, deve-se prever não só as despesas decorrentes da instalação do equipamento, mas, também, as decorrentes de *marketing* e legalização para funcionamento. As despesas anuais devem prever o recarregamento parcial da fonte de Co-60 (dispensável para o acelerador de elétrons), e um fundo de reserva para o descomissionamento da instalação ao fim de sua vida útil.

O cálculo do tempo de retorno do investimento depende da estimativa dos custos de investimento e operacionais, do esquema de tarifas para o serviço e da taxa de utilização do equipamento. No caso de irradiador, o alto custo da fonte radioativa, que tem meia-vida de cerca de cinco anos (i.e. devido ao decaimento radioativo, em cinco anos a atividade cai à cerca da metade do valor inicial), faz com que o custo fixo seja ainda maior, tornando crítica a taxa de utilização. O valor agregado é de especial interesse para o produtor ou distribuidor do alimento e é calculado com base no aumento da vida útil do alimento, ou seja, quanto estoque deixou de ser perdido e no aumento do preço que novos mercados podem proporcionar. Esse cálculo deve considerar a taxa de venda do produto, sua variação sazonal e a distribuição de probabilidade do tempo que o produto permanece sem degradação. No caso de tratamento de mangas com uma dose de 400 Gy, o custo de produção é em torno de US\$18,00 por tonelada (SABATO *et al.*, 2009).

A estratégia de entrada no mercado do serviço de irradiação de alimentos deve dar atenção especial à possibilidade de formação de alianças cooperativas. Seguindo a tipologia de Garcia-Canal *et al.* (2002), acredita-se que as alianças favoráveis seriam locais e de capacitação. A aliança “local” com associações de produtores agrícolas, por exemplo, expandiria os mercados de fornecedores e distribuidores. A aliança “de capacitação” com institutos de pesquisa que já atuam nesta área poderia garantir o cumprimento mais acelerado dos vários requisitos de regulação e serviria para obter vantagem competitiva sobre eventuais concorrentes nacionais ou internacionais. A Food Irradiation Processing Alliance - FIPA (FIPA, 2009) é um fórum internacional de representantes industriais com finalidade de discutir e influenciar assuntos relacionados à irradiação de alimentos. Uma vez que a escala de produção industrial seja adequada, também uma aliança global com outro serviço de irradiação já inserido no mercado exterior, poderia ser benéfica para atingir estes mercados de modo sustentável.

1.4 Análise de segurança

Segundo recomendações da Agência Internacional de Energia Nuclear (IAEA), vários requisitos de segurança intrínsecos de projeto da instalação e de operação devem ser observados, especialmente para blindar a radiação da fonte nas áreas comuns e para evitar a entrada de pessoas no recinto de irradiação durante operação e a consequente exposição a altos níveis de radiação (IAEA, 1992). Os irradiadores e aceleradores operam no interior de labirintos com blindagens densas e espessas suficientes para não expor trabalhadores ou membros do público a níveis de radiação superiores aos limites recomendados.

Dentre as instalações não nucleares, os irradiadores e os aceleradores de partículas com capacidades para preservar alimentos ou esterilizar artigos médicos são classificados como as instalações de maior risco (IAEA, 2005). Já ocorreram acidentes graves em instalações deste tipo, ocasionados por falhas humanas decorrentes da pressão para se resolver problemas mecânicos no irradiador que causavam a descontinuidade de produção. A fonte de radiação é poderosa o suficiente para causar a síndrome aguda da radiação (SAR). Em 1991, ocorreu um acidente em Nesvizh, Belarrúsia, quando o operador propositadamente corrompeu vários dispositivos de segurança e intertravamentos de um antigo irradiador usado para esterilização de artigos médicos e entrou na câmara de irradiação para desemperrar a correia transportadora (IAEA, 1996). O operador permaneceu a 0,2 m da fonte Co-60 com 28,1 PBq de atividade por menos de dois minutos e cerca de cinco minutos depois, já sentia os efeitos da SAR, tais como vômitos e dores no estômago, seguidos, após 50 minutos, de diarreia. Pela geometria de exposição e sintomas físicos, estimou-se que ele tivesse recebido uma dose letal superior a 10 Gy, necessitando de cuidados médicos especializados emergenciais. A análise deste e de outros acidentes que ocorreram no passado serviram como base para modificações no projeto de instalações deste tipo, de modo a garantir que os princípios de redundância, defesa em profundidade e independência de dispositivos de segurança sejam obedecidos em qualquer caso.

Sob o ponto de vista de proteção ambiental, como a operação de irradiadores não gera efluentes radioativos, não há impacto ambiental. Também não gera rejeitos radioativos, pois as fontes de Co-60 exauridas devem ser devolvidas ao fabricante. O benefício ambiental está na redução do uso de fumegantes nocivos. Mantendo-se os controles exigidos, a etapa de maior risco radiológico durante a vida do irradiador é o carregamento das fontes de Co-60.

1.5 Regulação e fiscalização de instalações que irradiam alimentos

As instalações estão sujeitas à legislação pertinente para obtenção de licenças. A fiscalização é necessária para verificar se os itens de segurança estão sendo obedecidos. Os requisitos atuais evoluíram conforme previsto por Oliveira (2000) com a publicação da Resolução nº 21/2001 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que regula as atividades de irradiação de alimentos. Esta resolução permite que qualquer alimento poderá ser tratado por radiação desde que a dose máxima absorvida seja inferior àquela que comprometeria as propriedades funcionais ou os atributos sensoriais do alimento. Exige também que a embalagem contenha a informação: "Alimento tratado por processo de irradiação". No caso de alimentos vendidos a granel, deve-se colocar uma faixa com a indicação citada. Pode-se também utilizar o símbolo internacional correspondente (figura 01).

FIGURA 01 - SÍMBOLO INTERNACIONAL DA IRRADIAÇÃO DE ALIMENTOS



FONTE: CAC (1991)

O licenciamento para garantir a proteção radiológica de trabalhadores e do público e a segurança das fontes de radiação é conduzido pela Comissão Nacional de Energia Nuclear

(CNEN). O licenciamento de instalações radiativas segue um conjunto de etapas consecutivas que inicia com a aprovação do local da instalação e segue até a retirada de operação, ao fim da vida útil da instalação. O Ibama é o órgão que realiza o licenciamento ambiental das instalações que também segue etapas de autorizações desde a aprovação do local. O funcionamento de uma instalação para irradiação de alimentos depende ainda da obtenção do Alvará Sanitário e o cadastramento nos órgãos competentes do Ministério da Saúde e Ministério da Agricultura. Com todas as exigências dos vários órgãos do governo, o licenciamento pode durar pelo menos 2 anos. Durante o período de licenciamento, várias atividades de desenvolvimento do mercado poderiam ser realizadas, por exemplo, campanhas de esclarecimento da população e abertura do mercado exterior.

1.6 Comércio internacional de alimentos irradiados

A tecnologia de irradiação de alimentos para sua preservação surgiu oportunamente como uma alternativa viável de tratamento para atender aos requisitos do Acordo na Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitosanitárias da Organização Mundial do Comércio (WTO, 1995). Esse acordo considera as recomendações de organizações internacionais, incluindo a Codex Alimentarius Commission que trata de irradiação de alimentos (CAC, 2003). A Convenção Internacional de Proteção a Plantas (IPPC), cujo texto está disponível em www.fao.org/Legal/TREATIES/004s-e.htm, tem como objetivo assegurar a ação efetiva para prevenir a disseminação de pestes e doenças em plantas e produtos e promover medidas apropriadas para seu controle. Dentre as recomendações desta Convenção estão as diretrizes para o uso de irradiação como medida fitossanitária (ISPM, 2003).

A Organização Mundial de Comércio aponta o Brasil como o quarto país em volume de exportação de produtos agrícolas (WTO, 2008). O Brasil é o terceiro país produtor de frutas, atrás da China e da Índia. Segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2009), em 2008 o Brasil exportou 888 mil toneladas de frutas frescas, das 43 milhões de toneladas produzidas, com um decréscimo de 3,3% em relação a 2007. Neste período, a exportação de mangas aumentou ligeiramente, mas a de papaias caiu.

Uma das restrições à exportação é, sem dúvida, o custo do frete, que está relacionado ao tempo gasto em transporte. O frete aéreo é mais caro que o marítimo e a tendência é que o custo do frete aéreo aumente. A União Européia reconhece que o transporte aéreo é um dos principais emissores de gases que causam o aquecimento global e resolveu impor limitações e controles baseados no princípio de que “o poluidor paga” (EU, 2006). A preservação de manga e papaia com radiação triplica o tempo de vida útil da fruta, chegando a 21 dias (CENA, 2007), o que viabiliza o frete marítimo dessas frutas para alguns mercados mais distantes.

Apesar do curto prazo para transporte e distribuição para os consumidores, a União Européia foi responsável por 72% das exportações brasileiras de mangas de janeiro a novembro de 2009, segundo dados disponíveis no sistema de análise das informações de comércio exterior via Internet (ALICEWeb) mantido pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Entretanto, quando se considera o tratamento fitossanitário com radiação, nem todos os mercados aceitam os produtos irradiados tão bem quanto os quase 50 países que já possuem regulamentação sobre o tema. Por exemplo, no Parlamento Europeu, prevaleceu nas décadas pas-

sadas uma política de atraso e obstrução no uso de qualquer tecnologia nuclear, o que contrastou com o crescente desenvolvimento americano, onde a preocupação com a saúde pública impulsionou a aceitação de produtos tratados com radiação (DIEHL, 2002). Os requisitos americanos para importação de produtos tratados com radiação são bastante rígidos e o processo de avaliação pode levar anos. Mudanças estão sendo planejadas pelo Departamento de Agricultura americano (GREEN, 2008), o que irá reduzir o custo de controle sobre a irradiação para importação pelos Estados Unidos.

Farkas (2006) apresenta um resumo do *status* da irradiação de alimentos no mundo e prevê avanços na área com a formação de fóruns internacionais para reunir e disseminar informação, com base científica, sobre segurança e benefícios da irradiação de alimentos. De acordo com o estudo detalhado da situação da irradiação de alimentos (KUMEA *et al.*, 2009), a quantidade de alimentos irradiados no mundo em 2005 foi de 405 mil toneladas, com uma estimativa de crescimento na Ásia.

Na América Latina, existem unidades industriais de irradiação na Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México e Peru. A China tem 101 irradiadores e está construindo outros dez (WANG; ZHANG; PENG, 2008). Dos 25 irradiadores da Índia alguns são dedicados à exportação de alimentos. Após o governo dos EUA ter aprovado a importação de mangas indianas irradiadas, a tendência é de crescimento nessa área industrial (KOHLLI, 2008).

1.7 Irradiação de alimentos no Brasil

As pesquisas brasileiras na área de preservação de alimentos vêm sendo conduzidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Centro de Energia Nuclear na Agricultura (CENA/USP) e por outros institutos de pesquisa como

o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen) e Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Nuclear (CDTN), assim como em algumas universidades. Algumas unidades de esterilização de artigos médicos por radiação existentes no Brasil também irradiam, eventualmente, condimentos, atendendo parcialmente a esse mercado.

As duas iniciativas recentes para irradiar alimentos em escala industrial no Brasil fracassaram em poucos anos. Na unidade instalada no Rio de Janeiro, a causa provável foi a falência da empresa matriz americana SureBeam Corp.. Atualmente, a unidade é operada por uma empresa nacional, Acelétrica Com. e Rep. Ltda.. Na unidade de Manaus instalada pela Techlon Industrial Brasil Ltda., uma ação na justiça decorrente de denúncia de má gestão do financiamento público suspendeu a operação do irradiador. Em ambos os casos, a localização do serviço não é a ideal, por estarem distantes dos mercados produtores de alimentos, e, portanto, os alimentos podem chegar para irradiação já em deteriorização avançada. Atualmente, uma empresa americana que controla totalmente uma subsidiária brasileira, Gamma - Serviços de Irradiação Ltda., está planejando implantar quatro irradiadores no Nordeste, com possibilidade de expansão para oito unidades (SECUREFOODS, 2009). Embora o nível de competitividade entre empresas que irradiam alimentos ainda não seja claro, a empresa americana informa ter obtido os direitos sobre o uso exclusivo no Brasil de um tipo de tecnologia particularmente adequada para irradiação de alimentos.

2 Resultados e discussão

Com base na investigação documental realizada e nas entrevistas semi-estruturadas com especialistas dos vários setores envolvidos, existem evidências de que o Brasil possui conhecimento

acumulado sobre o que é necessário para o uso em escala da preservação de alimentos por irradiação (CENA, 2007). Além disso, possui excelente infraestrutura em equipamentos e competência técnica para pesquisa e desenvolvimento da técnica. Os empresários interessados podem se beneficiar dessa vantagem e focar os esforços na produção, aproveitando ao máximo a capacidade do equipamento e, assim, aumentando o retorno do investimento. Está prevista a construção de vários irradiadores de alimentos no Nordeste. Entretanto, sem uma política de desenvolvimento de infraestrutura de transportes, exportação e programa e aceitação de produtos irradiados, além da simplificação da regulação e do apoio do Ministério da Agricultura, a produção não irá escoar para os mercados consumidores a preços acessíveis.

A investigação das possíveis causas do atraso no desenvolvimento industrial do tratamento de alimentos com radiação no país revela a necessidade de agir de modo integrado especialmente nas seguintes áreas (quadro 01):

a) Gestão Industrial - A ação de melhorias deve-se dar, preferencialmente, por meio de alianças estratégicas entre os diversos atores envolvidos, incluindo associação de produtores e cooperativas, processadores, exportadores, distribuidores, bancos financiadores, Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), empresas de logística e institutos de pesquisa. Em se tratando de uma indústria em fase de crescimento no Brasil, é desejável que esta forneça assistência aos clientes, a exemplo do que faz a empresa mexicana Benebión (www.phytosan.com). Esse apoio poderia ser em controle de qualidade da produção do alimento, preenchimento dos requisitos regulatórios, serviços de transporte, embalagem, armazenagem intermediária

e etiquetagem, além de consultoria em certificação para exportação. A gestão dos riscos operacionais é fundamental para prevenir contingências e interrupções de fornecimento e para correta definição de preço do serviço (WIELAND; DEL MASTRO, 2008).

- b) Mercado interno – A desmistificação sobre alimentos irradiados deve ser feita em canais de comunicação que atinjam a população consumidora, a cadeia de fornecedores e de distribuidores.
- c) Exportação – Para a exportação dos produtos tratados com radiação sugere-se divulgar no exterior uma marca que simbolize a qualidade dos produtos tratados brasileiros, além de esclarecer os produtores agrícolas a respeito das exigências dos diversos mercados. A certificação pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) da conformação com critérios de qualidade e fitossanitários é de suma importância para a plena aceitação dos produtos. Souza e Amato Neto (2009) analisaram a inserção de mangas e uvas nos mercados inglês e alemão e ressaltam a importância da análise e distinção da estrutura da cadeia de valor para cada mercado alvo para garantir maior vantagem competitiva.
- d) Educação agrícola – As informações sobre a irradiação de alimentos são publicadas em revistas científicas ou limitadas aos centros de pesquisa. Sugere-se que o tema seja divulgado adequadamente nos meios educacionais de nível médio e superior e tratado como uma realidade economicamente competitiva.
- e) Financiamento – o empreendimento é capital intensivo e já houve casos de fracasso para implantação desta indústria no país, mesmo com a disponibilidade de financiamento público. A sustentabilidade do ne-

gócio não deveria ser comprometida pela má gestão deste tipo de empreendimento, o que pode impactar negativamente na reputação do setor nuclear como um todo.

- f) Licenciamento - os órgãos governamentais envolvidos, Ministério da Agricultura, secretaria estadual e municipal relacionados ao agronegócio, Ibama e órgãos seccionais, Anvisa e VISAs e CNEN, deveriam tentar simplificar a regulação através de acordo de mútua cooperação, evitando duplicidade de esforços, atrasos e a criação de monopólios, por dificultar a livre competição. Para

realizar mais rapidamente as avaliações de risco necessárias ao processo de tomada de decisão em regulação na área de agricultura, as instituições especializadas, por exemplo, a Embrapa ou o Cena, poderiam ser contatadas.

- g) Apoio governamental – vários órgãos do governo estão envolvidos no agronegócio. O sucesso do empreendimento depende essencialmente da política governamental favorável à exportação de alimentos.

QUADRO 02 - OPORTUNIDADES DE MELHORIAS EM IRRADIAÇÃO DE ALIMENTOS, VISANDO A EXPORTAÇÃO

Área	Oportunidades de melhorias
a) Gestão industrial do serviço de tratamento com radiação	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e integração dos vários aspectos de gestão industrial para tomada de decisão sobre o investimento. - Definição da localização e dimensionamento da capacidade de produção. - Padronização de parâmetros de irradiação com a elaboração de um manual com as faixas de dose e condições de irradiação para os diversos alimentos e flexibilidade para aprimoramentos. - Otimização do tempo de preparação para irradiar diferentes alimentos e programação sazonal. - Avaliação de riscos. - Gestão de alianças estratégicas. - Assistência a clientes.
b) Mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de esclarecimento sobre as vantagens dos alimentos tratados com radiação nos grandes canais de comunicação.
c) Exportação de produtos irradiados	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimentos aos requisitos técnicos, comerciais e da vigilância sanitária dos mercados recebedores. - Obtenção da certificação da qualidade para a aceitação dos produtos no mercado internacional. - Marketing internacional. - Divulgação dos benefícios da técnica entre os empresários do agronegócio e exportadores.
d) Educação agrícola	<ul style="list-style-type: none"> - Maior ênfase do tema nos currículos educacionais de nível médio e superior das escolas de tecnologia agrícola e de alimentos, não como uma tecnologia nova, mas como um procedimento viável. - Divulgação das vantagens do tratamento de produtos com radiação pela imprensa especializada no agronegócio e demonstrada em feiras e exposições da agroindústria.
e) Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de crédito para financiamento do empreendimento a cooperativas com dispositivos que garantam a longevidade e segurança da instalação.
f) Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo entre os vários órgãos do governo para agilizar e evitar a duplicação de esforços e exigências desnecessárias uma vez atendidas as condições de segurança radiológica, ambiental e alimentar.
g) Apoio governamental	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração dos esforços das áreas de indústria e comércio e de relações exteriores para divulgar e facilitar as exportações. - Apoio às iniciativas dos estados e municípios para melhoria das vias vicinais de escoamento da produção.

FONTE: Os autores (2010)

Conclusões

Este trabalho contribui para o desenvolvimento da indústria de preservação de alimentos com radiação ionizante, fornecendo uma visão abrangente e multidisciplinar da questão, e indicando linhas de ação, calcadas na proposta de alianças estratégicas e acordos de cooperação, tanto para acessar e conquistar o mercado interno quanto para o desenvolvimento do comércio exterior.

Para uma efetiva promoção da conservação de alimentos por radiação, a análise das informações levantadas sugere que a indústria deve tratar os vários aspectos técnicos, empresariais, econômicos e ambientais de forma integrada e coordenada, considerando estrategicamente a formação de alianças tanto com entidades relacionadas à sua cadeia de suprimentos, quanto com instituições de ensino e pesquisa. As associações de produtores e distribuidores, cooperativas agrícolas e industriais interessados devem focar os esforços na gestão industrial e otimizar a utilização das instalações e a logística de suprimentos, escoamento e distribuição da produção.

O quadro 02 sintetiza as principais ações propostas em gestão industrial do serviço de tratamento com radiação, desenvolvimento do mercado interno, exportação de produtos irradiados, educação agrícola, financiamento, licenciamento e apoio governamental.

Destaca-se a importância do apoio governamental para divulgar as vantagens da técnica, facilitar o comércio de alimentos tratados com radiação e atualizar os currículos educacionais de escolas agrícolas.

A preservação de alimentos com radiação é uma técnica bem conhecida pelos pesquisadores da área nuclear, entretanto, não tão divulgada no agro-negócio. Sugere-se como futuro desenvolvimento da área que as atividades de irradiação de alimentos seja levada intensivamente a feiras e exposições agroindustriais. Futuras pesquisas poderiam ser realizadas para a redução de custo de produção, relacionadas ao desenvolvimento de irradiadores e aceleradores nacionais e a simplificação de critérios regulatórios, visando à redução do tempo de obtenção de licenças. O mercado alvo para a exportação de alimentos tratados com radiação deve ser avaliado em termos de governança do comércio, beneficiando-se da complementariedade sazonal da produção agroindustrial de frutas tropicais com outros exportadores, tais como Índia e México.

• Recebido em: 23/07/2010

• Aprovado em: 13/10/2010

Referências

CAC. **Codex General Standard for Irradiated Foods**. Codex Alimentarius Commission. CODEX STAN 106-1983. rev.1, 2003.

_____. **Codex General Standard For The Labelling Of Prepackaged Foods**. CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION. CODEX STAN 1-1985. rev. 1, 1991.

CDC. **FoodNet Surveillance Report 2005**. EUA: Center for Disease Control and Prevention. 2005. Disponível em: <http://www.cdc.gov/foodnet/annual/2005/2005_AR_Report.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2009.

CENA. Divulgação da tecnologia de irradiação de alimentos e outros materiais. Piracicaba: Centro de Energia Nuclear na Agricultura, 2007. Disponível em: <<http://www.cena.usp.br/irradiacao/index.asp>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

DEL MASTRO, N. Development of food irradiation in Brazil. **Progress in Nuclear Energy**, New York, v.35, n.3-4, p.229-248, 1999.

DIEHL, J. F. Food irradiation: past, present and future. **Radiation Physics and Chemistry**, Oxford NY, v. 63, p.211-215, 2002.

EU. **European Parliament Resolution on Reducing the Climate Change Impact of Aviation**. P6_TA(2006)0290. 4 jul. 2006. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2006:303E:0119:0123:EN:PD>>. Acesso em: 03 jan. 2010.

FAO. **Post-harvest losses aggravate hunger**: Improved technology and training show success in reducing losses. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: <<http://www.fao.org/news/story/en/item/36844/icode/>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

FARIA, E. F. et al. Viabilidade técnica, econômica e ambiental da implantação de um irradiador de materiais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro, 1999.

FARKAS, J. Irradiation for better foods. **Trends in Food Science and Technology**, Guildford, GB, v.17. p.148-152, Apr. 2006.

FOOD IRRADIATION PROCESSING ALLIANCE – FIPA. Disponível em: <<http://www.fipa.us/>>. Acesso em: 15 set. 2009.

GARCIA-CANAL, E. et al. Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. **Journal of World Business**, Greenwich, Conn., v.37, n.2, p. 91-107, Summer 2002.

GLORIA, M. B. **Estudo de viabilidade técnico-econômica para implantação de uma instalação industrial de grande porte na Amazônia Legal**. Rio de Janeiro: IRD, 1987a (Separata, n.152).

_____. **Estudo de viabilidade técnico-econômica para implantação de uma instalação industrial de irradiação de grande porte no Vale do São Francisco**. Rio de Janeiro: IRD, 1987b (Separata, n.153).

GREEN, A. USDA's operational experience in the growing use of irradiation as a plant quarantine treatment for safe trade. In: **International Meeting on Radiation Processing (IMRP2008)**. London, 2008. Disponível em: <<http://www.iiaglobal.org/uploads/documents/imrp2008/Alan%20Green.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

GHOBRIL, C.; DEL MASTRO, N. The socioeconomic aspects of the construction of an industrial gamma irradiator in the Ribeira Valley, Sao Paulo, Brazil. **International Journal of Nuclear Governance, Economy and Ecology**, Olney, GB, v.2, n.3, p.250-261, June 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS - IBRAF. **Comparativo de exportações brasileiras de frutas frescas 2008-2007**. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br/estatisticas/exportação/ComparativoExportacoesBrasileiras2008-2007.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2009.

IAEA. **Categorization of radiation sources**. Viena: International Atomic Energy Agency, 2005.

_____. **Irradiation to ensure the safety and quality of prepared meals**. Viena: International Atomic Energy Agency, 2009.

_____. **The Radiological accident at the irradiation facility in Nesvizh**. Viena: International Atomic Energy Agency, 1996.

_____. **Radiation safety of gamma and electron irradiation facilities**. Viena: International Atomic Energy Agency, 1992 (IAEA Safety Series n.107).

ICGFI. **Facts about food irradiation**. International Consultative Group on Food Irradiation, 1999. Disponível em: <<http://www.iaea.org/nafa/d5/public/foodirradiation.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2009.

ISPM. **Guidelines for the use of irradiation as a phytosanitary measure**. International Standards for Phytosanitary Measures. ISPM No. 18: Secretariat of the International Plant Protection Convention, 2003.

KOHLI, A. K. New opportunities of radiation processing in India. In: **International Meeting on Radiation Processing (IMRP2008)**. London, 2008. Disponível em: <<http://www.iiaglobal.org/uploads/IMRP2008/186%20Kohli.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

KUMEA, T. et al. Status of food irradiation in the world. **Radiation Physics and Chemistry**, Oxford, NY, v.78, n.3, p.222–226, Mar. 2009.

MARECHAL, M. H. H. Licenciamento de instalações médicas e industriais. In: ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO REGULATÓRIA, 2., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <www.cnen.gov.br/hs_enir2009/palestras/02_CGMI.pps>. Acesso em: 30 dez. 2009.

MARTIN NETO, L.; RODRIGUES, H. R.; TRAGHETTA, D. G. **Uso de radiação ionizante para esterilizar alimentos e detecção de radicais livres por EPR**. São Carlos, 1996. Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/CNPDIA/9815>>. Acesso em: 30 dez. 2009.

OLIVEIRA, L. C. Present situation on food irradiation in South America and the regulatory perspectives for Brasil. **Radiation Physics and Chemistry**, Oxford, NY, v.57, p.249-252, 2000.

- ORNELLAS, C. B. D. et al. Atitude do consumidor frente à irradiação de alimentos. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, v.26, n.1, p.211-213, jan./mar. 2006.
- PEROZZI, M. Irradiação: tecnologia boa para aumentar exportações de frutas. **Inovação Uniemp**, Campinas, v.3 n.5, p.42-44, set./out. 2007.
- SABATO, S.F. et al. Advances in commercial application of gamma radiation in tropical fruits at Brazil. **Radiation Physics and Chemistry**, Oxford, NY, v.78, n.7-8, p.655-658, July/Aug. 2009.
- SECUREFOODS. Food Irradiation. Brazilian Resources Inc., Disponível em: <www.brazilianresources.com/s/Food-Irradiation.asp2008>. Acesso em: 30 dez. 2009.
- SOUZA, R.; AMATO NETO, J. As transações entre supermercados europeus e produtores brasileiros de frutas frescas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.16, n.3, p.489-501, jul./set. 2009.
- WANG, C.; ZHANG, H.; PENG, W. Gamma irradiation in China: past, present and future. In: **International Meeting on Radiation Processing (IMRP2008)**. London, 2008. Disponível em: <<http://www.iiaglobal.org/uploads/documents/imrp2008/Peng%20Wei.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2009.
- WIELAND, P; DEL MASTRO, N. Operational risk management at industrial irradiation plants. In: **International Meeting on Radiation Processing**. London, 2008. Disponível em: <<http://www.iiaglobal.org/uploads/IMRP2008/077%20del%20Mastro%20paper.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2009.
- WIELAND-FAJARDO, P.; REGO, F. C. **Radioesterilização**. Rio de Janeiro: Instituto de Engenharia Nuclear, 1993.
- WORLD TRADE ORGANIZATION - WTO. **The WTO Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS Agreement)**. 1995. Disponível em: <http://www.wto.org/english/tratop_e/sps_e/spsagr_e.htm>. Acesso em: 20 fev. 2009.
- _____. **WTO International Trade Statistics**. 2008. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its08_merch_trade_product_e.pdf>. Acesso em: 04 out. 2009.

O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo: estudo comparativo entre programas de treinamento realizados nos Estados Unidos e no Brasil

The experiential training and its corporate context application: comparative study between training programs in the United States and Brazil

Resumo

As corporações têm passado por períodos contemporâneos de mudanças e desafios que as têm levado a adotar ações gerenciais diversas para incremento no resultado financeiro, na manutenção do resultado financeiro alcançado ou à sua sobrevivência no mercado. Em escalas diferenciadas e de acordo com o porte e a cultura, as empresas têm se preocupado com o capital intelectual dos empregados, apostando no valor intangível das suas organizações. Este artigo investiga uma opção ao treinamento comportamental tradicional, avaliando a eficácia, de forma comparativa, da utilização do treinamento experiencial no contexto corporativo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, envolvendo diversas técnicas, tais como observação, entrevistas e questionário de avaliação de efetividade do treinamento (Ropeloc), que foi aplicado aos funcionários de uma empresa contratante do treinamento experiencial situada em Huston, Estados Unidos, e em outra situada em Belo Horizonte, Brasil. Os resultados indicam melhor aproveitamento do treinamento aplicado no Brasil, sendo que os itens que apresentam melhor desempenho com a aplicação da metodologia de treinamento experiencial são busca pela qualidade, pensamento aberto, liderança e lidar com mudanças. Esses resultados surpreendem, dada a melhor infraestrutura da organização estudada nos Estados Unidos e seus maiores cuidados com a segurança no que se refere aos equipamentos utilizados.

Palavras-chave: treinamento comportamental; treinamento experiencial; metodologia de treinamento experiencial.

Abstract

Corporations have gone through periods of contemporary changes and challenges that have led them to adopt management actions to increase in financial results, maintenance of the achieved financial results and their own survival in the market. In different scales and according to their size and culture, business has been concerned with the intellectual capital of its employees by focusing on intangible value of their organizations. This study investigates an option to traditional behavioral training, evaluating the effectiveness of a comparative analysis of the use of experiential training in the corporate context. We performed a qualitative and quantitative research, involving several techniques such as observation, interviews and a questionnaire on the effectiveness of training (ROPELOC), which was applied to the employees of a contractor of experiential training based in Huston, United States of America and another, located in Belo Horizonte, Brazil. The results show a better use of applied training in Brazil, and the items that perform better in the application of experiential training methodology is the search for quality, open thinking, leadership and dealing with the changes. These results are surprising, given the best infrastructure of the organization studied in the United States and its better care of safety concerning to equipments used.

Keywords: behavioral training; experiential training; experiential training methodology.

Zélia Miranda Kilimnik*
Eder Menezes Reis**

* Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora na Fundação Mineira de Educação e Cultura.

** Mestre em Administração pela Fundação Mineira de Educação e cultura. Gerente de Fábrica da DSI Fosminas (Multinacional ligada a mineração). E-mail: ederynca@yahoo.com.br

Introdução

Em 1920, a primeira escola que enfocou responsabilidade, igualdade, justiça social, respeito e serviço comunitário surgiu na Alemanha, com o primeiro trabalho realizado por Kurt Hahn (educador e filósofo alemão) atuando com educação inovativa praticada ao ar livre. Na época, as atividades físicas ao ar livre já tinham caráter colaborativo.

De acordo com Hammerman (1980), os primeiros programas de treinamento experiencial ao ar livre em áreas de *camping* nos Estados Unidos começam em 1930. Em 1976, surge a Associação para a Educação Experiencial, referindo-se ao aprendizado ao ar livre como uma forma de educação experiencial. A indústria de construção de *challenge courses* (percursos de desafio), que são áreas de treinamento ao ar livre compostas de diversos equipamentos, onde acontecem atividades relacionadas à educação experiencial, teve crescimento acentuado na década de 1990 e o número de consultores que proviam essa modalidade de treinamento também acompanhou esse crescimento.

Attarian (2001) afirma que se, em 1992, havia 300 áreas de treinamento ao ar livre nos Estados Unidos, em 2001, eram mais de 15 000 em operação. O governo norte-americano, até os dias atuais, não regulamentou essas atividades, propiciando que a iniciativa privada crie padrões para construção, operação, manutenção e gerenciamento relacionados a essas atividades.

No Brasil, o Treinamento Experiencial ao Ar Livre – TEAL – ocorreu pela primeira vez em maio de 1992, em uma área em Teresópolis, Rio de Janeiro, sendo organizado pela Dinsmore Associats e pela empresa americana Pro Action, usando técnicas desenvolvidas por eles, de acordo com o modelo americano de treinamento ao ar livre

nas modalidades *low ropes* (cordas baixas) e *high ropes* (cordas altas). Esses termos são utilizados nos Estados Unidos para definir os níveis de dificuldade aos quais as pessoas são expostas.

Low ropes são atividades aplicadas no solo ou bem próximas a ele, com a função de integração das pessoas que estão em treinamento e também para que o facilitador avalie o nível de coesão, comprometimento, envolvimento e auto-suporte entre os participantes, visando à proposição de forma progressiva de atividades mais desafiadoras para os grupos, nos equipamentos de *high ropes*, que geralmente são acessíveis por paredes de escalada, escadas e postes inclinados. As atividades chamadas *high ropes* elevam o nível de estresse por estarem posicionadas geralmente a oito, nove ou mais metros do solo, tornando a percepção de risco maior. São utilizados equipamentos de segurança, cordas, cabos de aço, cinturões etc.

As atividades fora do solo podem ser praticadas por uma, duas ou mais pessoas, dependendo do equipamento e de sua configuração. Quando os equipamentos estão isolados, são chamados por nomes próprios, mas se são utilizados em área próxima ou estão em configuração sequenciada, são chamados de *challenge courses* (percursos de desafio).

A partir do início dos anos 1990, técnicas e equipamentos de esportes e atividades não-conventionais praticados ao ar livre, como escalada em rocha, rapel, arvorismo e atividades no solo, têm sido utilizados em treinamentos comportamentais corporativos experienciais, com a finalidade de desenvolver determinadas habilidades (liderança, superação de obstáculos, trabalho em time, entre outros), em grupos de trabalho, visando ao melhor desempenho nas atividades corporativas. Unir as pessoas em torno de uma tarefa, na qual é esperado que elas atinjam um objetivo com esforço mútuo, ou expor cada indivíduo a

situações nas quais a superação de obstáculos será incentivada pelo grupo são exemplos de objetivos de uma gama de propostas de treinamento que buscam conciliar objetivos e atividades para gerar um ciclo de aprendizado vivencial dirigido à proposta do treinamento.

No contexto norte-americano, a padronização foi fruto da possibilidade de embargo governamental às atividades, caso a falta do padrão causasse acidentes aos praticantes. Dessa padronização surgiu a *Association of challenge courses technology* – (ACCT) – Associação para tecnologia dos percursos de desafio. Atualmente, essa entidade é responsável pela criação, pela divulgação e pela revisão dos padrões que são utilizados pelas empresas que operam, constroem e que dão manutenção e suporte. A associação, por sua vez, é ligada ao Instituto Nacional Americano de Padrões – ANSI –, que é responsável por atualizar e divulgar as normas referentes às atividades de padronização em diversos segmentos das atividades industriais, comerciais e de engenharia, visando à segurança para os produtos e para os usuários. O ANSI desenvolve trabalhos similares aos realizados pelo Instituto Nacional de Metrologia – INMETRO –, que é o órgão brasileiro responsável pela padronização e pela normalização.

Com o intuito de obter informações relevantes sobre o treinamento experiencial, obtivemos, por meio de entrevista com empresas e com consultores que realizam treinamentos experienciais, no período de abril a junho de 2009, informações relevantes de como é esse mercado na realidade local. Observa-se, assim, que, na grande Belo Horizonte e regiões próximas, existem várias empresas que oferecem essa modalidade de treinamento, com grande diversidade de propostas, em termos de duração e de custos. Algumas empresas dispõem de toda a estrutura necessária, como: recursos humanos, equipamentos e área natural

própria. Já outras optam por alugar esse espaço e utilizar equipamentos próprios. Foi também percebido que empresas menores e consultores adquiriram o hábito de alugar áreas naturais para treinamentos e contratar serviços, tais como o equipamento de empresa terceira.

Também foi verificado que é comum que empresas de ecoturismo expandam suas atividades, oferecendo treinamentos experienciais por já possuírem área natural e equipamento, mesmo que não possuam capacidade técnica tanto de aplicação do treinamento quanto de manutenção e lida com os treinandos. Essas empresas de ecoturismo abordam o foco mais recreativo, seu negócio original, na utilização da vivência obtida nas atividades ao ar livre refletidas no treinamento organizacional, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, de acordo a percepção deste autor, que teve a oportunidade de fazer treinamentos e estágios naquele país.

As maiores empresas mineiras não são muito receptivas quando são abordadas sobre a possibilidade de abertura para um trabalho acadêmico, temendo o plágio de suas atividades. Seus dirigentes não são claros quando são inquiridos sobre seus métodos e suas principais atividades específicas de treinamento, descartando a possibilidade de um estudo, sob a alegação de que pessoas externas à organização podem criar uma empresa similar, tornando-se concorrentes.

Justifica-se, assim, um estudo exploratório em outro país, mais especificamente nos Estados Unidos, visando a obter conhecimento teórico e prático sobre o tema, e trazê-lo para a realidade local, colaborando para a melhoria do conteúdo dessas atividades com foco corporativo. Os procedimentos de segurança e de organização deverão somar valor para as prestadoras de serviço, gerando boas práticas no manuseio e na estocagem dos seus equipamentos. Adicionalmente, as

atividades de ecoturismo poderão potencializar suas atividades por meio da melhoria qualitativa dos processos internos.

As corporações contratantes do treinamento experiencial ao ar livre poderão também avaliar as etapas das atividades, baseando-se nas teorias e conhecendo a fundamentação dos processos do treinamento. Devido ao fato de o treinamento experiencial ser utilizado geralmente para reforçar a missão da empresa ou para modificar comportamentos inadequados à realidade corporativa, este estudo dará subsídios para que a corporação obtenha o resultado esperado nessa modalidade de treinamento. Ou seja, para que o treinamento torne-se efetivo e não resulte apenas em horas de lazer.

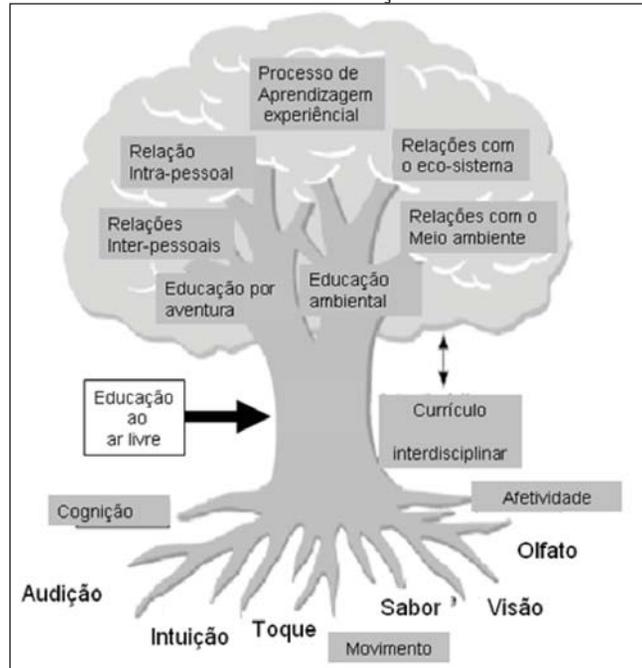
Este trabalho teve como objetivo gerar conhecimentos, colaborando com empresas, consultores, prestadores de serviço e corporação contratante, disponibilizando, de forma mais aprofundada, os fundamentos da atividade de treinamento ao ar livre e da educação experiencial.

Teoria da educação ao ar livre

Segundo Barros (2000), *Outdoor Education* ou Educação ao Ar Livre é uma vivência educacional que faz uso de desafios presentes em áreas naturais como metodologia educativa. A Educação ao Ar Livre é um método de aprendizagem experiencial que utiliza todos os sentidos de uma pessoa, ocorrendo principalmente pela exposição do aluno ou do visitante a ambientes naturais. De acordo com Neill (2003), a utilização das atividades ao ar livre para fins educativos envolve aventura para propiciar crescimento pessoal, sob a orientação de um instrutor ou líder. Os ambientes de aprendizagem ao ar livre são mais que uma "sala de aula ao ar livre", uma vasta área de diversão ou um campo de batalha entremea-

do por obstáculos naturais. De fato, o ambiente ao ar livre tem longa história por prover espaços especiais para que o indivíduo aprenda, de modo profundo, sobre si mesmo e sobre sua interação social com os outros.

FIGURA 01 - A ÁRVORE DA EDUCAÇÃO AO AR LIVRE

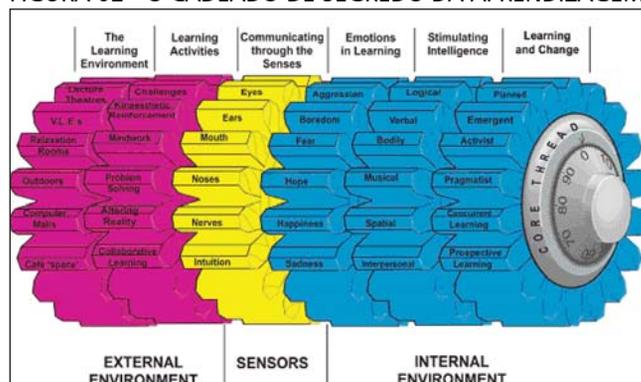


FONTE: Adaptado de Priest e Gass (1983)

De acordo com Priest e Gass (1983), ilustrado em seu modelo chamado "árvore da educação ao ar livre", na qual, em sua base (as raízes), estão cognição, afetividade e movimentos como grandes grupos, e sons, intuição, tato, gosto, visão e olfato são alusivamente relacionados com a essência humana, que deve ser aprimorada pelo treinamento ao ar livre. Logo acima das raízes, o tronco simboliza a educação ao ar livre como grande suporte ao ser humano em seu processo de treinamento. Mais acima, o frondoso tronco se desdobra em duas partes, duas vertentes: uma é a educação por meio da aventura em áreas abertas e a outra é a vertente para a educação ambiental. Já os galhos simbolizam as relações intrapessoais e interpessoais, as relações com os ecossistemas e as relações do homem com as ciências da terra. Nos galhos, também está o processo de aprendizado experiencial.

Beard e Wilson (2002) criaram um modelo no qual incorporaram muitos outros elementos psicológicos, educacionais, experimentais e específicos da educação ao ar livre. Esse modelo, o cadeado de segredo da aprendizagem, faz referência ao sistema de travamento e abertura dos cofres, no qual existem engrenagens contendo inúmeros dentes. A combinação desses dentes resultará em processos de aprendizagem. Quando se posiciona os dentes na primeira engrenagem, está se fazendo a seleção do ambiente de aprendizagem e, conseqüentemente, todas as engrenagens seguintes podem ser colocadas em qualquer posição desejada. São três grandes grupos de engrenagens: Ambiente externo, Sensores e Ambiente interno, sendo que cada engrenagem representa um subgrupo específico e cada dente dela é um componente variante.

FIGURA 02 - O CADEADO DE SEGREDO DA APRENDIZAGEM



FONTE: Beard e Wilson (2002)

No primeiro grande grupo, a primeira engrenagem, chamada de Ambiente Externo, é relacionada aos fatores do ambiente, melhor dizendo, o “ambiente do aprendizado”, sendo ele descrito como: salas de conferência, salas de relaxamento, ao ar livre, computadores, cafés, aprendizado virtual, teatros. Também nesse grande grupo, a segunda engrenagem é denominada “atividades de aprendizagem”, que se considera a solução de problemas, desafios, mentalização, sinestesia, aprendizagem colaborativa, realidade simulada.

Na verdade, o primeiro grupo está relacionado à área física, ao ambiente onde acontecerá o treinamento e a qual atividade será proposta como formato do treinamento. Os sensores estão descritos no segundo grupo considerando-se a comunicação por meio dos sentidos. Os olhos, os ouvidos, a boca, o nariz, os nervos e a racionalidade. Os sensores são responsáveis pela ligação entre o ambiente externo e o interno, por meio dos sentidos, da percepção e dos sentimentos. Esta é considerada uma engrenagem-chave, à qual se deve dedicar tempo para fazer a ligação correta entre ambiente interno e externo.

O ambiente interno é o maior grupo, composto de três engrenagens, sendo elas:

- a) Emoções no aprendizado; agressão, medo, esperança, tédio, alegria, tristeza.
- b) Inteligências estimuladas; lógica, verbal, corporal, musical, espacial e interpessoal.
- c) Aprendizado e mudança; emergente, sem modificação, participativa, pragmatista, aprendizagem simultânea, aprendizagem contínua.

Há um mecanismo adicional para que essas engrenagens sejam movidas. Trata-se de um eixo central que conecta todas as engrenagens e permite a combinação ou o arranjo comutativo. A linha central do mecanismo do cofre é manuseada para atingir uma combinação que o abra, por meio da seleção das engrenagens e dos dentes. Simbolicamente, é o dispositivo que possibilita o arranjo correto entre os grandes grupos, subgrupos e itens para obter a correta combinação entre o primeiro grande grupo, o ambiente externo e os demais grupos, subgrupos e itens.

Educação experiencial

De acordo com Ewert, Baker e Bissix¹ (2004 *apud* BARROS, 2000), a Educação Experiencial é uma forte ferramenta da promoção de comportamentos ambientalmente corretos, em três esferas: a construção da consciência ambiental; a formação de atitude; e a capacitação. Nas vivências da Educação ao Ar Livre, a sala de aula deixa de ser entre quatro paredes e passa a ser o ambiente natural.

Em 1941, a *Outward Bound*² foi fundada por Kurt Hahn³. Sua criação deveu-se à morte de marinheiros da marinha mercantil em barcos salva-vidas quando seus navios eram afundados no Atlântico Norte pelas forças navais alemãs. O programa tinha como filosofia que o caráter do indivíduo é “lapidado”, pois ao encarar desafios em ambiente natural, ele constrói o senso de autovalorização, o grupo aumenta sua consciência da interdependência humana e todos adquirem mais envolvimento com a atividade.

É impressionante como os princípios e visões são ainda contemporâneos e vão ao encontro de nossa sociedade atual e futura. Flavin (1996) afirma que os princípios da escola de Salém⁴, aqueles originários da *Outward Bound*, advogam que a aprendizagem funciona melhor em pequenos grupos, nos quais existe confiança, e, como

apresentamos, as saídas de campo ocorrem em grupos pequenos, com no máximo doze integrantes. A diversidade é o fator de enriquecimento da aprendizagem, tão importante quanto a inclusão social e a heterogeneidade. Mas não apenas esses valores são estimulados. Também o mesmo autor destaca: o educador tem como tarefa básica ajudar os alunos a superar medos e descobrir que têm muito mais dentro deles do que imaginam.

Sauvé (1997) também contribui para a educação experiencial quando afirma que o meio ambiente possibilita o aprendizado experiencial, tornando-se o meio de aprendizado. Beard e Wilson (2002) buscam demonstrar o processo que dá sentido à conexão entre o mundo interno da pessoa e o mundo externo. O autor demonstra em seu modelo que a interação entre esses dois mundos dá origem ao aprendizado experiencial. Afirma também que a transferência da aprendizagem para um novo contexto ocorre devido a uma sequência, sendo que a primeira fase é a experiência, quando a pessoa é exposta a regras, seguida do ato de realizar alguma tarefa como parte operativa da experiência planejada, sendo que a reflexão e a interpretação relacionadas à ação são itens do aprendizado vivencial. Gilbertson *et al.* (2005) advoga a favor da educação experiencial como precursora das atividades de educação ao ar livre referindo-se a elas como habilidades físicas, educação por meio da aventura, crescimento interpessoal ou habilidades educacionais, ecoturismo, relações com a ecologia, educação ambiental (formal) ou interpretativa (informal). A aprendizagem pode ser definida como “uma modificação sistemática do comportamento, por efeito da prática ou experiência, com um sentido de progressiva adaptação ou ajustamento” (CAMPOS, 1987, p.30).

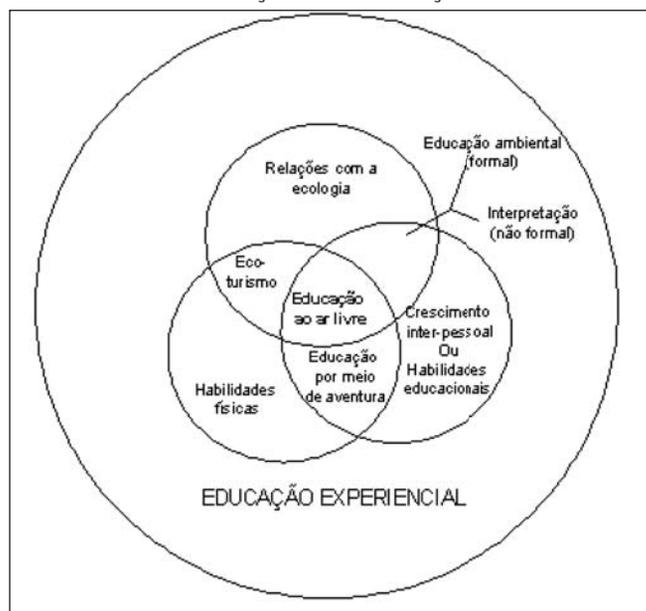
¹ EWERT, A.; BAKER, D.; BISSIX, G. **Integrated resource management: the human dimension**. Cambridge, MA: CABI Publishers, 2004.

² Expressão utilizada por marinheiros para descrever o momento em que o navio deixa o porto, levando a si e sua tripulação para riscos desconhecidos e aventuras no mar aberto. Soltar as amarras das pessoas de seus abrigos seguros do lar, da família e de rotinas familiares para crescer por meio de experiências não-familiares, de dificuldades e de aventuras.

³ Educador nascido em 1886, em Berlim, na Alemanha.

⁴ Localizada na cidade de Salém, oeste da Alemanha.

FIGURA 03 - INTERLIGAÇÕES DA EDUCAÇÃO EXPERIENCIAL



FONTE: Gilbertson et al. (2005)

Ciclos do aprendizado experiencial

Os ciclos de aprendizagem experiencial são modelos que tanto demonstram como o aprendizado é transferido da vivência (experiencial) para a aplicabilidade prática, quanto auxiliam no entendimento do treinamento baseado na experiência e em programas de educação ao ar livre. Esses ciclos variam de um a cinco estágios, que são fases nas quais ocorre o aprendizado, sendo que o ciclo de quatro estágios é o mais abordado na literatura. De acordo com Kolb (1984), o ciclo de um estágio considera a experiência (vivência) como um estágio único e suficiente para o aprendizado. Kolb remonta ao ditado de Confúcio, que afirma: “Diga-me, e eu esquecerei. Mostre-me e me lembrarei. Envolve-me, e eu compreenderei”. Kolb refere-se à experiência (vivência) como envolvimento, que, por ser um ciclo único, leva ao aprendizado.

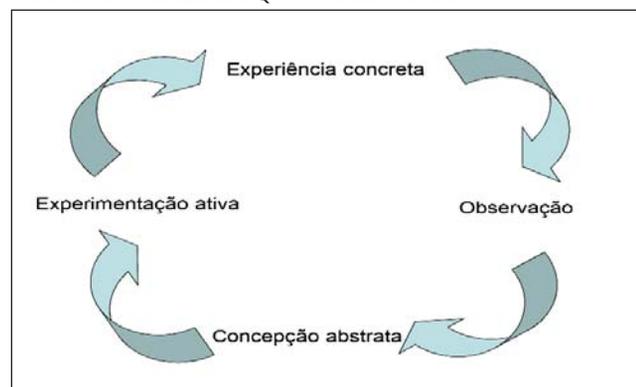
O modelo de dois estágios complementa o primeiro modelo por adicionar a reflexão ao processo de aprendizagem, relacionando a expe-

riência (vivência) adquirida à reflexão de forma estruturada por intermédio da educação experiencial facilitada. A experiência e a reflexão são vetores do aprendizado, de acordo com o ciclo de dois estágios. Bacon (1987) propõe o Modelo Metafórico, que consiste na experiência ao ar livre seguida da reflexão, ou seja, a metáfora entre a experiência e os fatos do dia a dia, fatos reais, profissionais ou pessoais do participante.

A aprendizagem foi um item acrescido ao modelo de dois estágios por intermédio das pesquisas de Dewey (1971). A experiência complementada pela reflexão relacionada à vivência conduzia ao aprendizado orientado pela aplicação da experiência vivida.

Juch (1983) coletou 17 ciclos de quatro estágios na literatura como sendo base de várias teorias relacionadas ao aprendizado experiencial, entre os quais ele destacou o ciclo de Kolb (1983, p.4) como sendo o mais completo e que explica melhor o ciclo de aprendizado experiencial.

FIGURA 04 - CICLO DE QUATRO ESTÁGIOS



FONTE: Kolb (1983)

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, envolvendo a utilização de diversas técnicas, tais como observação, entrevistas e aplicação de questionários, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil.

Inicialmente, foi realizado estudo exploratório em uma região geográfica que tem cultura de aplicação dessa modalidade de treinamento empresarial, ou seja, nos Estados Unidos. Foi escolhida a região sul do estado do Texas, onde se concentra o maior número de indústrias de construção de equipamentos para essas atividades, além de áreas de treinamento ao ar livre. Por consequência, nessa área estão diversas empresas que são responsáveis pela certificação de facilitadores, pela construção de dispositivos e equipamentos e pela manutenção das áreas de treinamento.

Conforme mencionado, o instrumento para coleta de dados foi o ROPELOC (NEILL; MARSH; RICHARDS, 1997). Essa ferramenta de avaliação do programa de treinamento experiencial corporativo é projetada para auxiliar a avaliação de programas e desenvolvimento dos participantes. O instrumento permite a mensuração, pré ou pós-treinamento, do impacto sobre uma variedade de qualidades pessoais, sociais e de trabalho que os programas de treinamento experiencial corporativo visam a melhorar. O conteúdo do instrumento é personalizável a partir de um conjunto de escalas predeterminadas. Os números advindos desse questionário possibilitam a análise das dimensões dos principais domínios psicológico e comportamental nos níveis pessoal, social e das relações de trabalho. Ele foi projetado especificamente para ser sensível aos tipos de mudanças pessoais que podem ocorrer como resultado da participação em programas de intervenção baseados em vivência experiencial.

O Ropeloc (questionário de efetividade) consiste de 39 itens e nas medidas de doze áreas específicas da eficácia pessoal, incluindo habilidades pessoais (autoconfiança, autoeficácia, gerenciamento do estresse, pensamento aberto), habilidades sociais (eficácia social, trabalho em equipe, liderança), competências organizacionais (gestão do tempo, busca pela qualidade, lidar com mudanças).

Cada fator é medido por três questões compostas de escala Likert de oito pontos, das quais é tirada a média para se obter o escore. O estilo dos itens, assim como a escala de medição, deriva do Questionário de Efetividade de Neill, Marsh e Richards (1997), que tem sido amplamente utilizado na avaliação dos resultados dos programas de formação experiencial.

População, amostra e coleta de dados.

O estudo foi realizado em dois contextos geográficos distintos, sendo que o primeiro a ser pesquisado foi o da região de Houston, Texas, em agosto de 2009. Na oportunidade, foram entrevistados um especialista e dois facilitadores e foi aplicado um questionário (Ropeloc) em amostra não-probabilística de 28 treinandos da modalidade experiencial. O especialista e os facilitadores eram funcionários de uma empresa que oferece treinamento experiencial para empresas, principalmente no âmbito da cidade de Houston e proximidades.

O outro contexto foi o da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, no Brasil, no período de novembro de 2009. Nesta ocasião, foram aplicados 28 questionários (Ropeloc) em treinandos. A empresa participante deste estudo e contratante do treinamento experiencial é da área de vendas de bens de consumo de alto valor agregado e goza de grande conceito junto ao mercado belo-horizontino em seu segmento. A amostra da população à qual foi aplicado o questionário (Ropeloc) foi propositadamente do mesmo tamanho da amostra de Houston, sendo que se procurou respeitar a mesma porcentagem entre membros dos sexos masculino e feminino.

Tratamento estatístico dos dados

Os dados qualitativos obtidos na entrevista com o especialista tiveram por objetivo descrever quais as principais atividades utilizadas no contexto norte-americano e foi descrita no tópico 2.3.4. A mesma entrevista com esse especialista também gerou outros dados que dizem respeito ao conteúdo técnico e organizativo relevantes dessa modalidade de treinamento, devido ao fato de o especialista ser quem treinou e certificou vários profissionais desta modalidade de treinamento. Após a entrevista com ele, foi gerado um roteiro de entrevista semiestruturada para ser aplicado aos facilitadores, visando a verificar se os conteúdos técnicos e organizativos eram realmente utilizados na prática do treinamento experiencial.

Já os questionários aplicados nos treinandos geraram dados quantitativos que foram analisados por meio da estatística descritiva (média e percentual) e a comparação entre as médias foi confirmada por intermédio do teste *T-Student*, utilizando-se o programa Minitab para análise quantitativa.

Resultados da pesquisa

Para o entendimento dos gráficos, ressaltamos que se foi utilizada uma escala tipo Likert de 1 a 8 e que todos os resultados obtidos nesse intervalo foram tratados estatisticamente, aplicando-se cálculos das médias e comparação entre estas, realizadas com o testes t em intervalo de confiança de 95%. Os questionários aplicados geraram muitos dados de relevância à compreensão dos efeitos que a modalidade de treinamento experiencial gera aos participantes e quais os itens são mais relevantes por dimensão de análise e por contexto.

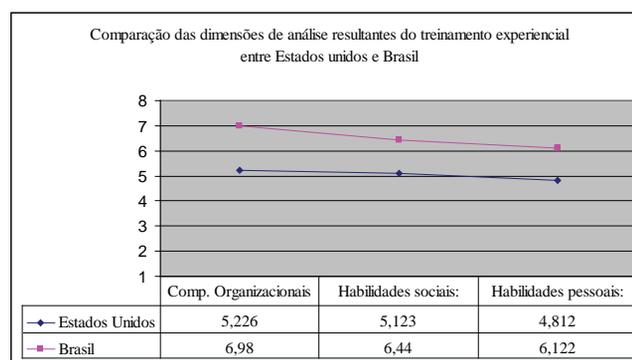
Comparação entre programas realizados nos Estados Unidos e no Brasil, com base nos fatores do questionário Ropeloc

Partindo da análise dos dados primários obtidos por meio do instrumento de pesquisa Ropeloc referentes à avaliação pós-treinamento, pode-se constatar que as três dimensões de análise (competências organizacionais, habilidades sociais e habilidades pessoais) apresentam diferenças significativas entre o contexto americano e o brasileiro, sendo que este apresentou valores mais elevados, de modo geral, indicando melhor resultado, segundo a percepção dos participantes, todos eles líderes ou gerentes de empresas.

Pode-se perceber, no gráfico 01, que:

- A dimensão comportamentos organizacionais apresenta diferença de 21,93% entre os contextos, sendo favorável ao Brasil.
- Com diferença de 16,46%, percebe-se que as habilidades sociais são mais bem-trabalhadas no contexto brasileiro.
- Verificou-se também diferença sutil entre as habilidades pessoais em favor ao contexto brasileiro, de 16,38%.

GRÁFICO 01 - COMPARAÇÃO DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE RESULTANTES DO TREINAMENTO EXPERIENCIAL ENTRE ESTADOS UNIDOS E BRASIL



FONTE: Os autores (2009)

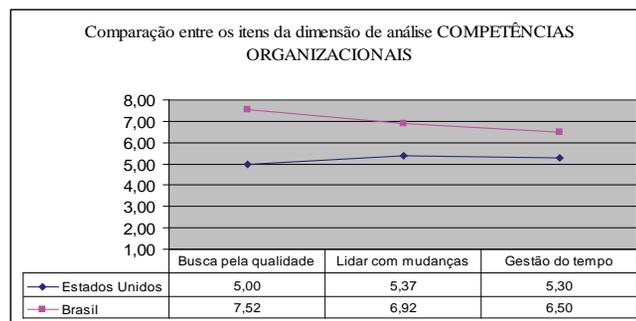
Comparação entre os itens da dimensão de análise competências organizacionais

Os dados demonstram que, nesta dimensão de análise, os três itens tiveram valores mais altos no contexto brasileiro, com variações em relação ao contexto americano entre 15% e 31,50%, passando por 16,46%, sendo demonstrado que, no contexto brasileiro, de acordo com os resultados, as competências organizacionais são mais observadas.

Dentro desses itens, a busca pela qualidade se destacou devido à diferença de as médias comparadas estarem muito distantes. Verificando o desvio-padrão do teste t, temos o valor de 2,048, o que explica que a média baixa aferida em desfavor aos Estados Unidos deveu-se à dispersão dos valores colhidos nos questionários. Pode-se inferir, pela análise do gráfico, que, no contexto brasileiro, a busca pela qualidade é mais intensa do que no contexto americano. Além disso, de acordo com o autor do Ropeloc, a busca pela qualidade é o desejo de obter o melhor resultado possível.

A segunda competência organizacional é descrita como a capacidade de ser receptivo às mudanças que podem ocorrer no ambiente da empresa. Verificou-se, então, que lidar com mudanças é mais efetivo, também, no contexto brasileiro. A gestão do tempo apresenta a menor diferença entre as médias nos dois contextos, sendo de 15% a diferença entre elas.

GRÁFICO 02 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

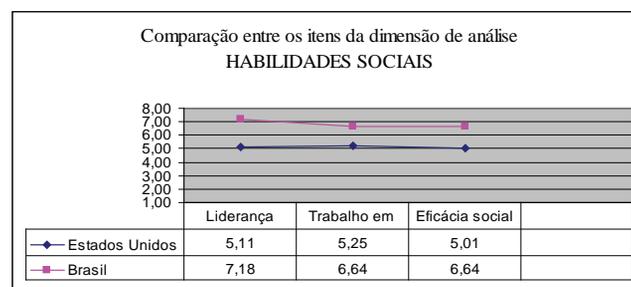


FONTE: Os autores (2009)

Comparação entre os itens da dimensão de análise habilidades sociais

Observa-se que, de acordo com o resultado da pesquisa realizada nos dois grupos dos contextos americano e brasileiro, a capacidade de liderança se destaca no contexto brasileiro, com 25,88% de vantagem com relação ao contexto americano. O mesmo se percebe ao analisar o gráfico 03, ocorrendo aos itens trabalho em equipe e eficácia social, sendo respectivamente as diferenças de 17,38% e 20,38%.

GRÁFICO 03 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE HABILIDADES SOCIAIS

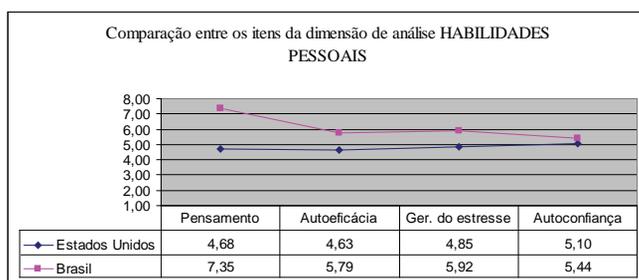


FONTE: Os autores (2009)

Comparação entre os itens da dimensão de análise habilidades pessoais

No que se refere às habilidades sociais, tem-se diferença muito significativa entre as médias relacionadas aos contextos estudados, especialmente no item pensamento aberto, sendo que 33,38% é o percentual de diferença em favor do contexto brasileiro. Contudo, são percebidos valores muito próximos no item autoconfiança, sendo a diferença de apenas 4,25% entre os contextos. O teste t apontou diferença pouco significativa, afirmando que as médias são iguais. As médias intermediárias são 14,5% e 13,38%, sendo representadas simultaneamente no gráfico pela autoeficácia e pelo gerenciamento do estresse.

GRÁFICO 04 - COMPARAÇÃO ENTRE OS ITENS DA DIMENSÃO DE ANÁLISE HABILIDADES PESSOAIS



FONTE: Os autores (2009)

Fatores que afetam o resultado do treinamento experiencial nos dois países

Alguns importantes aspectos com relação ao treinamento experiencial foram ressaltados nas entrevistas e devem ser observados visando à sua aplicação correta e à geração dos resultados esperados. As restrições quanto à condição física e emocional devem ser levadas em conta, logo no início do processo de planejamento do treinamento. Milkovick e Boudreau (2000) afirmam também que a consideração das diferenças individuais ou de características específicas de cada empregado contribui para a eficácia do treinamento.

As características específicas de cada empregado que é submetido à modalidade de treinamento experiencial devem ser consideradas para que o programa de treinamento não incorra no erro de expor pessoas a um treinamento que exija esforço físico ou emocional ao qual elas possam apresentar restrições. Na entrevista com o especialista norte-americano, ficou claro que: *“Antes de iniciar sua atividade é bom que você peça a uma pessoa por vez para segurar a corda e suportar seu próprio peso. Durante esse exercício, você como facilitador pode observar quem tem facilidade, quem tem dificuldade e quem não se sente capaz. O facilitador deve, a partir dessa observação, pensar em alguma forma para que o treinando participe do treinamento, mesmo que a atividade apresente restrições por algum motivo, físico ou emocional”*⁵.

Portanto, quando o especialista percebe, durante o treinamento, que alguém não tem capacidade física ou emocional para a participação nas atividades, o fato é indicador de que a fase de planejamento não foi eficaz e que expôs a pessoa a um possível constrangimento perante os demais empregados envolvidos no treinamento. Como análise posterior, cabe, por parte dos responsáveis pelo planejamento, averiguar se esse caso ocorreu em treinamentos experienciais contratados. Na eventualidade de isso ocorrer, deve-se entender a motivação que levou o empregado até o ponto de ser excluído ou desempenhar papel secundário no treinamento.

Compreender se o empregado participou do treinamento sem ter condições físicas ou emocionais por negligência própria ou se por medo de retaliação por parte dos superiores, submetendo-se a uma condição desconfortável e de risco está ligada a cultura interna da corpo-

⁵ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada em Trinity, Texas, Estados Unidos em 23/07/2008.

ração. A corporação com perfil mais hostil pode gerar no empregado este comportamento e é função dos responsáveis pelo planejamento, que devem, a partir desse diagnóstico, propor ações corretivas para planejamentos futuros de treinamento focando a cultura interna e a modalidade de treinamento experiencial.

Considerações Finais

A comparação dos resultados entre o treinamento experiencial realizado no contexto norte-americano e o realizado no Brasil, na região de Belo Horizonte, demonstra que a aplicação dessa modalidade de treinamento para treinamentos com finalidade de melhorar ou desenvolver comportamentos em equipes de trabalho é válida. E os resultados apontam para o melhor aproveitamento do treinamento aplicado no Brasil.

A princípio, a explicação mais lógica, de acordo com os resultados, para que o estudo no contexto brasileiro tenha encontrado melhores médias é que, possivelmente, pode estar havendo uma melhor absorção à metodologia em nosso país e que essa modalidade de treinamento está sendo aplicada com excelência.

Essa possível explicação pode, porém, ser questionada, uma vez que alguns autores apontam para uma estrutura física mais adequada nos Estados Unidos do que no contexto brasileiro. Attarian (2001) afirma que, em 1992, havia 300 áreas de treinamento experiencial ao ar livre (*challenge courses*) nos Estados Unidos. Dinsmore (2004) afirma que, no Brasil, podemos considerar que o marco inicial do treinamento experiencial ao ar livre ocorreu em maio de 1992, em uma área de Teresópolis, no estado do Rio de Janeiro.

Outros fatos percebidos durante as entrevistas preliminares realizadas com consultores

e especialistas, no período de abril a junho de 2009, em Belo Horizonte, indicaram que o conhecimento acerca da metodologia experiencial de treinamento é limitado e que os proprietários não são abertos para permitir um estudo mais aprofundado em suas organizações.

Uma explicação secundária para os melhores resultados do treinamento experiencial obtidos na coleta de dados realizada no Brasil relaciona-se ao fato de que nos Estados Unidos, esse tipo de atividade é muito utilizada com finalidades recreativas e comportamentais, para crianças e adolescentes, sendo que boa parte desse público passa também, na vida adulta, por um treinamento experiencial com foco de treinamento organizacional. Na fase adulta, não é uma completa novidade participar de treinamentos experienciais, portanto a avaliação vai ser menos movida pela emoção e encarada como uma atividade de treinamento comum.

Os treinamentos muitas vezes são escolhidos em função das técnicas modernas, que por serem participativas, vivenciais e lúdicas, fazem com que os participantes se envolvam e gostem muito das técnicas apresentadas. Estão classificados nesta categoria de treinamentos: dinâmicas de grupo, auto-ajuda, treinamentos vivenciais ao ar livre (teal, rafting, rapel, corrida de kart, canoagem, sobrevivência na selva), programas de aventuras (expedição ao deserto, caçada na África, etc.), todos eles muito divertidos e emocionantes, mas de resultado prático muito duvidoso para os negócios (SIMÕES, 2009, p.2).

O fator cultural também pode ser influenciador do resultado gerando uma supervalorização desta atividade, mais relacionada aos seus aspectos lúdicos do que aos pedagógicos. Borges-Andrade e Abbad (1996) apontaram os riscos associados à importação de técnicas de treinamento sem a observância de determinados fatores que justamente resultar em um desvirtuamento de sua real finalidade.

Na fase de planejamento, o envolvimento dos responsáveis com os especialistas é fundamental para que o treinamento não seja um “pacote de treinamento” já padronizado para todo tipo de empresa e para que tal pacote não desempenhe a função de uma panaceia para curar quaisquer males (BORGES-ANDRADE; ABBAD, 1996).

As principais limitações deste estudo devem-se principalmente:

- a) ao fato de ter sido pesquisada apenas uma empresa contratante do treinamento experiencial, em ambos os contextos;
- b) à não-aplicação prévia do questionário aos participantes, tal como a aplicação ao final do treinamento;
- c) aos poucos estudos conduzidos no Brasil relacionados ao treinamento experiencial;
- d) às empresas terem sido pouco receptivas à pesquisa.

O medo da crítica futura dos métodos de cada empresa e a possibilidade de haver exposição do seu nome no mercado foi também muito evidente nas entrevistas. A dificuldade de falar sobre autores correlatos ao tema deveu-se a dois fatores: número inexpressivo de publicações especializadas no país e carência da leitura em outro idioma. Pesquisando *sites* de algumas empresas, percebemos que quase todas apresentam conteúdo similar e, quando comparadas a empresas em outras regiões, vemos que uma imensidão de equipamentos, métodos e procedimentos não são utilizados e tampouco citados.

As entidades normativas e de classe não são citadas sob qualquer aspecto e há o desconhecimento de empresas que constroem, treinam e executam manutenção nessas áreas. A maior “saia justa” ocorre quando as empresas são perguntadas quanto ao modo como obtiveram conhecimento para a organização das atividades, demonstrando que a fundamentação teórica é

incipiente na região focada em nosso estudo.

São sugestões de estudos futuros que investiguem:

- a utilização de novos instrumentos de coleta de dados para avaliação de treinamentos experienciais, com o intuito de aferir o impacto dessa modalidade de treinamento;
- a relação entre cada comportamento que se pretende trabalhar e os equipamentos utilizados no treinamento experiencial;
- a padronização dos equipamentos e seus respectivos nomes;
- a aplicação do treinamento experiencial, abrangendo desde o levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação até a teoria e os equipamentos envolvidos na atividade no contexto brasileiro.
- influência da variável gênero no que se refere ao aproveitamento dos participantes, uma vez que não foi abordada no presente estudo.

• Recebido em: 01/08/2010

• Aprovado em: 05/11/2010

Referências

- ATTARIAN, A. **Artificial climbing environments**. Andover, MA: Ventura, 2001.
- BACON, Stephen Barcia. **The evolution of the outward bound process**. Greenwich, USA: Outward Bound, 1987.
- BARROS, M. I. A. Outdoor education, uma alternativa para a educação ambiental através do turismo de aventura. In: SERRANO, C. **A educação pelas pedras: ecoturismo e educação ambiental**. São Paulo: Chronos, 2000.
- BEARD, C.; WILSON, J. P. **Experiential learning**. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2002.
- BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.112-125, abr./jun.1996.
- CAMPOS, D. M. S. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.
- DINSMORE, P.C. (Org.). **Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.
- FLAVIN, M. Kurt. **Hahn´s Schools & Legacy: to discover you can be more and do more than you believe**. Wilmington Delaware: Middle Atlantic, 1996.
- GILBERTSON, K. et al. **Methods and strategies for teaching outdoors**. Champaign, IL: Human Kinetics, 2005.
- HAMMERMAN, W. M. **Fifty yearsof resident outdoor education (1930-1980): its impact on American education**. Martinsville Ind.: American Camping Association, 1980.
- JUCH, BERT. **Personal development: theory and practice in management training** Chichester: Wiley, 1983.
- KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- _____. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEILL, J. T. Reviewing and benchmarking adventure therapy outcomes: applications of meta-analysis. **Journal of Experiential Education**, San Francisco, 2003.
- NEILL, J. T.; MARSH, H. W.; RICHARDS, G. E. **The life effectiveness questionnaire: development and psychometrics**. Sydney, NSW: The University of Western Sydney, 1997.
- PRIEST, S.; GASS, M. A. **Effective leadership in adventure programming**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1983.
- SAUVÉ, L. Educação ambiental e desenvolvimento sustentável: uma análise complexa. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v.6, n.10, p.72-103, dez. 1997.
- SIMÕES, A. **Vencer**. Disponível em <<http://www.vencer.com.br/materiacompleta.php?id=1275>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

A importância dos sistemas de gestão da qualidade: Fmea e Seis Sigma - uma abordagem teórica

Quality management systems regard: Fmae and Six Sigma - an theoretic approach

*Elizabeth Giron Cima **
*Miguel Angel Uribe Opazo ***

Resumo

Atualmente, mercados e clientes estão exigindo produtos e serviços mais elaborados, fazendo com que as exigências em termos de qualidade estejam sempre em um processo de evolução constante. É necessário que os produtos e serviços comercializados tenham, não só, a qualidade exigida pelos consumidores (usuários), como também, um custo mínimo para as empresas. Com a globalização da economia, percebe-se a disseminação de conceitos abordando a gestão da qualidade tais como: Fmea e Seis Sigma, os quais abordam de maneira objetiva ações pró-ativas buscando minimizar prejuízos causados por falhas e deficiências muitas vezes irreversíveis no processo produtivo das empresas. Este artigo buscou analisar a importância da aplicabilidade dos sistemas de gestão da qualidade: Fmea e Seis Sigmas nos processos industriais e produtos acabados.

Palavras-chave: gestão; qualidade; seis sigmas; indústria.

Abstract

Presently, markets and clients are requiring more work out in details of products and services, getting the better of quality, requiring of industries being working out doing the best constantly. It's necessary that the products and services sold get the quality that consumers (users) want, and, minimize cost to companies. The economy globalization is broadcasting quality management concept, like FMEA and SIX SIGMA, which approach objectively actions that will minimizing damage caused by wrongs at production process at industries. This article analysis how important is the implement of quality management system: FMAE and SIX SIGMA into industrialization process.

Keywords: management; quality; SIX SIGMA; industry.

* Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela UNIOESTE. Professora do Instituto Tecnológico e Educacional – Faculdades ITECNE. Cascavel-PR
E-mail: egcima@bol.com.br

** Doutor em Estatística, pela Universidade de São Paulo - SP. Professor Associado do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas da UNIOESTE. Cascavel - PR. E-mail: mopazo@unioeste.br

Introdução

Os sistemas de qualidade abordam aspectos fundamentais de controles e ações de melhorias contínuas que agem na prevenção de eventos adversos que possam ocorrer durante o processo produtivo de determinados produtos (CIMA; URIBE-OPAZO, 2009).

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma tarefa fácil de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações para que se garanta o comprometimento de todos com objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos (PALADINI, 2005). Nesta perspectiva pode-se afirmar que o avanço do conhecimento tecnológico, ou seja, do saber fazer, está relacionado aos ganhos de produtividade que definem o próprio conceito atual do crescimento econômico. O efeito principal da evolução dos padrões tecnológico é o de aumentar a capacidade de produção da economia em relação à quantidade de recursos humanos e de capital empregados (BATALHA, 2005). Nesta mesma visão apresenta-se o conceito de FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), como um método de análise de produtos ou processos o qual é usado para identificar os possíveis modos potenciais de falha e determinar o efeito de cada uma sobre o desempenho do sistema (produto ou processo). A definição de cliente abordada pela Fmea, não é simplesmente o usuário final, mas toda a cadeia produtiva (desenvolvimento, produção, vendas e logística), atua como apoio ao gerenciamento do processo (ROSA; GARRAFA, 2009).

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância dos sistemas de gestão da qualidade Fmea e Seis Sigma nos processos industriais e produtos acabados.

O artigo está estruturado em cinco sessões. Na primeira, encontra-se a introdução onde é relatada a importância do sistema de gestão da qualidade. Na segunda sessão, apresenta-se a revisão de literatura que contém os tópicos: definição importância e aplicabilidade da fmea; conceitos, definições e importância do Seis Sigma. Na terceira sessão apresentam-se a metodologia; Na quarta sessão apresentam-se a análise e a discussão dos resultados e na quinta sessão estão as considerações finais.

1 Revisão de literatura

1.1 Definição, importância e aplicabilidade da Fmea

Técnica utilizada para definir e identificar problemas ou erros potenciais ou conhecidos de um sistema que pode ser projeto, processo e/ou serviço antes que eles cheguem ao usuário (cliente); também conhecido como método analítico para identificar e documentar de forma sistemática falhas em potencial em produtos ou processos. Esta dimensão da qualidade tem se tornado cada vez mais importante para os consumidores, pois a falha de um produto causa, no mínimo, uma insatisfação ao consumidor ao privá-lo do uso do produto por determinado tempo; Foi desenvolvida com um enfoque no projeto de novos produtos e processos, mas passou a ser utilizada para diminuir as falhas de produtos e processos existentes e para diminuir a probabilidade de falha em processos administrativos (FERNANDES, 2005).

A metodologia de análise do tipo efeito de falha, conhecida como FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), é uma técnica que busca evitar, por meio de análise das falhas potenciais

possíveis falhas no projeto do produto ou do processo, este é o objetivo desta técnica, ou seja, detectar falhas antes que se produza peça e ou produto com defeitos. Pode-se dizer que, com sua utilização está diminuindo as chances do produto ou processo falhar, ou seja, busca-se aumentar as chances de produção de produtos sem defeitos e desta forma aumentar sua confiabilidade, esta técnica é usada para antecipar as falhas que podem ocorrer em um produto, processo ou peça, permitindo atuar antecipadamente na causa para que a falha ou o defeito não venha a ocorrer (ROSA; GARRAFA, 2009).

A importância desta técnica de gestão da qualidade está relacionada com o grau de exigência dos consumidores associado ao lançamento de novos produtos onde que determinados tipos de falhas podem ter consequências insatisfatória para o consumidor, tais como aviões, equipamentos hospitalares medicamentos os quais o mau funcionamento pode significar até mesmo um risco de vida ao usuário. Apesar de ter sido desenvolvida com um enfoque no projeto de novos produtos e processo, a metodologia fmea, pela sua grande utilidade, passou a ser aplicada em diversas áreas das indústrias, tem sido empregada também em aplicações específicas tais como análises de fontes de risco em engenharia de segurança e na indústria de alimentos (FERNANDES, 2005).

1.2 Conceito, definição e importância do seis sigma

O termo Seis Sigma é considerado uma extensão dos conceitos da Qualidade com foco na melhoria contínua dos processos, que atingem diretamente o cliente. A estratégia Seis Sigma aproveita todas as ações de qualidade que estão em andamento ou que já foram implantadas num sistema industrial, harmonizando-as e estabele-

cendo metas constantes de redução de desperdício (SANTOS; MARTINS, 2004).

O nível Seis Sigma de qualidade considera a especificidade e natureza do negócio, seu tamanho, suas características específicas, aspectos culturais e sociais dos indivíduos que dele participam. Nessa caracterização, são identificadas as necessidades e desejos dos consumidores e as atuais capacidades produtivas (WEBER, 2005).

O método Seis Sigma visa alcançar a qualidade quase ideal. Ele é um esforço planejado e disciplinado que examina minuciosamente os processos repetitivos na empresa, tem condições de minimizar os defeitos nos produtos e serviços para níveis sem precedentes devido à sua forte ênfase nas análises estatísticas e na preocupação com o *design*, a fabricação e todas as áreas relacionadas aos consumidores (DEFEO, 2006).

As possibilidades da aplicação do método seis sigma resulta em melhoria de qualidade, economia de custos, satisfação dos clientes, fidelidade e desenvolvimento dos funcionários, porém este sucesso somente será possível se houver um comprometimento de todos os envolvidos. São fatores fundamentais para atingir níveis de eficiência significativos, através de resultados reais obtidos (DEFEO, 2006).

Definir o método seis sigma pode tornar-se uma tarefa extensa se for feita uma análise da literatura sobre o assunto, em vista da grande gama de definições que podem ser encontradas.

Perez-Wilson (2000) analisa o seis sigma como sendo muitas coisas, tais como: uma estatística, uma medida, uma estratégia, um objetivo, uma visão, uma filosofia.

Atualmente o Seis Sigma é considerado uma das mais importantes metodologias para o melhoramento e crescimento dos negócios (WATSON, 2000).

Conforme relata Andrietta (2002), o programa Seis Sigma é considerado muito mais do que um método de melhoria de qualidade e aumento de produtividade baseado na estatística, ele causa verdadeira mudança de visão, hábito e comportamento no ambiente empresarial.

De acordo com a mesma autora é mais do que quebrar paradigmas, ele exige total comprometimento e envolvimento, portanto se torna um desafio sua implantação.

2 Metodologia

A pesquisa foi realizada sobre a importância dos sistemas de qualidade Fmea e Seis Sigma nas organizações industriais é de natureza qualitativa e descritiva. As etapas da pesquisa envolveram análises reflexivas e posteriormente foram realizadas reflexões teóricas referente ao assunto.

3 Análise e discussão dos resultados

Após análise da literatura abordada no presente estudo, verificou-se a importância de implementação dos sistemas de gestão da qualidade em processos industriais, no caso aqui estudado Fmea e Seis Sigma. Estas técnicas de gestão da qualidade demonstraram sua importância e contribuição nos processos produtivos, uma vez que estas metodologias estão voltadas para redução de custos, maior lucratividade e satisfação dos clientes.

A compreensão dos controles e maior eficiência na busca de resultados apresentados por estas técnicas apresentaram significativa possibilidade quanto à produção de produtos seguros e com perspectivas de atender as necessidades dos clientes.

O estudo também demonstrou que as técnicas de gestão da qualidade Fmea e Seis Sigma aprimorada em suas aplicações são capazes de permitir um maior entendimento das variações que ocorrem num processo produtivo, ambas oferecem um grande aporte de informações que quando assimiladas e compreendidas podem indicar exatamente onde as falhas e defeitos estão ocorrendo sinalizando que o processo está precisando de correções ou ajustes.

Neste sentido, de acordo com a pesquisa realizada, entende-se que com a abertura de mercado, a competitividade entre nações aumentou a necessidade de adequação das indústrias frente a essa nova ordem mundial que impulsionou significativas mudanças nos processos produtivos.

As técnicas de gestão Fmea e Seis Sigma são conceitos modernos de qualidade que buscam em sua aplicabilidade contribuir de forma sistêmica a sobrevivência das empresas nos mercados. Dentre tantas técnicas de gestão da qualidade, tanto a metodologia Fmea quanto a Seis Sigma buscam conscientizar as empresas, auxiliando-as através do fornecimento de informações e orientações nas questões de qualidade, contribuindo desta forma nas questões ambientais, saúde e segurança no trabalho. Pode ser considerada uma oportunidade de aperfeiçoamento que podem ser conciliado com outras técnicas, ex: Iso 22000, dentre outras. Todas buscam minimizar ou eliminar riscos potenciais que podem estar agindo nos processos produtivos.

Na análise de Defeo (2006), observa-se que o sucesso quanto à implantação destes métodos só será possível se houver comprometimento de todos os funcionários de uma organização, partindo da alta administração até os níveis operacionais, analisando esta idéia nota-se que o desafio da implantação está relacionado também ao processo de interação e integração dos envolvidos.

Avalia-se outro aspecto importante na visão de Andrietta (2002), quando a mesma relata a importância dos sistemas de gestão da qualidade e os desafios que são enfrentados quanto sua implantação, tendo em vista que todo processo de implantação de novos métodos geram custos e significativo grau de incerteza para as organizações.

Neste sentido, e de acordo com a literatura consultada, a importância e contribuição da Fmea e o Seis Sigma para as organizações industriais estão relacionadas aos seguintes indicadores: Proporcionam um melhor conhecimento dos problemas nos processos e produtos; colaboram no sentido de promover ações de melhorias baseado em dados; favorecem a diminuição de custos por meio da análise de ocorrências de falhas; impulsionam o trabalho em equipe buscando sempre a satisfação dos clientes; melhoria na produtividade; aumento da competitividade e crescimento de mercados.

Considerações finais

De acordo com o estudo realizado verificou-se que a importância da gestão da qualidade requer preparo, conhecimento e acompanhamento de todas as atividades desenvolvidas pelas indústrias. O significativo número de variáveis que interferem na qualidade de processos e produtos requerem análises representativas e fiéis de todo o processo, sobretudo porque há sempre causas novas surgindo no ambiente.

Neste estudo ficou caracterizado a importância das técnicas de gestão da qualidade Fmea e Seis Sigma aplicados nos sistemas industriais. É necessário, portanto que tais técnicas quando aplicadas em algumas etapas do processo possam ser expandidas para as demais atividades da indústria a fim de que se consiga atingir a melhoria

da qualidade em sua totalidade. Desta forma o estudo realizado não esgota o assunto e algumas recomendações podem ser mencionadas.

Levando em consideração o foco nos processos, melhoria da produtividade e redução de custos observa-se a necessidade de um estudo mais aprofundado a respeito da aplicabilidade destas técnicas.

Sugere-se para as indústrias que seja feito um acompanhamento sistêmico na aplicação das técnicas Fmea e Seis Sigma coletando o máximo de informações possíveis em diferentes etapas dos processos.

Também, sugere-se para trabalhos futuros estudos de casos evidenciando a importância de tais métodos.

O trabalho atingiu, portanto, seu objetivo proposto na medida em que as técnicas de qualidade Fmea e Seis Sigma demonstraram que é possível melhorar a qualidade de processo e produtos.

• Recebido em: 25/06/2010

• Aprovado em: 20/10/2010

Referências

- ANDRIETTA, João Marcos; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. A importância do método Seis Sigma na gestão da qualidade: analisada sob uma abordagem teórica. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Recife, v.11, n.20, p.91-98, jul./dez. 2002.
- BATALHA, M. O. **Recurso humano e agronegócio, a evolução do perfil profissional**. São Paulo: Novos Talentos, 2005.
- BOGAN, C. E; ENGLISH, Michael J. **Benchmarking, aplicações praticas e melhorias contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CIMA, Elizabeth Giron.; URIBE-OPAZO, Miguel Angel. Sistemas de controle de qualidade: uma análise da agroindústria avícola. **Revista da FAE**, Curitiba, v.12, n.1, p.121-131, jan./jun. 2009.
- DEFEO, J. A. **O mapa do caminho da sobrevivência**. Disponível em: <<http://www.minitabbrasil.com.br/novidades/artigos/artigos32.asp>>. Acesso em: 9 abr. 2006.
- FERNANDES, J. M. R. **Proposição de abordagem integrada de métodos da qualidade baseada no FMEA**. 2005. 105p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.
- PALADINI, Edson Pacheco; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da qualidade: teorias e casos**. Rios de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ROSA, L. C.; GARRAFA, M. Análise dos modos de falhas e efeitos na otimização dos fatores de produção no cultivo agrícola: subprocesso colheita da canola. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v.16, n.1, p.63-73, jan./mar. 2009.
- SANTOS, A.B.; MARTINS, M.F. Pensamento estatístico: um componente primordial para o sucesso do Programa de Qualidade Seis Sigma. In: Enegep, 23; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2004.
- WATSON, G.H. **Seis Sigmas no gerenciamento dos processos e negócios das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WEBER, L. H. **Análise das etapas de implementação do Seis Sigma incorporando atributos promotores de aprendizagem organizacional**. 2005. 90p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

Custos da qualidade: como medir o impacto dos esforços pela qualidade

The quality cost: how to measure the impact of the efforts for the quality

Resumo

A busca por excelência no mundo globalizado tem acirrado a competição entre as empresas. Margens de lucro cada vez mais exíguas e a exigência cada vez mais acentuada dos mercados têm provocado uma verdadeira corrida à tecnologia e à informação, a fim de manter a competitividade das organizações. O mesmo acontece com a qualidade. O que outrora era tolerado pelo mercado começou a ser substituído por concorrentes locais ou internacionais, mais eficientes, competitivos e baratos. Diante disto, fez-se necessário o desenvolvimento de uma ferramenta que auxiliasse na mensuração do quanto custa para a empresa a busca pela qualidade de seus produtos ou serviços: os custos da qualidade. Contudo, com o apontamento eficaz das ineficiências e desperdícios e dos investimentos realizados pelas empresas no seu esforço pela qualidade, a ferramenta de custos da qualidade adquiriu uma característica interessante. Deixou de ter caráter meramente estatístico para mostrar sua importância como ferramenta para análise e tomada de decisões gerenciais, principalmente nas áreas de finanças e custos, pois a qualidade passou a ser sinônimo de lucro ou prejuízo nas organizações.

Palavras-chave: qualidade; custos; gestão; finanças; lucro.

Abstract

The search for excellence has increased the competition among the companies. Low profitability and the demands of the consumers have elicited the importance of technology and information, in order to keep the competitiveness of the organizations. The same situation happens with the quality. Things that have always been tolerated by the consumers were replaced by more efficient, competitive and cheap local or international products. Due to this situation, it has become necessary the development of a tool that allowed the measurement of how expensive it is for a company to keep and improve the quality of its products and services: the quality costs. However, this tool has acquired an interesting characteristic, just by showing the companies' lack of efficiency, the wastefulness and the investments that are made in their efforts for the quality. It is no longer only a statistical-purpose report. It has shown how important the analysis of the quality costs can be for the decision making processes, mainly in the areas of finances and costs, whereas the quality has become a synonymous of profit or damage for the organizations.

Keywords: quality; costs; management; finances; profit.

*Fabiano Goldacker**
*Rubens Ricardo Franz***

- * Mestrando em Administração pela UFSC. Consultor de empresas e professor de ensino superior e de especialização. Blumenau - SC. E-mail: fgoldacker@yahoo.com.br
- ** Mestre em Administração pela FURB. Consultor de empresas e professor em cursos de ensino superior e de especialização. Balneário Camboriú - SC. E-mail: rrf@terra.com.br

Introdução

Os custos de uma empresa podem ser representados de diferentes formas, e diversos podem ser os sistemas para seu gerenciamento. As atividades de inspeção, controle e garantia da qualidade geralmente são encaradas como custos fixos e indiretos, uma vez que estas atividades não são empregadas na transformação propriamente dita de matéria-prima em produto final.

Em tempos de crise, geralmente as atividades que representam custos fixos e indiretos são as primeiras que passam por cuidadosas análises a fim de buscar a redução de seu impacto financeiro para as empresas. Com isso, muitas empresas buscam reduzir as atividades relacionadas à garantia da qualidade, principalmente aquelas que têm um caráter preventivo.

Esta atitude revela que em muitos lugares a concepção sobre qualidade ainda está equivocada e que os esforços no intuito de obtê-la e melhorá-la são vagos. Para amenizar este problema, muitas vezes são promovidos eventos e atitudes isoladas, como campanhas, *slogans* e exortações que têm como objetivo melhorar a percepção do mercado sobre a qualidade dos produtos e serviços das empresas. Mas as atitudes internas podem deixar a desejar. Nestas organizações são necessárias mudanças na cultura e na gestão de forma que seja possível estabelecer uma perfeita conexão entre todos os processos, a fim de se produzir constantemente altos níveis de qualidade.

Atualmente, organizações que têm como objetivo manter ou ainda explorar novos mercados estão buscando mudanças significativas na maneira como os processos internos de controle e garantia da qualidade são executados. Estas ações buscam cada vez mais a garantia da qualidade no fornecimento e transformação da matéria-prima, na conservação adequada das máquinas e equi-

pamentos e principalmente no treinamento das pessoas envolvidas.

Para a melhor contabilização destas atividades, há uma ferramenta que informa às organizações o quanto a qualidade e tudo o que está relacionado a ela (testes, inspeções, controles, treinamento, reclamações, satisfação do consumidor etc.) representam financeiramente para a empresa.

O intuito deste artigo é mostrar que com esta ferramenta, aliada à quebra de alguns paradigmas gerenciais, é possível visualizar que o montante que as empresas investem nos esforços pela qualidade, principalmente nas ações corretivas, pode ser significativo. O objetivo é evidenciar quais áreas necessitam de maior ação e atenção, auxiliando na tomada de decisões por parte dos gestores.

1 A gestão da qualidade

Não há dúvidas de que a qualidade é um dos conceitos que mais necessitam de atenção nas empresas. Tanto as empresas industriais como as prestadoras de serviços realizam esforços no sentido de que a qualidade produzida e entregue seja satisfatória aos olhos dos clientes.

Mas estes esforços necessitam de uma organização e estruturação básica. E são necessários controles, que possam servir como fonte de informações para a tomada de decisões. Os itens a seguir irão apresentar a importância do Controle Estatístico de Processos (CEP) dentro da esfera da gestão da qualidade.

1.1 A importância do controle estatístico de processos para os custos da qualidade

Pressupõe-se que para que a metodologia de avaliação dos custos da qualidade cumpra sua finalidade e sirva como fonte confiável de informações para a tomada de decisões, é necessário que as empresas lancem mão de outras ferramentas de controle da qualidade no ambiente industrial.

Boa parte destas ferramentas está contemplada dentro do chamado Controle Estatístico de Processos (CEP), que tem como objetivo identificar as variações que ocorrem durante o processo produtivo e suas causas, a fim de buscar sua correção. Para Slack, Chambers e Johnston (2008, p.564):

O controle estatístico de processos preocupa-se com checar um produto ou serviço durante a sua criação. Se há razões para acreditar que há um problema com o processo, ele pode ser interrompido (onde é possível e adequado) e os problemas podem ser identificados e retificados.

As empresas utilizam as informações geradas pelas atividades ligadas ao CEP como uma forma de diagnosticar os principais problemas em seus processos. Mas estas informações podem ser utilizadas de forma mais abrangente, abastecendo a ferramenta de custos de qualidade a fim de se conhecer com precisão o custo das falhas internas.

A má qualidade causa um impacto negativo sobre os processos industriais e, conseqüentemente, sobre os custos. No entanto, as metodologias de apontamento destes custos não salientam as origens exatas destes problemas. Sabe-se apenas que são necessários investimentos para a melhoria da qualidade. Porém, para se investir em qualidade os gestores devem reconhecer que seu retorno compensa o investimento. O mercado clama por esta evolução. A respeito disto, Oliveira Filho (2001, p.27) comenta que:

A competição mundial traz consigo crescentes exigências por parte dos consumidores. Melhor qualidade, maior variação de modelos, entregas mais confiáveis e menores custos tornaram-se parte das expectativas dos consumidores.

Por este motivo, deve-se fazer o apontamento correto dos custos da qualidade a fim de poder evidenciar de maneira mais objetiva a origem dos problemas. Para dar suporte a esta missão, o CEP pode ser utilizado para aferir os índices de não-conformidade de um processo e suas informações podem ser transformadas em medidas não-financeiras que podem auxiliar na leitura dos problemas relacionados à má qualidade.

Por outro lado, Robles Junior (2003, p.117) afirma que "as informações de custos da qualidade não levam por si só a uma melhoria da qualidade". Ou seja, a eficiência produtiva somente será melhorada a partir do momento que os mesmos produtos forem manufaturados com custos menores, sem prejuízos à qualidade.

1.1.1 O Controle Estatístico de Processos (CEP)

Moreira (2008, p.569) conceitua controle como "[...] um processo usado para manter certo fenômeno dentro de padrões preestabelecidos." No que diz respeito à qualidade, os controles existem para garantir que certas características básicas dos produtos ou serviços sejam cumpridas. Assim, o controle da qualidade industrial tem como objetivo medir as características objetivas da qualidade de um produto, comparando-as sempre com um padrão desejado.

Em essência, o CEP é sobre o entendimento da variação no processo. Todo processo varia de forma distinta. Alguns processos variam amplamente, alguns variam de maneira tênue (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001, p.191).

Com base nisto, pode-se concluir que há variação em todos os processos. Mesmo produtos oriundos do mesmo lote apresentarão variações. Ballesterro-Alvarez (2001) comenta que o CEP parte do princípio de que sempre há variação, ou seja, nunca há dois objetos que sejam exatamente iguais.

O CEP usa em sua definição o termo “estatístico” porque se utiliza de diversas ferramentas estatísticas para leitura, análise e interpretação dos dados encontrados, justamente com a finalidade de detectar as variações nos processos (MOREIRA, 2008).

O maior divulgador da análise estatística da qualidade foi William Edwards Deming, que desenvolveu a estatística para a qualidade primeiramente no Japão e depois no mundo ocidental. Segundo Chiavenato (2005, p.60):

A idéia original era aplicar metodologia estatística na inspeção de qualidade, passando depois ao controle estatístico de qualidade e chegando à qualidade assegurada a fim de obter conformidade com as especificações e proporcionar alto grau de confiabilidade, durabilidade e desempenho nos produtos.

Percebe-se, então, que o CEP “[...] é uma poderosa coleção de ferramentas de resolução de problemas, útil na obtenção da estabilidade do processo [...]” (MONTGOMERY, 2004, p.95).

1.1.2 Tipos básicos de Controle Estatístico de Processos (CEP)

Apesar de todo controle estatístico da qualidade atuar com base em amostras, é possível afirmar que há duas maneiras de tratá-las, a partir de dois tipos básicos de controle: controle de processo e inspeção por amostragem. Moreira (2008) define estes dois tipos básicos de controle:

a) controle de processo: seu objetivo é manter as variáveis dentro das faixas de tolerâncias estabelecidas, garantindo a reprodutibili-

dade do produto. A partir da análise das amostras, pode-se inferir se a qualidade de tudo o que está sendo produzido é adequada ou não;

b) inspeção por amostragem: seu objetivo é concluir se o lote inspecionado (produzido internamente ou recebido de fornecedores) pode ser aprovado ou deve ser rejeitado, tendo em vista sempre os padrões de qualidade e tolerâncias estabelecidas para cada produto.

Embora exista entre muitos gestores um sentimento de que não seja possível definir ou quantificar a qualidade (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995), pode-se considerar que o conceito moderno de controle da qualidade está cada vez mais voltado à integração dos processos internos com os custos relacionados à obtenção dos níveis de qualidade desejados. Esta visão se opõe à filosofia corrente nas empresas ocidentais, em que a manutenção de altos padrões de qualidade implica em adição de custos para o produto (COSTA; ARRUDA, 1999).

Gryna e Juran (1991, p.35) endossam esta afirmação ao comentar que “[...] a alta qualidade não pode ser entregue com custos excessivos.” Isto deve ser levado em consideração no processo de planejamento dos padrões de qualidade, pois uma vez que determinado padrão de qualidade for definido e atingido, o mercado passará a exigir que os produtos e serviços atendam sempre a este padrão.

1.2 Novos conceitos da qualidade

Ao contrário do que se observava no passado, quando o consumidor dava importância essencialmente ao preço dos produtos, preterindo a qualidade, o consumidor atual está muito mais consciente do que deseja adquirir e do que está disposto a pagar por isto.

A definição de qualidade como um produto sem defeito ou em conformidade com suas especificações (CROSBY, 1994) esteve por muito tempo em vigor em grande parte das organizações. E em algumas ainda está. Esta ideia exclui um importante elemento do processo: o cliente. Atualmente as empresas têm que se concentrar em atender as especificações do cliente, e não as suas (DEMING, 1990).

Esta postura tem a ver com a nova definição de mercado e preço, que hoje são definidos pelos clientes. A globalização tem permitido o surgimento de marcas e produtos alternativos para os consumidores. Produtos importados são cada vez mais comuns e marcas nacionais têm buscado se fortalecer frente a esta concorrência. Robles Junior (2003, p.15) comenta esta situação quando afirma que

[...] a globalização é a maneira que as multinacionais têm encontrado para enfrentar a concorrência de pequenas empresas, porém com alto padrão de eficiência.

Desta forma, a qualidade adquire um papel fundamental principalmente para as empresas nacionais, pois será um diferencial no momento em que o consumidor fizer a escolha. Mas é importante ressaltar que “[...] a qualidade deve ser atingida sem agregar valores aos preços finais dos produtos, uma vez que preço é determinante no mercado” (BONA, 1996, p.6).

Acompanhando esta nova postura do mercado e a nova realidade econômica mundial (sobretudo no Brasil), muitas empresas passaram a investir consideravelmente em suas políticas de qualidade, fazendo com que as atividades de gestão e garantia da qualidade passassem a ter um envolvimento estratégico cada vez maior nas empresas. Esta nova postura é perfeitamente consoante com a teoria proposta por Armand Feigenbaum ao apresentar o Controle da Qualidade Total (TQC).

Foi o primeiro a defender que a qualidade deveria deixar de ser responsabilidade exclusiva de um departamento específico (Controle da Qualidade), e sim obrigação de todas as áreas da organização. Atualmente, este conceito é o ponto central da gestão da qualidade moderna, em que há divisão das responsabilidades e cooperação entre todas as áreas envolvidas (FEIGENBAUM, 1994).

Assim, as políticas de qualidade passaram a ser aplicadas desde a compra da matéria-prima e o desenvolvimento do produto até a realização do acompanhamento pós-venda. Nota-se que a tradicional visão da qualidade nas empresas como algo essencialmente industrial e voltado às atividades de inspeção e controle não encontra mais lugar nas organizações contemporâneas. Neste sentido, Peters (2000) identificou a liderança como ponto fundamental da melhoria da qualidade, ao afirmar que os três principais elementos para garantir a excelência são: os clientes, a inovação e as pessoas. E que as três principais atividades do líder são: o ouvir, o ensinar e o facilitar.

Com base nas premissas de que os consumidores estarão dispostos a pagar bem pela qualidade, que as empresas que fornecerem qualidade terão sucesso, que os trabalhadores querem oportunidades para fornecer qualidade elevada e que nenhum produto ou serviço está isento de problemas de qualidade, torna-se necessário também quebrar o paradigma de que as atividades relacionadas à gestão da qualidade representam somente um custo indireto para as empresas, sendo muitas vezes as primeiras atividades a sofrerem sanções quando da existência de crises internas ou deficiência nos processos (PETERS, 2000).

2 A relação da contabilidade com os custos da qualidade

Por muito tempo o Brasil viveu um período em que a instabilidade econômica e a incerteza ao se fazerem projeções financeiras eram uma constante e influenciavam toda a cadeia produtiva nacional. Nesta época, que durou até meados da década de 1990, as empresas viam-se diante de inflações elevadas e de uma realidade que demandava a constante correção monetária de seus ativos. A contabilidade foi uma peça fundamental neste período. Organizações com departamentos contábeis e de custos bem estruturados experimentaram crescimento por muitos anos, graças também à possibilidade que as empresas tinham de maximizar seus ganhos em aplicações no mercado financeiro.

No entanto, com o advento do Real e com a estabilização da economia a partir do controle da inflação, o país passou para uma nova realidade. Ao mesmo tempo, a abertura dos mercados e a globalização fizeram com que somente empresas bem estruturadas permanecessem competitivas. Muitas organizações tradicionais entraram em declínio a partir de então.

Assim como ocorreu com as políticas da qualidade, tornou-se necessário que a contabilidade passasse a desempenhar um novo papel nas organizações, pois até então as informações relacionadas aos custos da qualidade não eram conhecidas. Ou seja, a contabilidade desconhecia o custo da não-conformidade, da ineficiência e dos reprocessos e da insatisfação dos clientes, pois as medidas tradicionais de contabilização do custo não acompanhavam ou identificavam completamente os custos relacionados à baixa qualidade (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995).

Embora Jennings (2003, p.60) afirme que “As empresas produtivas são abertas com relação a todos os números e elas registram tudo o que é importante [...]”, atualmente ainda se observa

que a maioria das empresas não se estruturou de forma a permitir que a contabilidade conheça os custos da qualidade. E a relação entre custo e qualidade é inevitável: a má qualidade gera retrabalho, desperdícios e conseqüente perda na produtividade. E a perda na produtividade irá aumentar os custos de produção. Em suma, os custos para obtenção do produto irão aumentar à medida que o processo gerar mais produtos com má qualidade.

Conforme observado por Bona (1996, p.5),

Com a criação de blocos de mercados, com a globalização da economia e quebras de barreiras para a importação e exportação, está se exigindo muito mais da contabilidade de custos tradicional.

Diante desta nova realidade, o controlador passou a ter um papel mais decisivo e estratégico para as organizações, pois, além da apuração dos atos e fatos contábeis da empresa, o cálculo dos custos da qualidade realizado pelo controlador ou contador dá mais credibilidade à informação (ROBLES JUNIOR, 2003).

Checoli (2000, p.13) também lembra o papel dos administradores nestes esforços, ao salientar que “[...] deveriam estar motivados para começar a mudança, já que eles possuem compromisso com a melhoria da eficácia na organização”.

3 Os custos da qualidade

Campanella¹ (1990 *apud* ZILLI, 2003, p.27) define custos da qualidade como

[...] aqueles que representam a diferença entre o custo atual de um produto ou serviço e o custo ideal, se não houvesse o serviço fora do padrão, falha de produtos, ou defeitos na manufatura.

¹ CAMPANELLA, Jack. *Principles of quality costs*. 2.ed. Milwaukee: ASQC, 1990.

Segundo defendido por Hunt (1993, p.137), [...] os custos da qualidade consistem em todos os custos envolvidos na manutenção de uma qualidade aceitável, somados aos custos decorrentes na falha da obtenção desta qualidade.

Esta definição por si só permite enxergar a importância que a qualidade adquiriu não só para as relações comerciais, mas também para a política de custos das empresas modernas. Paladini (2008) salienta que a economia da qualidade trata de expressar em unidades monetárias os benefícios da qualidade. Defende também que:

Há duas maneiras de observar como esta expressão é desenvolvida. Uma se refere à contribuição positiva da qualidade; a segunda, aos ganhos decorrentes da redução de custos decorrentes dos esforços para otimizar o processo produtivo. Ambas são relevantes, embora só a primeira agregue valor à qualidade (PALADINI, 2008, p.123).

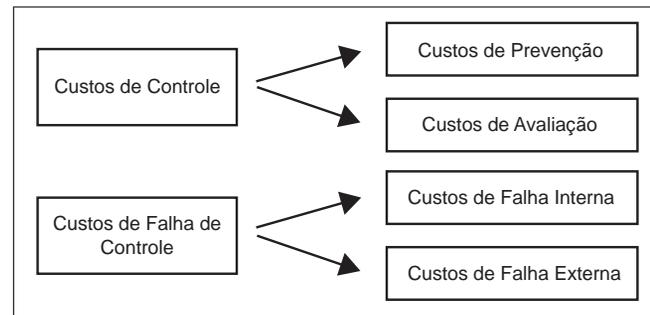
Por muito tempo a qualidade nos processos foi mantida em segundo plano quando se tratava de informação relevante para a alta administração. Atualmente ainda é muito comum encontrar relatórios gerenciais que contemplam as informações financeiras e de custos sem levar em consideração as nuances que estes relatórios sofrem por conta dos problemas relacionados à qualidade. No entanto, Deming (2003, p.27) lembra que “os defeitos não são livres de custo”, ou seja, ignorar o impacto que a má qualidade causa nos custos pode ser prejudicial à gestão da empresa.

3.1 Classificação dos custos da qualidade

De acordo com Montgomery (2004) os custos da qualidade são classificados em quatro categorias distintas: prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas. Já Feigenbaum² (1991 *apud* ZILLI, 2003, p.31) classificou os custos da

qualidade em dois grandes blocos: custos de controle (que abrangem os custos de prevenção e avaliação) e custos de falha de controle (que abrangem os custos de falhas internas e externas), conforme pode ser observado na figura 01.

FIGURA 01 - CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS DA QUALIDADE



FONTE: Feigenbaum³ (1991 *apud* ZILLI, 2003, p. 31).

É interessante que os custos de controle sejam superiores aos custos de falha de controle, pois estes últimos representam “[...] materiais ou produtos que não atendem as especificações, ou as expectativas do consumidor [...].” (DEPEXE, 2006, p.65). O problema que os custos de falha de controle trazem para a empresa, além do impacto negativo na eficiência, produtividade e qualidade, é o eventual prejuízo à imagem da empresa junto ao mercado.

Martins e Laugeni (2005) apresentam uma definição dos quatro grandes grupos que compõem os custos da qualidade:

- a) custos de falhas internas: são todos os custos oriundos das falhas, defeitos, ou falta de conformidade para com as especificações de um produto ou serviço, antes da entrega para o cliente;
- b) custos de falhas externas: são os custos relacionados às falhas, defeitos ou falta de

² FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1991.

³ *Ibidem*

conformidade para com as especificações de um produto ou serviço após a entrega ao cliente. Podem ter também um impacto não mensurável, que é a insatisfação e a perda do cliente;

c) custos de avaliação: são os custos relativos às atividades desenvolvidas para avaliar a qualidade (medição, avaliação, inspeção e auditoria), que servem para garantir que os produtos e serviços atendam as suas especificações;

d) custos de prevenção: são os custos associados às atividades desenvolvidas para manter os custos de falhas (internas e externas) e de avaliação em níveis mínimos. Robles Junior (2003, p.119) lembra que “[...] os investimentos em prevenção podem demorar a refletir-se na diminuição das falhas”.

3.2 Os custos da qualidade como ferramenta de gestão

Os custos da qualidade podem ser evidenciados em todas as áreas das empresas. No entanto muitas organizações utilizam esta ferramenta apenas para buscar soluções para as áreas operacionais, motivo pelo qual não obtêm resultados relevantes com programas de custos da qualidade (BONA, 1996).

Esta falha muitas vezes ocorre pela falta de envolvimento das áreas operacionais da empresa na definição dos investimentos a serem feitos para garantir e melhorar a qualidade. Hunt (1993) afirma que a melhoria da qualidade é o caminho mais direto para o aumento dos lucros de uma empresa e Rust, Zahorik e Keiningham (1995, p.109) observaram que “uma das formas pela qual a qualidade conduz aos lucros é na economia de custos acarretada pelo aumento da eficiência”.

Porém há certa dificuldade por parte de muitos gestores em conseguir conjugar as informações não financeiras e não contábeis, oriundas das áreas industriais, a fim de torná-las ferramentas eficientes para o auxílio no processo de tomada de decisões. Hunt (1993, p.21) explica esta situação ao afirmar que “[...] muitos gerentes dependem da intuição e de julgamentos baseados na experiência para resolver os problemas”. Com base nisto, a ferramenta de custos da qualidade foi desenvolvida com o objetivo de transformar informações técnicas em informações financeiras, pois

As informações dos custos da qualidade têm maior relevância e utilidade para a tomada de decisões quando são avaliadas e divulgadas em termos financeiros (ROBLES JUNIOR, 2003, p.76).

Considerações Finais

Há um consenso no que diz respeito ao sucesso das organizações no mercado: a qualidade não é mais considerada como uma vantagem competitiva das empresas. É obrigação. Trata-se de um conceito que deve ser cuidado desde o projeto do produto ou serviço.

Analisando esta ideia, pode-se observar que o mercado não tolera mais absorver a ineficiência ou inoperância das organizações. Tendo em vista a quantidade de opções existentes nos mais variados tipos de produtos ou serviços, tornou-se muito mais fácil para o mercado estabelecer uma seleção natural entre os fornecedores, elegendo aqueles que prezam pela entrega de produtos e serviços com qualidade, pontualidade e preços competitivos.

Além disso, vale salientar que toda e qualquer atividade, quando executada de forma constante e periódica sem que sua real lucratividade e eficiência sejam observadas, tende a gerar uma situação financeira perigosa no longo prazo.

Diante do exposto, é esperado que o gestor busque a maximização do valor do seu negócio por meio do gerenciamento eficaz dos recursos disponíveis. Diante desta necessidade, a ferramenta de custos da qualidade pode se encaixar perfeitamente no ambiente da gestão financeira, pois suas informações podem ser utilizadas tanto de maneira direta na causa dos problemas, como podem também ser transformadas em informações importantes para a tomada de decisão.

Em resumo, as empresas devem procurar adotar sistemas internos que busquem a excelência no que diz respeito à qualidade. Porém, devem também fazê-lo observando sempre o ponto de equilíbrio entre o nível de excelência que o mercado deseja e aquele que a empresa tem condições de fornecer.

Por conta disto, fica evidente que as empresas não têm outra escolha senão resguardar-se no que

diz respeito à sua lucratividade. Isto ficou bem evidente a partir da afirmação de que a qualidade não pode ser entregue com custos excessivos (GRYNA; JURAN, 1991). As organizações que possuem um sistema de custos da qualidade bem estruturado conseguem evidenciar os desvios e exageros no exercício da obtenção da qualidade, permitindo que níveis excelentes de produtos e serviços sejam disponibilizados ao mercado de acordo com os padrões exigidos, sempre com custo adequado e preços competitivos.

- Recebido em: 09/03/2010
- Aprovado em: 04/10/2010

Referências

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BONA, Márcio. **Custos da não qualidade em empresas industriais: um enfoque conceitual**. 1996. 77p. Monografia (Pós-Graduação em Contabilidade Gerencial Avançada) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 1996.

CHECOLI, Paulo Fernando. **Aplicação da teoria das restrições em linha produtiva: um estudo de caso**. 2000. 105p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto. **Em busca do futuro: a competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. 3.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1994.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

_____. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.

DEPEXE, Marcelo Dalcul. **Modelo de análise da prática da qualidade em construtoras: focos da certificação e custos da qualidade**. 2006. 168p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

GRYNA, Frank M.; JURAN, Joseph M. **Controle da qualidade: componentes básicos da função qualidade**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

HUNT, Daniel. **Gerenciamento para a qualidade: integrando qualidade na estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

JENNINGS, Jason. **Menos é mais: os segredos da produtividade - o que as empresas vencedoras fazem de diferente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA FILHO, Edgar. **Estratégia de manufatura: as mudanças no sistema de PCP de uma indústria têxtil – um estudo de caso**. 2001. 126p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2001.

PALADINI, Édson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. São Paulo: Atlas, 2008.

PETERS, Tom. **Centros de excelência sim, departamentos não**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROBLES JUNIOR, Antônio. **Custos da qualidade: aspectos da gestão da qualidade e da gestão ambiental**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony J.; KEININGHAM, Timothy L. **Mensurando o impacto financeiro da sua empresa: questões para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZILLI, Carlos Afonso. **Desenvolvimento de um modelo de melhoria de processos e projetos com base no gerenciamento dos custos da qualidade em um ambiente de gestão por atividades**.

Planejamento estratégico e gestão familiar em empresas paulistanas

Strategic planning and family management of enterprises in São Paulo

Resumo

O estudo do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas de gestão familiar é importante devido à representatividade das empresas desse porte para a economia do Brasil: 98% das empresas são classificadas como micro e pequeno porte e 72% delas apresentam gestão familiar. Este trabalho objetivou identificar como ocorre o planejamento estratégico neste tipo de empresa, assim como avaliar a influência da gestão familiar na adoção ou não do planejamento estratégico. Com este intuito, foi utilizado o estudo de casos múltiplos com quatro empresas de micro e pequeno porte de diferentes setores. Os resultados alcançados através da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e o referencial teórico mostram que todas as empresas pesquisadas fazem uso de partes do planejamento estratégico consciente ou inconscientemente. O grau de formalização é diretamente influenciado pela gestão familiar. Cada empresa apresenta peculiaridades, variando de acordo com o nível de profissionalização da estrutura da empresa, o tempo de mercado e do estilo do gestor. Este estudo apresenta os benefícios que podem ser gerados pela formalização e utilização das ferramentas do planejamento estratégico.

Palavras-chave: planejamento estratégico; gestão familiar; empresas de micro e pequeno porte.

Abstract

The study of strategic planning in family-managed micro- and small companies is important because of their impact on Brazil's economy: 98% of businesses are classified as micro- and small companies, 72% of which are run by families. This work aims to identify how strategic planning plays out in this type of company, as well as to assess the influence of family management in determining whether or not strategic planning is adopted. To this end, we have conducted a multiple case study on four micro- and small companies from different sectors of industry. Results drawn from data obtained via interviews and the selected theoretical framework demonstrate that all of the companies analyzed use elements of strategic planning, whether consciously or not. The degree of formalization is directly influenced by the type of family management. Each company has individual characteristics according to its degree of professionalization, company structure, duration in the market, and management style. This study presents the benefits arising from formalization and the use of strategic planning tools.

Keywords: strategic planning; family management; micro- and small companies.

Marília Branquinho¹
Maximiliano da Silva Ribeiro²
Pedro Rehem Santana³
Tito Olavo Pereira Dancuart⁴
Victor Souza⁵
Adriana Beatriz Madeira⁶
Luciano Augusto Toledo⁷

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Gerente de Marketing, Acqua Fish. São Paulo-SP. Email: 40622045@mackenzista.com.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40614041@mackenzista.com.br

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40645770@mackenzista.com.br

⁴ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40644499@mackenzista.com.br

⁵ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Estudante na UPM. São Paulo-SP. Email: 40725278@mackenzista.com.br

⁶ Doutor e Mestre em Administração pela FEA – USP. Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP. Email: adri.madeira@mackenzie.br

⁷ Doutor em Administração pela FEA – USP. Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP. Email: luciano@mackenzie.br

Introdução

Este artigo aborda o tema planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de gestão familiar do estado de São Paulo, considerando as oportunidades oferecidas pelo setor e a carência de planejamento, que pode ser uma das causas da grande mortalidade destas empresas. Segundo o SEBRAE (2007) a taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileira melhorou consideravelmente passando de 51% em 2002 para 78% em 2005 e esta evolução é atribuída a melhoria no ambiente econômico e também a maior qualidade empresarial, esta última atribuída ao maior nível de instrução de seus gestores. Frente a este panorama e dada a importância das MPE's (Micro e Pequenas Empresas) é indiscutível, como se pode verificar nos dados divulgados pelo SEBRAE (2009), que 98% das empresas no Brasil são classificadas como micro e pequeno porte, sendo que 72% destas empresas apresentam gestão familiar e 90% das empresas brasileiras são familiares. Elas representam 28% da receita bruta do setor formal e 67% dos trabalhadores formais.

A investigação se dá por meio de um estudo de casos múltiplos que contempla a análise dos conceitos teóricos e uma pesquisa de campo com quatro empresas de micro e pequeno porte de setores diferentes com gestão familiar. Em seguida, são analisados os dados obtidos na pesquisa de campo a luz dos conceitos teóricos a fim de identificar semelhanças e diferenças, peculiaridades destas empresas. Por fim, são apresentados os resultados e a conclusão do estudo.

1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa deste trabalho enquadra-se nos moldes de uma pesquisa qualitativa exploratória

que por meio do método do caso investiga um fenômeno ou situação específica em um cenário particular (empresa), proporcionando assim maior conhecimento do problema a partir de entrevistas com indivíduos familiarizados e inseridos no meio do problema pesquisado. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como meta criar uma maior familiaridade com o problema.

O presente trabalho utilizou-se de contornos dedutivos, exploratórios e bibliográfico e complementado pelo uso de um estudo de caso múltiplo. A pesquisa de campo se deu por meio do estudo de quatro empresas de micro e pequeno porte com gestão familiar. As empresas estudadas são classificadas como de micro e pequeno porte de acordo com os critérios do SEBRAE (2009). São caracterizadas com micro empresas do comércio e serviços aquelas que possuem até nove funcionários e pequenas empresas, as que têm entre 10 e 49 funcionários. Releva-se que o objetivo do estudo foi o de analisar como ocorre o planejamento estratégico nas empresas de micro e pequeno porte de gestão familiar. Para tal, foram feitas entrevistas com os principais gestores de cada uma das quatro empresas de acordo com o roteiro de entrevista com perguntas abertas. As empresas analisadas foram uma fabricante de etiquetas e rótulos, uma distribuidora de autopeças, uma joalheria que tem fabricação própria das jóias e uma loja de venda de artigos de pesca, *camping* e aquarismo.

Adotou-se para maior credibilidade do trabalho a utilização de um protocolo do estudo de caso (TOLEDO, SHIRAIISHI, 2009). Yin (2006) cita que no contexto do protocolo do estudo deve permear procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. Assim, passa a constituir em uma das táticas principais para se somar a credibilidade da pesquisa de estudo de caso e orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

O protocolo pode ser entre outros itens, composto por: questões em estudo, objetivos de pesquisa, unidades de análise, coleta de dados, análise de evidências e elaboração do relatório.

Yin (2006) estabelece que, para melhor conduzir um estudo de caso, os pesquisadores devem utilizar alguma estratégia global ou geral para nortear a coleta e interpretação dos dados. O autor divide esta estratégia geral em: basear-se em proposições teóricas, estabelecer uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes ou desenvolver descrições de caso. Tendo o pesquisador escolhido sua estratégia geral, irá aplicar as técnicas específicas para analisar os estudos de caso, que segundo o autor são cinco: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados. Assim, para o tratamento dos dados foi selecionado o padrão combinado de Yin (2006), que consiste na observação de um fenômeno em comparação a teoria estudada.

2 Referencial teórico

Segundo Oliveira (1987, p.46), ao se realizar um planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir das oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo premissas, expectativas, caminhos, como e onde os recursos devem ser alocados e o que, como, quando, por quem devem ser realizados os planos de ação. Para o autor, o planejamento estratégico pode ser dividido em duas etapas: elaboração e implementação. Basicamente as etapas do planejamento estratégico, segundo Maximiano (2004, p.164), são: análise da situação estratégica;

análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades); plano estratégico (definição de objetivos, estratégias); seleção e formulação da estratégia e execução e avaliação.

A análise SWOT ganhou força na década de 60 com a escola do *Design*, tem grande participação na escola do planejamento estratégico e consiste na avaliação de quatro pontos da organização: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em seu ambiente (MINTZBERG; AHLSTRANDE; LAMPEL, 2000). Com base na missão da organização e análise dos pontos fortes e fracos, que são fruto da análise do ambiente interno da organização, é trilhado um caminho (estratégia) que possibilita a empresa aproveitar oportunidades e minimizar ameaças identificadas no ambiente externo (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991; SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A análise interna segundo Oliveira (1987), Maximiano (2004) e Sertek *et al.* (2007), consiste em avaliar se os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais que a empresa tem são suficientes e satisfatórios para o mercado, verificando assim pontos fortes ou fracos. Oliveira (1987) acrescenta ainda a importância dos pontos neutros que são as variáveis que, quando identificadas pela empresa, não existem critérios de avaliação para sua classificação como pontos fortes ou fracos. Os principais fatores analisados na etapa de autoanálise - pontos fortes e fracos - são: capacidade de gerenciamento (comprometimento, capacidades e experiências dos principais gerentes), capacidades comerciais (capacidade de promoção, publicidade, criação de marcas próprias, relacionamentos com fornecedores etc.), recursos financeiros (fluxo de caixa, capacidade de financiar o patrimônio líquido etc.), capacidade de gerenciamento de lojas (qualidade e comprometimento dos vendedores, e capacidades gerenciais), operações (SIG, qualidade dos sistemas

operacionais, capacidade de distribuição etc.), locais e clientes (fidelidade). Há ainda três formas principais para se identificar os pontos fortes e fracos: estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e benchmarking (OLIVEIRA, 1987; MAXIMIANO, 2004; SERTEK *et al.*, 2007).

Quanto a classificação das variáveis macro-ambientais Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) ilustram o ambiente externo de uma empresa dividido em três áreas principais: ambiente geral (que é agrupado em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global), ambiente do setor (5 forças de Porter) e ambiente da concorrência. Oliveira (1987) semelhantemente a Hitt, Irelan e Hoskisson (2002), divide a análise do ambiente externo em oito variáveis: econômicas, sociais, políticas, demográficas, culturais, legais, tecnológicas e ecológicas. Segundo Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) o ambiente externo é constituído por elementos com diferentes graus de impacto, que afetam cada setor e as empresas neles inseridas. Tendo como desafio acompanhar e avaliar esses elementos determinando quais tem maior grau de importância para cada setor, a empresa busca reconhecer mudanças, tendências, oportunidades e ameaças no ambiente (HITT; IRELAN; HOSKISSON 2002).

A análise do ambiente externo deve conter a análise do setor, onde a empresa deve levar em conta o aspecto do ambiente do setor em que a empresa se encontra para estabelecer as estratégias competitivas da organização. As forças externas podem afetar todas as empresas do setor, a diferença se dá na forma com que a organização usa suas habilidades para lidar com elas (PORTER, 1986). Porter (1986, p.22) diz ainda que

A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Segundo Porter (1990) as regras que determinam as habilidades da empresa obter retornos acima da média estão englobadas em cinco forças: entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Porter (1986) esclarece que cada empresa tem seus pontos fortes e fracos, e entender estes pontos deve ser o ponto de partida para lidar com e estrutura da indústria, que está sempre mudando ao longo do tempo. Essas mudanças se dão devido as diversas características técnicas e econômicas que influenciam na intensidade de cada força no setor.

A análise do ambiente do concorrente faz parte da análise do ambiente externo e para Hitt, Irelan e Hoskisson (2002, p.82) realizar a análise dos concorrentes a organização “[...] enfoca cada uma das empresas com as quais ela concorre diretamente [...]” tentando entender cada um desses concorrentes, suas estratégias, seus objetivos futuros, suas estratégias atuais, suas suposições e sua capacidade buscando sempre obter estas informações sobre a concorrência de forma legal. Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) comenta ainda que este tipo de análise é mais intensa em setores constituídos de empresas com capacidade relativamente igual ou onde a concorrência é extremamente intensa, que é o caso do varejo.

2.1 Plano estratégico

Oliveira (1987, p.21) expõe que o plano é o arquivamento em forma de documento das informações obtidas e das atividades exercidas durante o processo de planejamento, além de afirmar de uma maneira mais simplificada que “[...] plano é uma visão estática do planejamento”. Maximiano (2004) diz que o plano estratégico é o resultado de uma análise SWOT, e a maneira com que ele

é tratado varia de acordo com a empresa, cada uma dando importância da maneira que convém para a organização, em aspectos como o grau de formalidade, controle e abrangência. Segundo o autor o plano estratégico se fragmenta em 5 elementos básicos: missão, objetivos, estratégias, execução e avaliação.

Por meio da missão a organização expõe qual é seu papel perante a sociedade e ela pode permanecer ou sofrer modificações com o passar do tempo (MAXIMIANO, 2004). Já segundo Hitt, Irelan e Hoskisson (2002) o enfoque interno da missão estratégica trata da assimilação das habilidades e aptidões encontradas, servindo assim de insumos para que a empresa possa criar ações estratégicas, e o enfoque externo busca colocar a razão na qual a organização faz planejamento estratégico e onde pretendem chegar no que diz respeito a produto e mercado. Para Sertek *et al.* (2007, p.53) “[...] a declaração da missão deve ser curta, clara e de fácil compreensão e deve esclarecer o propósito da organização [...]”.

Os objetivos são todos os resultados palpáveis que as empresas almejam, para assim elaborar o seu planejamento estratégico e posteriormente focalizar nas estratégias (MAXIMIANO, 2004; THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Barney e Hesterly (2008, p.8) dizem que os “[...] objetivos são alvos específicos e mensuráveis [...]” e a empresa pode se utilizar deles para verificar se ela está no caminho correto para a realização de sua missão.

As estratégias são os cursos de ação, as formas de competir ou as políticas de negócios da organização, ou seja, os caminhos que a organização elege. A formulação da estratégia no processo de elaboração do planejamento estratégico é uma das etapas mais importantes e devem-se considerar inicialmente todos os resultados obtidos com as análises internas e externas da organiza-

ção, bem como sua integração com o ambiente buscando a melhor adequação e levando é claro sua missão, visão e valores. Existem alguns tipos de estratégias genéricas que o administrador deverá escolher, tendo em vista a situação que a empresa se encontra, visando alcançar o objetivo estabelecido. Estes tipos de estratégias são: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento (OLIVEIRA, 1987).

Maximiano (2004) destaca que as etapas de execução e avaliação são as partes mais complicadas do planejamento estratégico, porque a implementação das estratégias traçadas a partir dos objetivos envolverão mudanças com pessoas e investimento financeiro. Para Bateman e Snel (2006), o processo de implantação inicia-se com a definição das tarefas estratégicas, o que ajudará os funcionários a entender como eles contribuem com a organização, em seguida deve-se avaliar a capacidade dos funcionários e gerentes da organização de implementar as tarefas estratégicas, o próximo passo é desenvolver um cronograma definindo as pessoas e as atividades que são chaves e quais estruturas, medidas e informações que sustentarão o comportamento especificado e o último passo é elaborar um plano de implementação para acompanhar o progresso da implementação. Após implementar o planejamento a empresa deve buscar controlar e avaliar as decisões que, segundo Ackoff (1976), envolve a previsão dos resultados obtidos em forma de medidas de desempenho, reunindo assim informação sobre o desempenho real, comparando se o desempenho real se aproximou do previsto no plano, verificando-se as estratégias e políticas estão sendo de fato eficazes buscando sempre identificar as falhas, erros e problemas que possam desviar o curso da implementação para corrigi-los e evitar sua reincidência. Maximiano (2004) completa dizendo que as informações geradas nesta etapa irão servir como instrumento gerencial para manter o

desempenho em todas as fases de acordo com o esperado, para minimizar as possíveis perdas que podem ocorrer devido ao mal gerenciamento do processo.

Nesta seção foram apresentados todos os conceitos necessários para dar base à pesquisa de campo, abordando todas as etapas do planejamento estratégico, desde suas origens, etapas de elaboração até os resultados que podem ser obtidos com sua boa execução e sua relevância para as organizações.

3 Resultado e exibição dos casos

3.1 Caso 1

A empresa analisada sempre produziu etiquetas adesivas. Possui 35 anos de existência e atua no mercado de rotulagem e etiquetas na cidade de São Paulo. A empresa foi adquirida pelo atual gestor há 27 anos, após enfrentar alguns problemas como o alto endividamento causado por má administração do antigo gestor. Após quitar todas as dívidas e se tornar o sócio majoritário da empresa, o atual gestor reformulou o maquinário da empresa tornando-o mais atual e competitivo com a realidade do mercado e até hoje a empresa investe em novas tecnologias, para sempre estar no mesmo nível que os seus concorrentes ou um degrau acima. A empresa trabalha com fabricação de rótulos e etiquetas adesivas padronizadas e personalizadas contando com o total de cinco funcionários.

O gestor demonstrou se preocupar com alguns fatores do ambiente geral como o tecnológico (onde ficou implícito a busca sucessiva da empresa por novas tecnologias, visando melhorar o maquinário para desenvolver rótulos e etiquetas com uma maior qualidade e rapidez), demográfico

(a empresa se situa no mercado da cidade de São Paulo, mas o gestor mostrou preocupação para estender a área de atuação da empresa para as regiões Sul e Sudeste do Brasil), econômico (a empresa busca produzir produtos para qualquer cliente independente do seu porte e procura facilitar as formas de pagamentos oferecendo descontos e aumentando prazos), sociocultural (a empresa demonstrou estar atenta as mudanças e tendências do mercado). Os outros fatores não foram mencionados pelo gestor na sua entrevista. Observamos que a organização não formaliza as informações obtidas pelo ambiente geral e que ela se baseia no conhecimento adquirido pelo seu gestor e no feeling que ele possui ao atuar a mais de 25 anos nesse mercado. A empresa já está consolidada no mercado da cidade de São Paulo e tem como objetivo expandir seus negócios para a região Sul e Sudeste. O gestor da empresa acredita que ainda não expandiu a sua empresa para outras localidades do território nacional devido a comodidade de atuar no mercado paulista e a facilidade de logística encontrada pela organização na área. A empresa não sabe e nem procura se informar sobre a sua participação no mercado.

A empresa tem um conceito bem definido para identificar seus concorrentes. A empresa se baseia na similaridade de maquinário entre as organizações e também no perfil dos clientes finais. A organização estudada se considera mais forte que os seus concorrentes no relacionamento com o cliente já que acredita que, por ser de menor porte que os seus rivais, a empresa consegue oferecer um serviço mais personalizado para os seus clientes (relacionamento direto com o dono). Além disso, possui maquinário de alta tecnologia que não costuma ser encontrado em empresas de pequeno porte no mercado de rótulos e embalagens. O gestor informou que existe um relacionamento de cooperação entre os concorrentes no mercado. Inclusive existe um auxílio mútuo onde

é possível encontrar um concorrente utilizando as instalações desta fabricantes de rótulos e etiquetas para “rodar” algum serviço nas suas máquinas. O contrario também ocorre. Não há nenhuma formalização referente ao funcionamento do mercado, a empresa não realiza nenhum tipo de pesquisa de preço e não monitora todos os passos de seus concorrentes. Ou seja, informações que a empresa obtém são baseadas em conhecimento adquirido por seu gestor e também por seu *feeling* de mercado.

O poder dos clientes é alto, pois há diversas empresas neste ramo. Assim sendo, podem barganhar o melhor preço. Os clientes são fiéis a marca, já que admiram a empresa pela confiança que ela oferece e pelo fato de ela ser bem flexível quanto as formas de pagamento inclusive realizando parcelamento. Existem poucas barreiras de entrada, já que vem ocorrendo, com certa freqüência, a abertura de novas empresas no mercado. Porém, de acordo com o gestor, essas empresas costumam ser ilegais e são abertas em sua grande maioria por ex-funcionários das organizações do ramo. Ou seja, por serem ilegais conseguem trabalhar com melhores preços e prejudicam empresas como esta que acabam tendo que rever seus preços, para conseguir competir com essas organizações. Então, foi possível identificar que a empresa não desenvolve nenhum tipo de formalização referente ao ambiente externo, obtendo integralmente todas as informações com seu gestor; e o *feeling* que possui para tomada de decisão e conhecimento adquirido.

As vantagens mencionadas pelo gestor quanto ao ambiente interno consistem principalmente na forma como funcionário da empresa desenvolve o seu trabalho. A empresa demonstrada preocupação em avaliar se o seu funcionário está motivado, se sentindo útil para a empresa. Todos possuem espírito de equipe e estão sempre dis-

postos a fazer o melhor pela empresa e por seus colegas de trabalho. Dificilmente identificam-se gargalos no processo de produção dos rótulos. Todos possuem um alto grau de comprometimento não somente com a organização, como também com o gestor da empresa. A empresa possui como desvantagem interna o fato de seu gestor não gostar de computadores. Provavelmente é a razão para não possuir pessoal capacitado para operar computadores. Porém, ele vem tentando trazer novas ideias para a empresa por intermédio de seu filho. O gestor mostrou na entrevista ser altamente centralizador. Tudo o que ocorre na empresa necessita da sua autorização e todos os departamentos estão ligados à ele. Inclusive o acompanhamento do desempenho dos funcionários é realizado por ele que dispensa a formalização de relatórios para executar essa tarefa: observa pessoalmente o desempenho individual de cada funcionário.

O gestor procura realizar o seu *benchmarking* com visitas esporádicas aos seus concorrentes percebendo por observação a maneira como os funcionários de outras organizações efetuam suas tarefas. As informações são passadas dentro da empresa de maneira verbal. Todas elas devem chegar ao gestor e não existe nenhuma formalização das intenções. Existe somente a ordem de pedido, que diz respeito ao que foi solicitado pelo cliente no processo de compra. A empresa não efetua nenhum tipo de formalização pensando em seu ambiente interno. Também está centralizada em um único pilar que é o seu gestor, o responsável por todas as tomadas de decisão sejam elas estratégicas ou operacionais.

A empresa não tem a missão formalizada, já que o gestor não tem esse conhecimento. A entrevista deixa claro que a organização demonstra uma grande preocupação com os seus clientes, já que oferece as melhores formas de pagamentos e

também todas as informações exigidas pelos clientes. Possui o entendimento de qual é o seu público alvo, inclusive define os seus concorrentes por meio desta informação e procura desenvolver produtos de alta qualidade e diferenciados para o seu cliente com máquinas de última geração que proporcionam uma melhor impressão dos rótulos e etiquetas. O gestor procura manter todos os seus funcionários informados sobre o que a empresa vem buscando alcançar estrategicamente. O gestor procura não formalizar essas informações e sim transmiti-las aos seus funcionários por meio de conversas, pois ele acredita que assim os funcionários se sintam mais integrados a organização. Os objetivos da organização normalmente visam o longo prazo pensando em medidas que fiquem estabelecidas por um bom tempo na empresa, mas o gestor tem a preocupação de também avaliar medidas em curto prazo, para assim estar atualizado a mudanças repentinas que possam ocorrer no mercado. Na entrevista não foi informado pelo gestor como são realizados os planos de curto e longo prazo.

As estratégias normalmente são implementadas pela organização, mas não ocorre nenhum tipo de formalização. O monitoramento dessas estratégias implantadas na organização é realizado de acordo com os resultados obtidos financeiramente e avaliados pelo gestor e também pelo contador da empresa. O controle das estratégias implantadas é feito mensalmente e procura avaliar as entradas e saídas do mês (bens que foram adquiridos pela empresa para a realização dos rótulos e etiquetas e também as vendas realizadas no período). O gestor procura compreender a representatividade do mês em comparação com outros já passados, para assim definir a estratégia que será utilizada. Na entrevista foi citado como estratégia a redução de custos e também a identificação de possíveis perdas e prejuízos que a organização possa estar tendo.

3.2 Caso 2

A distribuidora de autopeças em questão ainda não completou um ano de funcionamento. A razão da sua abertura foi em se tornar parte do grupo da empresa Shiniko-Izza do Brasil Produtos Automotivos. Surgiu em virtude dos benefícios fiscais. O número de funcionários que trabalham na empresa somam 15, sendo cinco internos e 10 externos. As principais atividades da empresa são: revenda de autopeças, produtos químicos e pneumática.

Foi possível identificar que a distribuidora de autopeças conhece a região (sudeste, sul e nordeste) e o mercado na qual atua, pela experiência e prática, apesar de não conseguir saber sua participação de mercado, tem alguma ideia sem ter nenhum dado concreto. Os seus concorrentes são identificados a partir do critério de serem aqueles que oferecem os mesmos tipos de produtos e buscam o mesmo tipo de clientes. A organização também afirma que os próprios produtos são uma vantagem em relação à seus concorrentes, pois possui certificados de qualidade e garantia da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e ANP (Agência Nacional do Petróleo), além experiência de mercado, por volta de 30 anos. As informações sobre os concorrentes, Wurth, Rycal e Uniforte, não são formalizadas. São adquiridas quando ocorre o contato com o consumidor. Por meio deste contato se dá a comparação com outras empresas. Apesar da falta de documentação nesse aspecto, a empresa se mostra preparada para reagir a mudanças no ambiente externo e se organizar contra seus concorrentes, pois o diretor levanta informações sobre eles, por meio de visitas, e consultas com a própria equipe de vendas.

Agora, sobre seus clientes, foi analisado que a distribuidora de autopeças procura manter sua fidelidade, sempre procurando se relacionar de maneira a atingir suas expectativas e necessidades,

realizando entregas no tempo prometido, prazos de pagamento flexíveis e mantendo contato mesmo após a venda, pessoalmente ou pelo SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), para saber se o produto atendeu suas expectativas. Também há um relacionamento com os fornecedores, que entregam produtos que são considerados pela empresa de qualidade porém a empresa busca conhecer outros fornecedores para que esteja preparada a qualquer imprevisto, como por exemplo o não cumprimento na data de entrega de um pedido. Assim, percebe-se que o risco de prejuízo em função do fornecedor é pequeno, pois não depende dele. O diferencial da empresa é a linha de produtos oferecidos que são considerados novos e inovadores no mercado, como o xampu em pastilha biodegradável para automóveis e o higienizador de ar condicionado, dificilmente encontrados em outras empresas do ramo.

Apesar do diferencial e o conhecimento sobre as outras empresas do segmento, foi verificado que há um alto grau de rivalidade entre os principais concorrentes. Isto ocorre, pois os vendedores fazem um grande esforço e é preciso uma grande equipe para que seja possível entrar em contato com a maior parte possível de clientes até conseguirem concluir a venda. Verificou-se também que a barreira de entrada é um aspecto a ser levado em conta pela distribuidora de autopeças, já que abrem muitas empresas do mesmo segmento. Então a organização, para se manter competitiva, procura promover algumas facilidades para seus clientes: flexibilidade na forma de pagamento, descontos, parcerias com os fornecedores e acompanhamento das inovações do mercado (lançamento de produtos novos ou serviço que atraia o consumidor). A empresa formaliza o processo de acompanhamento de novos entrantes em forma de, relatórios sobre preço e mercado concorrente feitos bimestralmente para acompanhar as mudanças e tendências.

Identificou-se no ambiente interno que são realizados treinamentos de seus funcionários, busca-se a motivação interna e a criação de um ambiente sem conflitos por meio da confiança dos gestores em seus empregados. A empresa dá autonomia aos funcionários, principalmente para a equipe de vendas, deixando assim uma liberdade maior para realizarem seu trabalho. A organização nota também a importância da inovação no ambiente interno, mesmo que não tendo isso como um processo formalizado. A empresa tem softwares desenvolvidos especialmente para ela, facilitando os operadores dos programas, normalmente os gestores, a tomarem decisões mais precisas e rápidas. Quando necessário, desenvolve novos *softwares*, para se manter a par das mudanças e tentar encontrar a maneira mais rápida e eficaz para a solução de problemas. De maneira geral, o investimento no capital intelectual é alto, nota-se a importância que a empresa dá no desenvolvimento do funcionário, fazendo muito treinamento e oferecendo cursos como web designer e Inglês. Contudo existe a ocorrência de um ponto fraco, citado pelo entrevistado, que se da ao fato de os clientes de determinadas regiões não possuírem atendimento, por falta de cobertura por parte dos vendedores.

Mesmo que a empresa não possua um plano estratégico, ela formaliza muitos de seus processos que são analisados visando a sua melhoria, como a avaliação de desempenho dos funcionários. Existe também a interligação entre os departamentos da empresa (que não são formalizados) para a circulação e compartilhamento das informações entre todos. A sua missão está definida pelo Diretor, apesar dele não ter consciência do conceito de missão e nem ter registrado em nenhum lugar, como sendo: *“Entregar serviços de qualidade e ter um bom relacionamento com seus clientes, funcionários e fornecedores, trabalhando sempre para oferecer o melhor para nossos clientes [...]*

e funcionários". Há a formalização dos objetivos e metas em forma de planilhas para a equipe de vendas, avaliando seu desempenho e assim, estabelecendo metas a serem atingidas, sempre visando o curto prazo. Como a empresa está no estágio de crescimento por estar conquistando mercado, ela realiza ações para conseguir ganhar participação de mercado, com avaliações de gerentes, que identificam se a empresa deve mudar ou manter determinado processo.

No que diz respeito aos concorrentes, a empresa estabelece algumas maneiras para se manter competitiva, adotando estratégias, como prazos de pagamentos aumentados, preços menores, mix de produtos, e até utilizando algumas vezes praticas parecidas com as dos concorrentes, como brindes. Outra estratégia adotada e que é uma vantagem competitiva é a grande quantidade de vendedores espalhados por vários Estados (atuação fora de São Paulo) e a utilização de televendas. A maior parte das estratégias da empresa fica por conta da área de vendas, pois isso muda diretamente a lucratividade da organização, além de procurar reduzir custos para poder também eventualmente mudar sua estratégia de preços. Então os funcionários dessa área acabam se envolvendo mais na busca de estratégias contra os concorrentes. Para que seja desenvolvida uma estratégia nessa área, os vendedores primeiramente conhecem as estratégias dos concorrentes, para que assim possam escolher ou alterá-las. Um dos custos é o estoque. A empresa toma cuidado com suas decisões relacionadas ao estoque e formaliza seu processo de pedidos de compras, utilizando um *software* para a reposição programada de produtos, não ultrapassando o limite máximo nem o mínimo de produtos em estoque.

A visão de empresa, diferentemente da missão, é apenas uma ideia de como e onde ela quer estar daqui um determinado período. O Diretor

espera desenvolver uma lucrativa organização, classificada entre as melhores do ramo por volta de 10 anos. Verifica-se que não há dados concretos sobre a posição da empresa ao longo do tempo. Apesar disso, a distribuidora de autopeças possibilita o crescimento profissional dos empregados, proporcionando um plano de carreira para aqueles que se destacam e são julgados como merecedores de uma posição melhor dentro da empresa.

A empresa faz o controle de todas as estratégias que são implementadas, como as de custo, preço, alcance aos clientes, *mix* de produtos e o serviço de televendas, e faz isso verificando as informações, se os objetivos foram atingidos, e esses controles são realizados mensalmente, feitas reuniões para discussões, tomadas de decisões e desenvolvimento de melhorias, para que sejam realizadas posteriormente mudanças necessárias nas estratégias. Apesar de o diretor dizer que algumas estratégias não são implementadas, não foi possível verificar quais seriam.

3.3 Caso 3

O início do funcionamento da joalheria aconteceu em 1967 no centro de São Paulo. Lá comercializava apenas pedras preciosas e souvenirs e era voltada para o público estrangeiro. Após algum tempo e depois de algumas parcerias com outras empresas, adotou a personalização da jóia, onde o cliente escolhia a pedra e criava a sua própria jóia. No ano de 1984, abriu uma loja na cidade de São José dos Campos, onde em 1997 se fundiu a atual empresa e uniu as duas marcas. Hoje conta com o total de 22 funcionários (15 funcionários da fábrica e 7 da loja física). Desde então a empresa vem segmentando seu trabalho para alianças personalizadas, onde atende pessoas do mundo inteiro, por meio do site da empresa www.reisman.com.br e clientes da região com a

loja física localizada no Vale do Paraíba. O gestor demonstrou se preocupar com alguns fatores do ambiente geral como o demográfico (a empresa abrange todo o território nacional), econômico (a empresa busca produzir alianças para todas as classes econômicas e flexibiliza o pagamento, mas não citou a saúde econômica do país), tecnológico (produção de qualidade) e sociocultural (a empresa parece bem preocupada com a tendência das preferências dos clientes e mudanças do mercado). Já fatores como político-legal e global não foram enfatizados, o gestor não citou nenhum sindicato, lei, ou órgão que influencie as atividades da empresa. Observamos, portanto que a análise do ambiente geral, nos moldes do planejamento estratégico, é feita parcialmente, pois nenhuma das informações são formalizadas e a maior parte das conclusões sobre os fatores do ambiente geral são baseadas no feeling do gestor. A ameaça de entrantes potenciais na loja física é baixo devido ao alto custo de entrada e a necessidade de conhecer bem o mercado, já no mercado virtual a ameaça é maior devido ao baixo custo de montagem.

Em relação ao poder dos fornecedores, a joalheria produz suas próprias alianças, dependendo assim somente de matérias primas (ouro) que tem seu preço padrão no mercado. O poder dos compradores, segundo o gestor, quanto aos preços é baixo já que por ser uma loja que fabrica as próprias jóias os preços são mais em conta o que possibilita a não concessão de descontos, porém quanto a forma de pagamento tem que haver flexibilidade, por ser um produto de alto valor e nem sempre os clientes dispõem do valor de imediato. Como a empresa tem seu foco na comercialização de alianças, não existem os produtos substitutos. O gestor percebe o ambiente externo com uma forte concorrência devido a alta volatilidade dos preços do ouro, e sendo assim, a compra tem que ser feita da melhor forma possível

para ser possível oferecer um preço bom para o cliente e manter boas margens de lucro. A facilidade de imitação dos produtos leva a empresa a proporcionar freqüentemente o lançamento de novos produtos para atender as preferências e necessidade dos cliente e as tendências de mercado e assim diferenciar-se dos concorrentes. O gestor mostrou-se ciente do nível de concorrência do seu setor e as causas que levam a isso, mostrou conhecer bem seus clientes e concorrentes e mostrou também que responde rapidamente às ações dos concorrentes e mudanças dos clientes e do mercado. Mas novamente a maior parte das decisões são tomadas com base principalmente no feeling do gestor e poucas das pesquisas são formalizadas e arquivadas, a maior parte é feita no boca a boca entre os *players* do ramo que já se conhecem. O gestor demonstra perceber e aproveitar as oportunidades no mercado, por meio da loja virtual recentemente montada, mas com a característica reativa, as adequações às necessidades dos clientes e alterações dos produtos conforme tendências do mercado. Parece estar ciente também das ameaças e tenta de defender dessas com a maior rapidez possível.

No referente a forças e fraquezas o gestor se mostrou bem confiante com seus recursos internos principalmente no tocante a conhecimento na área de jóias e a vantagem de produzir suas próprias alianças (esta é ressaltada como a maior força da empresa), também foi ressaltada por ele como vantagem ou força a baixa burocratização. O único fator citado como desvantagem em relação aos concorrentes foi o número de lojas que a empresa não possui para não elevar seu custo fixo e não ter que dispor de mais pessoas com o conhecimento e qualidade da marca, o que é difícil de encontrar. A empresa busca estar sempre treinando seus funcionários para mantê-los como diferencial e o gestor procura também sempre conversar com seus funcionários para

saber se estão satisfeitos e para saber o que os clientes estão comentando sobre a loja ou os produtos que estão procurando, entre outros, e isso se mostra bem eficiente para saber as forças e fraquezas da empresa. São feitos relatórios mensais sobre o desempenho dos integrantes da equipe de vendas para medir o benefício que cada vendedor representa para a empresa e quanto aos ourives da produção são emitidos relatórios semanais para manter a qualidade dos produtos. A empresa busca frequentar feiras, cursos e conseguir estudos na área para melhorar seu desempenho em processos e desempenho dos funcionários. No ambiente interno os processos são bem formalizados, todas as informações são registradas em computadores ou documentos assim como os relatórios de desempenho também são arquivados.

A empresa possui missão formalizada e publicada no site: *“Concretizar sonhos e eternizar sentimentos”*, porém o conceito de missão para a empresa não está claro para o gestor, já que ele citou a missão inconscientemente ao dizer que: *“[...] nós fornecemos um produto de alta qualidade por preços de fábrica [...] para casais de todas as classes sociais de todo Brasil [...]”* e o gestor reconhece que houve mudança do papel da empresa no mercado em relação ao público alvo (*“estrangeiros para o público interno*) e o produto (*“de pedras preciosas para jóias para alianças”*). No tocante aos objetivos e metas são informais e divulgados em reuniões internas com os funcionários e normalmente visam o curto prazo, mas o gestor não citou nenhum alvo específico ou mensurável, mas o gestor mostrou que busca envolver todos da organização em busca do bom funcionamento da empresa. As estratégias da empresa visam o crescimento e a diferenciação (criação de novos modelos de alianças principalmente), mas são modificadas e melhoradas de maneira reativas às ações e decisões

dos principais concorrentes. A empresa, por ser fabricante, muitas vezes lança novos modelos no mercado que seus concorrentes copiam.

Na entrevista percebe-se que todas as estratégias são implementadas rapidamente e controladas por meio de relatórios mensais ou semanais, e se são identificadas falhas o gestor busca ajustá-las o mais rápido possível para otimizar os resultados. Percebe-se que o gestor tem uma experiência muito grande de mercado o que o torna consciente sobre as suas forças (fabricação própria de alianças, o que possibilita a criação de jóias com qualidade superior, a tradição da empresa e a grande experiência de mercado do gestor) e devido ao grande tempo de mercado os concorrentes já são conhecidos tornando a busca de informações mais fácil, mas isto leva o gestor a tomar decisões baseadas no seu conhecimento de mercado sem realizar pesquisas mais profundas. Quanto a formalização dos processos da empresa, a pesquisa de preços e informações de como os clientes acharam a Reisman foram uns dos poucos processos percebidos que são feitos frequentemente, da mesma maneira e arquivados em planilhas.

3.4 Caso 4

Trata-se de uma empresa nova que atua no segmento de aquário e pesca. Surgiu no ano de 2008 com a proposta de oferecer a seus clientes produtos por meio de parcerias com os principais fornecedores do segmento, grande variedade de produtos e atendimento de qualidade com fortes relacionamentos com os clientes. Sua instalação inicial foi feita a partir de uma loja no Shopping de Campo Limpo e posteriormente mudou-se para uma loja de rua próxima ao shopping, devido ao alto custo fixo e a necessidade de um espaço maior. Com isso, o leque de produtos foi ampliado

e a empresa passou a focar-se principalmente em produtos de pesca. Hoje conta com 6 funcionários na busca de oferece uma grande variedade destes produtos, além de trabalhar com equipamentos para camping, náutica e ainda mergulho.

Do mesmo modo que qualquer empresa iniciante se depara com dificuldades de adentrar em um segmento, seja por falta de conhecimento do seu público-alvo, *feeling* de mercado, conhecimento dos produtos, concorrentes, tributos, a loja pesquisada está passando por um período estabilização no mercado. O segmento de aquário e principalmente de pesca possui uma forte concorrência, devido à presença de empresas tradicionais além de empresas grandes redes que criam promoções que dificilmente pode ser acompanhadas por empresas de pequeno porte. Assim, a empresa busca conquistar o mercado por meio de uma administração eficaz e um atendimento diferenciado. A loja, além da facilidade da localização, possui um amplo espaço com diversas vagas, o que garante aos clientes da empresa maior conforto para fazerem suas compras em relação as lojas da região. Por falta de informações e dados relevantes sobre o setor a empresa não sabe qual é sua participação de mercado, mas comparativos por faturamento mostra que a empresa possui no momento uma participação pequena de mercado.

Uma grande dificuldade identificada pela empresa é o fato de ainda não haver pessoas na parte da direção da empresa que entendam efetivamente dos produtos e conheçam os hábitos de consumo dos clientes, tornando a empresa vulnerável em comparação a concorrentes tradicionais. Os fornecedores são considerados fortes aliados para a empresa, já que eles possuem contato direto com a concorrência e possuem grande experiência no mercado, além de terem conhecimento do preço praticado por eles. Assim sendo, a empresa realiza constantemente troca de

experiências com os fornecedores com o objetivo de identificar mudanças no mercado e ajustar seus preços. Para não errar a empresa acompanha as tendências e iniciativas da concorrência e passa a utilizá-las na empresa. O segmento apresenta alta barreira de entrada já que o investimento inicial é alto e é necessário um bom conhecimento dos consumidores, principalmente de seus hábitos de consumo. A satisfação dos clientes é medida por meio da frequência e retorno dos clientes, ou mesmo da indicação da loja por parte dos consumidores para amigos, familiares e conhecidos. Os funcionários mantêm um registro dos melhores clientes e freqüentemente através do contato telefônico apresentam novidades de produtos ou mesmo realizam avaliações de necessidades e contentamento para com a loja.

A empresa possui como vantagem interna a recente formação dos gestores em administração de empresas. Com isso acredita-se que ela conseguirá identificar falhas nos processos internos, de funcionários e mesmo na gestão e rapidamente corrige-los de forma adequada, guiando assim a empresa rumo ao sucesso e o planejamento necessário para alcançá-lo. Os funcionários recebem treinamento através de troca de experiências por parte dos funcionários mais velhos com os mais novos, além de apostilas, livros e vídeos do assunto. A empresa busca também uma parceria com os fornecedores, para que estes possam instruir a equipe de venda a respeito dos produtos por eles oferecidos. Como muitos clientes do segmento possuem um conhecimento considerável sobre os produtos, a loja busca manter uma equipe com alto conhecimento dos produtos e dessa forma poder sanar dúvidas e identificar necessidades dos clientes, conseqüentemente transformando-as em vendas.

Por meio das vendas individuais a empresa consegue identificar o desempenho dos funcionários, acompanhando assim melhoras ou dificuldades encontradas por cada um deles, que tentam ser ajustadas com aumento de treinamento ou recursos para capacitação. O perfil dos profissionais da empresa são vendedores que possuam experiência no assunto, tenham vontade de aprender ainda mais e que almejam crescer juntamente com a loja. Como a gerência possui ainda pouca experiência e conhecimento a respeito dos produtos e mercado, a empresa encontra grande dificuldade para comprar produtos certos e que atendam as necessidades dos clientes, e ainda contato com estes fornecedores, tornando a empresa vulnerável em comparação com os tradicionais concorrentes. Como a empresa é de pequeno porte os departamentos são liderados por pessoas próximas, tendo suas vantagens como rápido tempo de resposta e desvantagens como problemas da informalidade nas atividades.

No início da atividade da empresa, o produto principal seria aquarismo, mas com a mudança de localização da loja o *core business* passou a ser a comercialização de produtos para pesca. A empresa tem a missão declarada no site: garantir a excelência na comercialização de produtos de pesca, aquário e camping, agregando valor ao cliente e garantindo a sua plena satisfação. O conceito, porém, está incompleto, pois falta citar o público alvo, e a área de atuação. Identificou-se que a Acqua fish aponta como ponto a ser melhorado o atendimento aos clientes por parte dos vendedores, pessoas que lidam diretamente com todos os compradores, mostrando assim um ponto crucial para o alcance da proposta da empresa que é oferecer um diferencial no atendimento ao cliente por meio de funcionários que efetivamente entendam dos produtos. A loja preocupa-se que os vendedores saibam do almejo que a direção da empresa possui

de crescimento no longo prazo, tanto da loja como dos funcionários. Dessa forma a empresa encontra-se no estágio de crescimento, já que existe um grande mercado a ser explorado tanto na loja física quanto em planos de loja virtual. Porém uma grande dificuldade encontrada pela empresa é a respeito da reposição de estoque, que ainda não é totalmente informatizada.

Os preços dos produtos são atualizados constantemente através de pesquisas com clientes e fornecedores, além da observação das lojas dos concorrentes e de sites do segmento, para que a empresa possa ter preços compatíveis com seus concorrentes, já que seus clientes são muito sensíveis ao preço. Por isso, a empresa busca conseguir o melhor custo possível de seus produtos para ter uma margem melhor e transmite. Por meio das informações transmitidas pelos clientes a empresa busca os melhores canais de divulgação para atingi-los.

Analisando as estratégias discutidas ao longo da pesquisa (custo, qualidade, diferenciação), a empresa realiza hoje pouca implementação, focando-se principalmente ou quase exclusivamente na estratégia de preços, feita principalmente por meio da observação da reação dos clientes. A empresa preocupa-se em organizar-se internamente, formalizando os processos internos e treinando os funcionários de forma à atender as necessidade dos clientes. Por meio de observação dos concorrentes e troca de informações com os fornecedores, a empresa consegue implantar estratégias que já foram testadas no segmento e obtiveram sucesso.

3.5 Análise comparativa dos resultados apurados

Analisando conjuntamente os casos percebemos que as empresas realizam diversas pesquisas no ambiente externo, principalmente no tocante

aos concorrentes, mas poucas destas pesquisas são formalizadas e feitas de maneira padronizada. A formalização é muito enfatizada na pesquisa de preços pelas empresas, com exceção da fabricante de etiquetas e rótulos que não formaliza este processo. As empresas mostraram conhecer bem o setor e os seus concorrentes, com exceção da fabricante de etiquetas e rótulos e da loja de artigos de pesca, camping e aquarismo que não conhecem muito bem seu setor, mas conhecem seus concorrentes. Todas têm ciência sobre os entrantes potenciais no ramo e as barreiras que existem e que podem utilizar para evitar estes entrantes. De uma maneira geral todas as empresas fazem análises do ambiente externo, mas a formalização é praticamente inexistente.

Quanto as práticas de mercado, todas as empresas buscam imitar as melhores (*benchmarking*), observando seus concorrentes e adaptando estas às suas empresas. Em todos os casos este processo é feito de forma informal. Os pontos fortes e fracos são percebidos pelas empresas e a maior parte delas aproveita os fortes e trabalha os fracos. Esses pontos são identificados pela observação da empresa e dos concorrentes e verificando-se o que a empresa tem de melhor no tocante a processos e recursos internos, mas esta pesquisa também é feita de maneira informal. No ambiente interno é onde as empresas mostraram maior nível de formalização, vimos que a BR 101, emite relatórios semanais de desempenho dos seus vendedores, a joalheria também faz relatórios semanais sobre o desempenho dos funcionários da fábrica, relatórios mensais sobre o desempenho dos vendedores e todos os novos processos que são adotados pela empresa são passados para os funcionários e todos assinam que estão cientes. Na loja de artigos de pesca, camping e aquarismo e na fabricante de etiquetas e rótulos não foram identificados processos que sejam formalizados.

Embora todas as empresas conheçam seu público alvo, a região de atuação e o papel que a empresa desempenha no mercado, nenhuma possui um conceito formalizado que seja completo sobre a missão. A joalheria tem sua missão declarada no site, porém está conceitualmente errada, as outras não possuem nenhuma missão declarada. Todas as empresas estão buscando o crescimento, embora a fabricante de etiquetas e rótulos tenha declarado que se encontra em uma fase de estagnação, ela mostrou o claro interesse (de curto e longo prazo) em voltar a crescer. Os gestores parecem não ter o conceito de objetivo muito claro já que nenhuma empresa apresenta objetivos mensuráveis, somente metas predominantemente de curto prazo. A fabricante de etiquetas e rótulos foi a única empresa que se mostrou preocupada com objetivos de longo prazo, embora não mensuráveis.

Como a maior parte das estratégias não são formalizadas, a maior parte das empresas não percebe o momento exato da implementação o que dificulta estabelecer métodos e critérios de análise para aquela estratégia. Apenas a joalheria mostrou utilizar o processo de implementar, controlar e realizar um *feedback* para arrumar as falhas.

Considerações finais

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho se pode ventilar que o planejamento estratégico corteja a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente. Tem-se aí uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes internos e externos. O planejamento estratégico procura responder a questões básicas,

como: Por que a organização existe? O que e como ela faz? E aonde ela quer chegar? O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma de atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e finalmente novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.)

No presente trabalho exposto acima, ao se realizar a investigação de campo com o objetivo de verificar como ocorre o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas de gestão familiar, pode-se perceber que em todas as empresas pesquisadas ocorre, consciente ou inconscientemente, uma etapa ou mais do planejamento estratégico. A ausência de formalização dos vários processos nessas empresas parece ser consequência do estilo centralizador de gestão adotado pelos gestores. A estrutura é muito influenciada pela gestão familiar. Percebe-se que nenhuma empresa define de maneira conceitualmente correta sua missão, embora todas tenham clara consciência do seu papel no mercado, região de abrangência, público alvo e os produtos oferecidos e seus objetivos não são declarados de maneira mensurável. Nos ambientes interno e externo, as empresas demonstraram reagir às ameaças e fraquezas e também aproveitar as oportunidades e forças que possuem, para de adaptar às mudanças do mercado e do setor. O *feedback* e controle, nas empresas pesquisadas, não é muito presente principalmente por estas não terem o conceito claro de qual seja a estratégia adotada pela empresa ou sobre os objetivos.

Finalmente pode se elencar que pelo fato de a gestão das empresas ser familiar, há uma grande resistência dos gestores em aceitar novos conceitos administrativos, de modelo de negócio, e uma centralização das atividades e processos que ocorrem na organização o que dificulta a formalização e elaboração do planejamento estratégico. A pesquisa deixa espaço para outros pesquisadores buscarem comprovar os resultados desta, com pesquisas mais abrangentes ou em setores específicos, assim como podem se aprofundar em temas mais específicos do trabalho para identificar sua relação com os resultados desta pesquisa.

Limitações

A primeira limitação refere-se à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As considerações finais só podem ser estabelecidas para o caso estudado. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência entre estas empresas. As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações.

• Recebido em: 10/09/2010

• Aprovado em: 27/10/2010

Referências

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2008. v.3.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL; Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro De. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- PORTER, Michael E. **Competição: on competition - estratégias competitivas essenciais**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17.ed. São Paulo: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Ago. 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2010.

_____. **Indicadores SEBRAE-SP: pesquisa de conjuntura**. Fev. 2009. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/indicadores_fev_10.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2010.

_____. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Out. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SERTEK, Paulo et al. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TOLEDO L. A; SHIRAISHI G. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v.12, n.1, p.103-120, jan./jun. 2009.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Análise comparativa dos modelos de precificação de ativos Capital Asset Pricing Model e Downside Capital Asset Pricing Model

Comparative analysis of both Capital Asset Pricing Model and Downside Capital Asset Pricing Model

Adriana Moreira Bastos de Faria*
Lucas Maia dos Santos**

Resumo

Neste estudo discutiremos dois modelos de equilíbrio: o CAPM convencional e uma de suas variações, o *Downside Capital Asset Pricing Model*. Foram utilizados dados secundários obtidos da base de dados Economática Software para Investimentos Ltda. Utilizaram-se o preço de fechamento das cotações diárias de 21 ações escolhidas aleatoriamente negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, correspondendo ao período entre 01/09/2006 a 21/06/2010, com 935 observações de rentabilidade. Utilizou-se como *proxy* da carteira de mercado o índice Ibovespa e quanto ao ativo livre de risco, a taxa Selic. No geral, percebeu-se que o *downside* beta foi inferior ao beta tradicional indicando que a análise a partir da semi-covariância e semi-variância possibilitou a redução do risco sistêmico do ativo, o que foi corroborado pela redução dos retornos esperados para os mesmos ativos. No entanto realizando o teste *t* de *student*, verificou-se que não existe diferença significativa entre os betas. Concluindo, pode-se observar que a volatilidade negativa dos ativos é bastante significativa na composição do risco do ativo, o que mostra a importância do *downside* beta como fator explicativo do verdadeiro risco sistêmico.

Palavras-chaves: CAPM; DCAPM; Finanças.

Abstract

In this study we discuss two models of balance: the conventional CAPM and its variations, the Downside Capital Asset Pricing Model. Secondary data were obtained from the database Economática Software Investimentos Ltda. We used the closing daily prices of 21 randomly selected stocks traded on the Bolsa de Valores de São Paulo, corresponding to the period from 01/09/2006 to 21/06/2010, with 935 observations. It was used as a proxy of market the Ibovespa index and as a risk free asset the Selic rate. The downside beta was lower than the traditional beta indicating that the analysis from the semi-variance and semi-covariance allowed for the reduction of systemic risk of the assets, which was corroborated by the reduction of the expected returns for the same assets. However performing the *t* test, it was found that there is no significant difference between the betas. In conclusion, we can observe that the negative volatility of assets is quite significant in the composition of risk assets, which shows the importance of downside beta as an explanatory factor of the real systemic risk.

Keywords: CAPM; DCAPM; Finance;

* Mestranda em Administração com ênfase em Finanças pela Universidade Federal de Minas Gerais, . Analista do Banco Central do Brasil, com atuação na área de Planejamento, Orçamento e Custos. Brasília - Distrito Federal. E-mail: adrianambf@gmail.com
** Mestrando em Administração com ênfase em Finanças pela Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte - Minas Gerais. E-mail: admlucasmaia@hotmail.com

Introdução

O desenvolvimento de modelos de previsão de retorno de ativos financeiros tem sido alvo de grandes discussões pelos teóricos da administração financeira. Entre os vários modelos desenvolvidos, os trabalhos de Markowitz (1952), Tobin (1958), Sharpe (1964), Lintner (1965) e Mossin (1966) resultaram no modelo mais utilizado tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Este foi denominado *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). Sua simplicidade teórica e prática é a principal razão de seu sucesso.

Investimentos financeiros podem ser previstos a partir de uma relação linear com o fator de mercado. Para isso, supõe-se que todos os investidores possuam um mesmo conjunto de informações; por conseguinte, todos eles desenhariam um mesmo conjunto eficiente de ativos com risco. Em tal situação, o mercado atingiria o que se chamou de equilíbrio entre cada risco e retorno. Este é o principal pressuposto da teoria do CAPM: o equilíbrio do mercado. Autores como Damodaran (2002), Ross, Westerfield e Jaffe (2002), Damodaran (2007) e Assaf Neto *et al.* (2008) argumentam sobre o assunto.

Nas últimas duas décadas evidenciou-se o crescimento do número de estudos empíricos que examinam a capacidade preditiva da versão estática do CAPM (BONOMO, 2002; RIBENBOIM, 2002; PAIVA, 2005; TAMBOSI FILHO *et al.*, 2010). Os resultados obtidos nesses estudos mostram que a versão estática é incapaz de explicar razoavelmente a variação *cross-sectional* do retorno médio dos portfólios analisados. Para tentar explicar essas e outras questões, surgem então adaptações mais complexas ao modelo CAPM. A partir das limitações encontradas no CAPM, passaram a ser desenvolvidas novas modelagens, tendo muitas delas tido como base

o próprio CAPM, representando, na verdade, variações do mesmo.

Neste estudo discutiremos dois modelos: o CAPM convencional e uma de suas variações, o *Downside Capital Asset Pricing Model* ou D-CAPM. Este segundo veio como uma alternativa que visa propor adaptações ao tradicional CAPM, com a finalidade de corrigir imperfeições provocadas pela falta de liquidez e a alta volatilidade do mercado de capitais dos países emergentes. O modelo D-CAPM propõe-se estimar o retorno requerido utilizando uma medida de *downside risk*, a fim de corrigir vieses na mensuração da medida de risco, provocados especialmente pela assimetria dos retornos das ações. Assim, usa como alternativa o *downside* beta, que utiliza a semivariância no lugar da variância como medida de dispersão. Desta forma, tentaremos responder a seguinte pergunta: Existem diferenças significativas entre os modelos CAPM e DCAPM para precificação e medida de risco das ações do mercado brasileiro?

Uma das vantagens da semivariância é que ela considera indesejável apenas os retornos que estão abaixo do esperado, enquanto a variância considera igualmente indesejáveis todos os extremos dos retornos. Segundo Elton *et al.* (2003), o D-CAPM é um modelo que centra seu foco unicamente no risco não desejado, ou seja, analisa apenas os retornos que estão abaixo do retorno esperado (desvio negativo), pois, de acordo com Estrada (2000), os investidores se preocupam apenas com a parte negativa do risco, uma vez que esta é indesejável para os investidores.

Assim, este estudo terá como objetivo principal comparar os modelos de precificação CAPM e DCAPM para um mesmo grupo de ações do mercado brasileiro. Para isso este estudo está dividido em cinco partes, incluindo esta Introdução. Na segunda parte faremos uma breve revisão da literatura para explicar a construção dos dois mo-

delos de equilíbrio. Essa parte será seguida pelos métodos e procedimentos aplicados e pela análise dos resultados com informações de uma amostra de ações negociadas na BMF & Bovespa. Por fim, tem-se a conclusão com as principais comparações entre os modelos, buscando identificar a maior correlação com o retorno dos ativos e o que obteve melhor desempenho para as ações analisadas.

1 Referencial teórico

1.1 Capital Asset Pricing Model

O estudo da relação risco e retorno em finanças teve um de seus trabalhos seminais representado pelo artigo de Sharpe (1964). O autor, através desse trabalho, deu um passo importante na busca da compreensão do comportamento dos retornos dos ativos financeiros em condições de risco, tornando-se um dos pilares da moderna administração financeira. Seu modelo ficou conhecido pela sigla CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) e até hoje tem sido muito utilizado nos estudos sobre estratégias de investimento nos mercados financeiros. No caso do mercado acionário brasileiro, a fim de testar a aplicabilidade do CAPM, muitos estudos recentes têm sido realizados, destacando-se os de autores como: Costa Jr. e Neves (2000), Ribenboim (2002), Hagler (2003), Paiva (2005), Mussa, Rogers e Securato (2008) e Tambosi *et al.* (2010).

Sharpe (1964) manifestou à época a dificuldade existente de predizer o comportamento do mercado de capitais devido à ausência de conceito microeconômicos adequados. Mas, devido à influência do risco nos mercados, os administradores eram obrigados a adotar modelos de comportamento de preços que significavam apenas um

pouco mais que afirmações. A sua preocupação era que não existia realmente um meio significativo de relacionar retorno e risco.

Outro trabalho na mesma linha foi o publicado por Lintner (1965), também sobre a mensuração do risco envolvido nos retornos de ativos de capital. Este trabalho expunha o problema de se selecionar uma carteira ótima de ativos por investidores com aversão a risco, os quais tinham a alternativa de investir em ativos livres de risco com retorno positivo. Lintner (1965), do mesmo modo que Sharpe (1964), também baseou seu estudo em diferentes expressões contendo elementos de desvio-padrão, variância e covariância dos retornos dos ativos, de modo a obter diferentes combinações de expectativa de resultados, tal como no modelo CAPM, que será utilizado como base para o presente estudo.

Uma terceira abordagem independente e contemporânea sobre precificação de ativos foi feita por Mossin (1966) que se propôs a investigar as propriedades dos ativos de risco de mercado baseado no modelo simples de equilíbrio geral de câmbio. Baseou sua teoria na existência de uma linha de equilíbrio de mercado, onde discutiu o conceito de prêmio de risco em termos da inclinação desta linha.

Baseado nas ideias de Markowitz (1952), Sharpe (1964) desenvolveu o CAPM, atualmente consagrado um dos modelos mais utilizados para avaliação de ativos financeiros, dado sua simplicidade e reduzido número de cálculos. As premissas assumidas por Sharpe (1964) na construção deste modelo foram as seguintes:

- Os investidores são indivíduos que tem aversão ao risco. Eles compõem seus portfólios segundo o critério de maximização do retorno e de minimização da variância das rentabilidades;

- Todos os investidores são tomadores de preços e possuem expectativas homogêneas em relação aos rendimentos dos ativos;
- Existência de um ativo livre de risco. Os investidores podem tomar empréstimos e emprestar sem limites e à mesma taxa;
- Todos os ativos são perfeitamente divisíveis;
- Não há custo de transação nem impostos;
- As quantidades de todos os ativos são dadas e fixas e a informação está ao alcance de todos os investidores.

Consideradas essas premissas, o modelo de Sharpe (1964) estabelece que o retorno médio esperado de um ativo é função apenas do seu risco não diversificável (também conhecido como risco sistemático) relacionado às flutuações do sistema econômico como um todo, já que o risco não sistemático depende de fatores que podem afetar o desempenho da empresa, como estrutura de capital, performance da administração, campo de atuação entre outros, e que, por sua vez, pode ser eliminado por meio da diversificação da carteira proposta por Markowitz (1952). Desta forma, o relacionamento entre o risco sistemático e o retorno de títulos é dado por uma relação linear, e esta pode ser explicada por um índice de mercado.

A forma básica do CAPM pode ser escrita como:

$$E(R_i) = R_f + \beta [E(R_M) - R_f] \quad (1)$$

Onde:

$E(R_i)$: taxa de retorno esperado de um ativo qualquer em situação de equilíbrio;

R_f : taxa livre de risco;

β : coeficiente beta ou risco sistemático;

$E(R_M)$: taxa de retorno esperado a ser paga pelo mercado.

Essa relação supõe que o retorno esperado de qualquer ativo com risco seja igual à taxa de retorno do ativo livre de risco, mais um prêmio pelo risco, que é o segundo termo da equação. O prêmio pelo risco é o retorno que os investidores exigem pelo risco e é obtido pelo preço de mercado do risco multiplicado pela quantidade de risco (ELTON *et al.*, 2003). Segundo Silva (2007), essa relação também pode ser escrita da seguinte forma:

$$\text{Retorno esperado} = \text{Preço do tempo} + \text{Quantidade de risco} * \text{Preço do risco} \quad (2)$$

O preço do risco é a diferença entre a taxa de retorno esperada na carteira de mercado e a taxa de retorno livre de risco. A quantidade de risco é chamada de beta (β). O beta é, segundo Brigham *et al.* (2001), a tendência de uma ação se mover para cima ou para baixo, com o mercado e pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\beta_i = \frac{\sigma_{iM}}{\sigma_M^2} = \frac{\text{Cov}(R_i, R_M)}{\text{Var}(R_M)} \quad (3)$$

em que:

β_i é o beta do ativo i ;

$\text{Cov}(R_i, R_M)$ é a covariância entre o retorno do ativo i e o retorno do mercado;

$\text{Var}(R_M)$ é a variância do retorno do mercado.

Assim, quanto mais elevada a covariância entre o retorno de um ativo e o retorno do mercado, maior será o beta deste ativo e, conseqüentemente, maior será seu risco.

Nas carteiras diversificadas, o beta torna-se a medida correta do risco dos ativos. Nesses casos, segundo Elton *et al.* (2003), o risco não-sistemático tende a zero e o único risco relevante é o medido pelo beta. Então supondo-se as expectativas homogêneas e uma possibilidade limitada de empréstimos, todo investidor irá

optar pela carteira de mercado, pois sua opção será por uma carteira muito bem diversificada. Logo, assumindo-se que o investidor tem interesse apenas nos retornos e riscos esperados, as únicas dimensões do ativo necessárias para tomada de decisão são os retornos esperados e o beta (ELTON *et al.*, 2003).

1.2 Downside Capital Asset Pricing Model (D-CAPM)

O modelo de mensuração de ativos financeiros CAPM, como visto anteriormente, foi criado na década de 1960 e, deste então, vem sendo protagonista de fervorosos embates teóricos em todo o mundo. Um dos questionamentos mais usuais é se a medida de risco beta é a ferramenta mais apropriada para mensurar o risco.

Segundo Estrada (2002), porém, a discussão sobre a validade do CAPM não deve girar em torno do beta, e sim, da base de sustentação teórica do beta. Em outras palavras, investidores procuram maximizar sua função de utilidade, que, por sua vez, depende da média e da variância dos retornos de seu portfólio. Ou seja, a utilização da variância como medida de risco é passível de ser questionada, principalmente em mercados emergentes, em razão da assimetria dos retornos das ações.

Segundo Markowitz (1959), a definição sobre qual medida de dispersão adotar na análise de portfólio dependerá do formato da distribuição dos retornos das ações. Se esta possuir um formato simétrico, ou se todos os ativos possuírem o mesmo grau de desvio, sugere-se utilizar a variância como medida de risco. Porém, se o formato da distribuição dos retornos dos ativos for assimétrico ou se os ativos possuírem graus de dispersão diferentes uns dos outros, Markowitz (1959) sugere que se utilize uma medida de *downside risk*

como alternativa para superar as limitações da variância, indicando a semivariância como medida apropriada nesses casos.

De acordo com López e Garcia (2010), se a distribuição das rentabilidades dos ativos é simétrica, não há problema algum em medir o risco pelo desvio-padrão e pela variância, pois, quando a distribuição é simétrica, a probabilidade de ocorrerem desvios negativos e positivos da média é a mesma. Mas, se a distribuição é assimétrica, como ocorre normalmente nos mercados emergentes, em virtude da alta volatilidade de seus mercados, o desvio-padrão e a variância deixam então de ser medidas eficazes de risco, pois a probabilidade de se obter um rendimento acima da média é diferente da probabilidade de se atingir um rendimento abaixo da média (ou vice-versa). Em substituição, adotam-se a semivariância e o semidesvio-padrão como medidas de dispersão ideais.

Para Hogan e Warren (1974), o principal fator que motiva o uso da semivariância no lugar da variância é que a minimização da semivariância se concentra na redução das perdas, ao passo que a variância identifica como indesejáveis tanto ganhos extremos como perdas extremas. Ou seja, o retorno esperado talvez seja sacrificado na eliminação de ambos os extremos.

A medida de risco semivariância pode ser expressa da seguinte forma:

$$S_2 = E(\text{Min}((R_x - T), 0)^2) \quad (3)$$

Onde:

$$\text{Se } (R_x - T) > 0, (R_x - T) = 0$$

$$\text{Se } (R_x - T) < 0, (R_x - T) < 0$$

Recentemente, Estrada (2000) desenvolveu um modelo para substituir o tradicional CAPM. Esse modelo foi nomeado de *Downside Capital Asset Pricing Model* (D-CAPM). O que difere o modelo criado por Estrada do convencional CAPM é a medida de sensibilidade, que aqui é denominada *downside beta*.

Contudo, não se trata da mesma medida desenvolvida por Hogan e Warren (1974). O D-CAPM pode ser calculado pela razão entre o semidesvio dos retornos do ativo e o semidesvio dos retornos do mercado, ou seja, pela co-semivariância dividida pela semivariância dos retornos do mercado. De acordo com Estrada (2000), essa medida de *downside risk* possui um maior poder de explicação dos retornos dos ativos em mercados emergentes que o tradicional beta do CAPM.

Estrada apoiou-se nas mesmas suposições do CAPM para construir seu modelo de precificação de ativos financeiros. Segundo Elton *et al.* (2003), o D-CAPM é um modelo que centra seu foco unicamente no risco não desejado, ou seja, analisa apenas os retornos que estão abaixo do retorno esperado (desvio negativo), pois, de acordo com Estrada (2000), os investidores se preocupam apenas com a parte negativa do risco, uma vez que esta é indesejável para os investidores.

Sendo assim, o D-CAPM consegue estimar melhor o retorno que o investidor efetivamente espera por estar investindo seu capital em ativos de um país emergente. O cálculo do retorno esperado pelo D-CAPM é dado pela seguinte fórmula:

$$r_i = r_f + (r_M - r_f) \beta^D \quad (4)$$

O cálculo do beta é revelado pela seguinte equação,

$$\beta^D = \frac{E(\text{Min}((r_i - \bar{r}_i), 0)) \times E(\text{Min}((r_M - \bar{r}_M), 0))}{E(\text{Min}((r_i - \bar{r}_i), 0)^2)}$$

No mercado brasileiro, caracterizado por grande volatilidade dos ativos torna-se interessante utilizar o D-CAPM como medida alternativa de risco sistêmico, considerando apenas as variações dos retornos negativos. Ademais, os retornos negativos são as verdadeiras possibilidades de perda para um investidor, tornando o modelo ainda mais interessante no uso prático de análise de mercado.

2 Metodologia

Para execução deste estudo foram utilizados somente dados secundários obtidos da base de dados Economática Software para Investimentos Ltda. Utilizaram-se o preço de fechamento das cotações diárias de 21 ações escolhidas aleatoriamente negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), correspondendo ao período compreendido entre 01 de setembro de 2006 a 21 de junho de 2010. Este período possibilitou analisar 935 observações de rentabilidade. O retorno das ações foram calculados pelo regime de capitalização contínua de acordo com a seguinte equação:

$$\frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \quad (6)$$

Onde:

P_t - preço da ação no período t

P_{t-1} - preço da ação no período t-1

Utilizou-se como *proxy* da carteira de mercado o índice da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa). O Ibovespa é o principal índice do mercado brasileiro de ações e sua determinação baseia-se no volume de negócios de uma cesta de títulos de empresas com alto valor agregado,

o que o torna, portanto, representativo do comportamento geral do mercado acionário brasileiro. Cabe ressaltar que alguns dos artigos citados anteriormente como Paiva (2005) e Tambosi *et al.* (2010), também usaram o Ibovespa como *proxy*.

Quanto ao ativo livre de risco, na literatura ele é aquele que possui retornos com desvio padrão igual a zero. Entretanto, não existe consenso entre os pesquisadores sobre qual seria a taxa livre de risco apropriada na economia brasileira, visto que não existe ativo com tal padrão de desvios no País. Neste estudo optou-se por utilizar a taxa Selic.

A utilização da Selic, como aproximação da taxa livre de riscos, é corroborada por Hull¹ (1995), citado por Fraletti (2004), que sugere o rendimento de operações compromissadas com prazo de um dia como equivalente à taxa livre de todos os riscos (crédito, liquidez e mercado, dado o curtíssimo prazo). No âmbito doméstico, pode-se, portanto, adotar a remuneração da poupança e a taxa Selic como aproximações da taxa livre de riscos ou, pelo menos, como parâmetro de “taxa de retorno de mínimo risco da economia”, conforme proposto por Fraletti (2004). Além disso, a taxa Selic tem um *spread* praticamente nulo para emprestar e tomar emprestado, o que a aproxima de uma das premissas colocadas por Sharpe (1964) ao pressupor a existência de uma taxa de juros pura, disponível aos investidores para tomar e emprestar recursos.

A Taxa Selic foi transformada para seu valor diário segundo a seguinte equação:

$$\text{Selic diária} = \text{Selic anual}^{1/360} \quad (7)$$

Com as variáveis apostas partiu-se para a construção dos modelos de precificação. Para o cálculo dos modelos utilizou da ferramenta de regressão linear univariada para o cálculo do beta de risco sistêmico. A equação 3 exibe a regressão utilizada

$$R_i - R_f = \alpha + \beta \times (R_m - R_f) \quad (8)$$

$R_i - R_f$ - excesso de risco do ativo i

$R_m - R_f$ - excesso de risco do mercado

α - Coeficiente linear

β - beta representativo do risco sistêmico

No calculo do D-CAPM, os excessos de retorno do ativo e de mercado foram calculados de acordo com a seguinte equação:

$$R_i - R_f = \alpha + \beta^D \times (R_m - R_f) \quad (9)$$

Onde β^D representa o *downside* beta sob as seguintes condições:

$$\text{Se } R_i - R_f > 0 \rightarrow R_i - R_f = 0 \text{ ou}$$

$$\text{Se } R_i - R_f < 0 \rightarrow R_i - R_f = R_i - R_f \text{ e;}$$

$$\text{Se } R_m - R_f > 0 \rightarrow R_m - R_f = 0 \text{ ou;}$$

$$\text{Se } R_m - R_f < 0 \rightarrow R_m - R_f = R_m - R_f$$

Este estudo teve caráter exploratório, pois as informações necessárias para o conhecimento das características dos modelos de precificação foram obtidas pela coleta secundária. Também pode ser considerado descritivo, visto que mostrou as estatísticas das rentabilidades deste ativos possibilitando caracterizá-los e compará-los de acordo com a relação risco e retorno. Quanto à abordagem do problema e operacionalização das variáveis, a pesquisa foi quantitativa no levantamento e tabulação dos dados e qualitativa na

¹ HULL, J. *Introdução ao mercado de futuros e de opções*. 2.ed. São Paulo: BMF, 1995.

análise e comparação desses dados para identificar as especificidades do objeto de pesquisa, bem como comparar os dois modelos de equilíbrios demonstrados neste estudo: CAPM e D-CAPM.

3 Resultados

Para iniciar a discussão dos resultados, exibe-se na tabela 01 as estatísticas descritivas dos retornos das ações utilizadas na amostra em análise. Observa-se que as ações escolhidas provêm de setores heterogêneos, pressupondo menor

dependência dos riscos sistemáticos encontrados. Como característica do mercado de ações brasileiro, observa-se pelo coeficiente de variação e desvio padrão das ações, a grande volatilidade, tanto destas ações como da *proxy* de mercado, ou seja, o IBOVESPA. Mesmo a *proxy* de *risk free* utilizada neste trabalho possui uma volatilidade de aproximadamente 15% para cada unidade média de retorno. No geral observa-se pelo coeficiente de variação que a volatilidade destas ações corresponde a mais de 1000 vezes o valor de cada unidade do retorno médio, sugerindo um alto risco de investimento.

TABELA 01 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS RENTABILIDADES DAS AÇÕES

	Tipo	Empresa	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
AMBV4	PN	Ambev	-11,2750	11,5233	0,1099	2,1425	19,5018
ITUB4	PN	Itaubanco	-12,1399	23,3727	0,0987	2,9257	29,6418
BRAP4	PN	Bradespar	-0,1901	2,7157	0,0042	0,0944	22,2811
BRKM5	PN	Braskem	-0,1184	0,7258	0,0011	0,0380	33,3227
ELPL6	PN	Eletropaulo	-0,1333	1,4203	0,0029	0,0530	18,5211
GOAU4	PN	Gerdau Met	-0,1475	0,1933	0,0013	0,0324	24,1828
TBLE3	ON	Tractebel	-0,6188	0,1619	-0,0001	0,0312	480,4370
VIVO4	PN	Vivo	-1,7647	0,1381	-0,0006	0,0657	104,6354
VALE3	ON	Vale	-0,1858	3,1277	0,0047	0,1068	22,7956
UGPA4	PN	Ultrapar	-0,0893	1,1960	0,0025	0,0456	18,2994
CMIG3	ON	Cemig	-0,8205	0,1236	-0,0003	0,0345	114,9162
TCSL4	PN	Tim Part S/A	-0,8147	0,2479	-0,0005	0,0410	81,5366
LIGT3	ON	Light S/A	-0,1145	2,2170	0,0035	0,0770	22,3059
GOLL4	PN	Gol	-1,3339	0,2432	-0,0019	0,0571	29,8367
NATU3	ON	Natura	-0,1374	2,2500	0,0033	0,0778	23,2685
PSSA3	ON	Porto Seguro	-0,1134	1,0989	0,0017	0,0413	24,1317
USIM3	ON	Usiminas	-0,1297	0,9772	0,0021	0,0463	22,1945
BBAS3	ON	Brasil	-0,1537	3,5636	0,0051	0,1204	23,7987
RENT3	ON	Localiza	-1,4118	0,2725	-0,0004	0,0579	137,5865
EMBR3	ON	Embraer	-0,1108	1,1236	0,0008	0,0453	53,9059
SBSP3	ON	Sabesp	-0,1492	1,0860	0,0019	0,0460	24,2551
IBOVESPA	-	-	-11,3931	14,6592	0,0878	2,2623	25,7630
SELIC	-	-	0,0230	0,0368	0,0298	0,0045	0,1505

FONTE: Os autores (2010)

Para validade dos modelos de regressão, todos as pressuposições foram analisadas e verificadas para que os próximos resultados possam ser significativamente interpretados. Porém é importante ressaltar que, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), a análise de regressão requer testes de suposições para as variáveis separadas e em conjunto e cada técnica apresenta seu conjunto de suposições e pressupostos. Os principais pressupostos aqui testados serão os de normalidade dos resíduos, homocedasticidade dos resíduos e correlação entre os resíduos.

Para testar a normalidade dos resíduos foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov, que examina se determinada série está conforme a distribuição esperada. Inicialmente os resíduos não apresentaram normalidade (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Após utilização da padronização (escores z) de todos os resíduos obteve-se significâncias superiores a 5% para o teste, assim, não rejeitando a hipótese nula de normalidade da distribuição.

Para testar se a variância dos resíduos mantém-se em todo o espectro das variáveis independentes, ou seja, examinar a existência de homocedasticidade dos resíduos, foi utilizado o

teste Pesarán-Pesarán. Sua forma, segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) consiste em regredir os quadrados dos resíduos padronizados em função do quadrado dos valores estimados padronizados. Como os valores padronizados apresentaram significância superior a 5% o modelo é considerado homocedástico, ou seja, as variâncias dos resíduos não se alteram ao longo da distribuição das variáveis dependentes predictoras.

Pela simplicidade da exibição das estatísticas, o teste de Durbin Waltson foi o único exibido nas tabelas. Este teste possibilita identificar a existência de correlação entre a distribuição dos resíduos. É pressuposição na regressão que não existem correlações entre os resíduos.

Após verificados a maioria dos pressupostos da regressão é possível analisar de forma válida os resultados e estatísticas. A tabela 02 fornece a correlação entre o excesso de retorno do ativo e excesso de retorno do mercado. Ademais pode-se conferir nesta tabela o R^2 e R^2 ajustado, os coeficientes de Durbin Watson e o teste F. Mais relevante para esta análise, os testes F foram significativos a 5%, podendo afirmar que os coeficientes de correlação (R) não são iguais a 0.

TABELA 02 - REGRESSÃO DO MODELO CAPM

Continua

Ações	Correlação	R ²	R ² ajustado	Desvio padrão	Durbin-Watson	F	Sig.
AMBV4	0,5941	0,3529	0,3522	1,7245	2,113	508,303	0,000
ITUB4	0,8342	0,6958	0,6955	1,6145	2,003	2131,911	0,000
BRAP4	0,3041	0,0925	0,0915	0,0902	1,927	95,004	0,000
BRKM5	0,4795	0,2299	0,2291	0,0338	1,973	278,265	0,000
ELPL6	0,2879	0,0829	0,0819	0,0510	1,842	84,205	0,000
GOAU4	0,4283	0,1835	0,1826	0,0549	2,098	209,428	0,000
TBLE3	0,3386	0,1147	0,1137	0,0296	1,617	120,727	0,000
VIVO4	0,2857	0,0816	0,0806	0,0631	1,760	82,807	0,000
VALE3	0,3086	0,0952	0,0943	0,0437	1,869	98,104	0,000
UGPA4	0,2636	0,0695	0,0685	0,1033	1,620	69,581	0,000
CMIG3	0,3212	0,1032	0,1022	0,0329	1,946	107,205	0,000
TCSL4	0,4774	0,2279	0,2271	0,0363	1,863	275,107	0,000
LIGT3	0,2053	0,0421	0,0411	0,0755	1,791	41,000	0,000

TABELA 02 - REGRESSÃO DO MODELO CAPM

Ações	Correlação	R ²	R ² ajustado	Desvio padrão	Durbin-Watson	F	Conclusão
							Sig.
GOLL4	0,3088	0,0954	0,0944	0,0546	1,729	98,237	0,000
NATU3	0,1592	0,0253	0,0243	0,0770	1,982	22,227	0,000
PSSA3	0,2723	0,0741	0,0731	0,0401	1,760	74,623	0,000
USIM3	0,5580	0,3114	0,3106	0,0388	1,662	421,438	0,000
BBAS3	0,2022	0,0409	0,0398	0,1182	1,823	39,718	0,000
RENT3	0,3415	0,1166	0,1157	0,0546	1,977	123,040	0,000
EMBR3	0,3044	0,0926	0,0917	0,0435	1,859	95,147	0,000
SBSP3	0,4158	0,1729	0,1720	0,0421	1,663	194,860	0,00

FONTE: Os autores (2010)

A tabela 03 mostra os testes t para os coeficientes da regressão bem como o cálculo do retorno esperado para cada ativo em valores diários. Observa-se que o teste t para todos os betas foram significativos, mostrando que este coeficiente é diferente de zero. Com relação ao valor absoluto

dos betas, apenas o β do ativo ITUB4 foi maior que 1. Todos os outros apresentaram valores abaixo de 1, mostrando que essas ações possuem risco inferior ao mercado. Assim, uma variação brusca no mercado não influenciaria com a mesma força esses ativos, exceto o ativo ITUB4.

TABELA 03 - BETAS DO MODELO CAPM

	Coefficiente linear	Valor t	Sig.	Beta	Valor t	Sig.	Retorno esperado do ativo
AMBV4	0,0470	0,8400	0,4010	0,5630	22,5460	0,0000	0,0625
ITUB4	0,0063	0,1196	0,9047	1,0787	46,1726	0,0000	0,0924
BRAP4	-0,0263	-8,9232	0,0000	0,0127	9,7470	0,0000	0,0306
BRKM5	-0,0292	-26,3366	0,0000	0,0082	16,6813	0,0000	0,0303
ELPL6	-0,0274	-16,3823	0,0000	0,0068	9,1764	0,0000	0,0302
GOAU4	-0,0004	-0,2421	0,8087	0,0115	14,4716	0,0000	0,0305
TBLE3	-0,0302	-31,0928	0,0000	0,0047	10,9876	0,0000	0,0301
VIVO4	-0,0309	-14,9881	0,0000	0,0083	9,0999	0,0000	0,0303
VALE3	-0,0277	-19,3915	0,0000	0,0063	9,9048	0,0000	0,0302
UGPA4	-0,0259	-7,6523	0,0000	0,0125	8,3415	0,0000	0,0306
CMIG3	-0,0304	-28,2929	0,0000	0,0049	10,3540	0,0000	0,0301
TCSL4	-0,0308	-25,9799	0,0000	0,0087	16,5864	0,0000	0,0303
LIGT3	-0,0268	-10,8370	0,0000	0,0070	6,4032	0,0000	0,0302
GOLL4	-0,0322	-18,0265	0,0000	0,0078	9,9115	0,0000	0,0303
NATU3	-0,0268	-10,6326	0,0000	0,0055	4,9221	0,0000	0,0302
PSSA3	-0,0284	-21,6691	0,0000	0,0050	8,6385	0,0000	0,0301
USIM3	-0,0284	-22,3974	0,0000	0,0115	20,5290	0,0000	0,0305
BBAS3	-0,0254	-6,5648	0,0000	0,0108	6,3022	0,0000	0,0305
RENT3	-0,0308	-17,2055	0,0000	0,0088	11,0923	0,0000	0,0303
EMBR3	-0,0294	-20,6007	0,0000	0,0061	9,7543	0,0000	0,0302
SBSP3	-0,0284	-20,6190	0,0000	0,0085	13,9592	0,0000	0,0303

FONTE: Os autores (2010)

Realizadas as etapas de preparação dos dados para efetivação dos testes empíricos dos modelos de precificação de ativos, procedeu-se ao teste para verificar o formato da distribuição dos prêmios esperados de risco das ações, comparando-se a média com a mediana, e comprovou-se que todas as distribuições dos retornos das ações

são assimétricas, o que reforça a utilização do D-CAPM.

Analisando a tabela 04 pode-se verificar que os testes F também foram significativos. Valores de Durbin Watson próximos de 2 indicam a inexistência de correlação entre os resíduos.

TABELA 04 - ESTATÍSTICAS DA REGRESSÃO DO MODELO D-CAPM

	Correlação	R ²	R ² ajustado	Desvio padrão das estimativas	Durbin-Watson	F	Sig
AMBV4	0,5635	0,3175	0,3168	1,0052	1,9906	433,600	0,000
ITUB4	0,7979	0,6367	0,6363	0,9717	1,8467	1,633,479	0,000
BRAP4	0,8152	0,6646	0,6642	0,0156	1,8815	1846,392	0,000
BRKM5	0,5806	0,3371	0,3364	0,0196	1,8608	473,920	0,000
ELPL6	0,5255	0,2762	0,2754	0,0184	2,0331	355,615	0,000
GOAU4	0,4286	0,1837	0,1828	0,0286	1,9462	209,766	0,000
TBLE3	0,3101	0,0961	0,0952	0,0276	1,4926	99,132	0,000
VIVO4	0,2185	0,0477	0,0467	0,0617	1,9200	46,716	0,000
VALE3	0,5147	0,2649	0,2642	0,0168	1,8798	335,939	0,000
UGPA4	0,8106	0,6571	0,6567	0,0153	1,9127	1785,600	0,000
CMIG3	0,2850	0,0812	0,0803	0,0318	1,8090	82,415	0,000
TCSL4	0,3969	0,1576	0,1566	0,0339	1,7849	174,299	0,000
LIGT3	0,5240	0,2746	0,2738	0,0192	2,0418	352,824	0,000
GOLL4	0,2777	0,0771	0,0761	0,0505	1,8510	77,871	0,000
NATU3	0,3903	0,1523	0,1514	0,0206	2,0233	167,501	0,000
PSSA3	0,5340	0,2852	0,2844	0,0159	1,7532	371,823	0,000
USIM3	0,6995	0,4893	0,4887	0,0199	1,7851	829,863	0,000
BBAS3	0,6910	0,4775	0,4769	0,0184	1,8739	851,685	0,000
RENT3	0,2650	0,0702	0,0692	0,0520	1,2009	70,406	0,000
EMBR3	0,4600	0,2116	0,2108	0,0201	1,9342	250,138	0,000
SBSP3	0,5943	0,3532	0,3526	0,0200	1,8414	509,038	0,000

FONTE: Os autores (2010)

A tabela 05 mostra os downside betas, diferentes de zero conforme resultados do teste Z. Nesta Tabela também é possível verificar as

esperanças de retorno para as ações a partir do modelo de precificação D-CAPM. Neste caso, não houve nenhum *downside* beta superior a 1.

TABELA 05 - DOWNSIDE BETAS

Ações	Coefficiente linear	Valor t	Sig.	D-Beta	Valor t	Sig.	Retorno esperado do ativo
AMBV4	-0,3610	-9,6418	0,0000	0,4962	20,8231	0,0000	0,4022
ITUB4	-0,2699	-7,4568	0,0000	0,9311	40,4163	0,0000	0,7284
BRAP4	-0,0196	-33,6959	0,0000	0,0159	42,9697	0,0000	0,0418
BRKM5	-0,0248	-33,9328	0,0000	0,0101	21,7697	0,0000	0,0374
ELPL6	-0,0240	-35,0483	0,0000	0,0082	18,8578	0,0000	0,0360
GOAU4	-0,0159	-14,8811	0,0000	0,0098	14,4833	0,0000	0,0372
TBLE3	-0,0265	-25,7209	0,0000	0,0065	9,9565	0,0000	0,0347
VIVO4	-0,0263	-11,4271	0,0000	0,0100	6,8349	0,0000	0,0373
VALE3	-0,0244	-38,9063	0,0000	0,0073	18,3286	0,0000	0,0353
UGPA4	-0,0196	-34,2394	0,0000	0,0154	42,2564	0,0000	0,0414
CMIG3	-0,0260	-21,9518	0,0000	0,0069	9,0783	0,0000	0,0350
TCSL4	-0,0253	-20,0345	0,0000	0,0106	13,2022	0,0000	0,0378
LIGT3	-0,0242	-33,8570	0,0000	0,0085	18,7836	0,0000	0,0362
GOLL4	-0,0280	-14,8945	0,0000	0,0106	8,8244	0,0000	0,0378
NATU3	-0,0258	-33,5873	0,0000	0,0063	12,9422	0,0000	0,0346
PSSA3	-0,0247	-41,7735	0,0000	0,0073	19,2827	0,0000	0,0353
USIM3	-0,0218	-29,3552	0,0000	0,0141	29,8808	0,0000	0,0404
BBAS3	-0,0217	-31,6585	0,0000	0,0127	29,1836	0,0000	0,0394
RENT3	-0,0262	-13,5219	0,0000	0,0103	8,3908	0,0000	0,0376
EMBR3	-0,0264	-35,3450	0,0000	0,0075	15,8158	0,0000	0,0355
SBSP3	-0,0234	-31,4231	0,0000	0,0107	22,5619	0,0000	0,0379

FONTE: Os autores (2010)

De acordo com a Tabela 6, a variação dos betas mostrou-se negativa, exceto para os ativos AMBV4 e ITUB4. Para todos os outros ativos percebe-se que o downside beta foi inferior ao beta tradicional indicando que a análise a partir

da semi-covariância e semi-variância possibilitou a redução do risco sistêmico do ativo, o que foi corroborado pela redução dos retornos esperados para os mesmos ativos.

TABELA 06 - VARIAÇÃO DO DOWNSIDE BETA

Continua

	Beta	D-beta	Retorno CAPM	Retorno DCAPM	Variação Betas	Variações Retornos
AMBV4	0,5630	0,4962	0,062476942	0,4022	0,0668	-0,3397
ITUB4	1,0787	0,9311	0,092374794	0,7284	0,1476	-0,6360
BRAP4	0,0127	0,0159	0,030574235	0,0418	-0,0032	-0,0112
BRKM5	0,0082	0,0101	0,030310412	0,0374	-0,0019	-0,0071
ELPL6	0,0068	0,0082	0,030229802	0,0360	-0,0014	-0,0058
GOAU4	0,0115	0,0098	0,030503243	0,0372	0,0017	-0,0067
TBLE3	0,0047	0,0065	0,030110169	0,0347	-0,0018	-0,0046
VIVO4	0,0083	0,0100	0,030318437	0,0373	-0,0017	-0,0070

TABELA 06 - VARIACÃO DO DOWNSIDE BETA

	Beta	D-beta	Retorno CAPM	Retorno DCAPM	Variacão Betas	Conclusão Variações Retornos
VALE3	0,0063	0,0073	0,030199614	0,0353	-0,0011	-0,0051
UGPA4	0,0125	0,0154	0,030559738	0,0414	-0,0029	-0,0108
CMIG3	0,0049	0,0069	0,030122212	0,0350	-0,0019	-0,0049
TCSL4	0,0087	0,0106	0,030341593	0,0378	-0,0019	-0,0075
LIGT3	0,0070	0,0085	0,030242608	0,0362	-0,0015	-0,0060
GOLL4	0,0078	0,0106	0,030290689	0,0378	-0,0027	-0,0075
NATU3	0,0055	0,0063	0,030155005	0,0346	-0,0008	-0,0044
PSSA3	0,0050	0,0073	0,030127225	0,0353	-0,0023	-0,0052
USIM3	0,0115	0,0141	0,030504473	0,0404	-0,0026	-0,0099
BBAS3	0,0108	0,0127	0,03046187	0,0394	-0,0020	-0,0089
RENT3	0,0088	0,0103	0,030345244	0,0376	-0,0016	-0,0072
EMBR3	0,0061	0,0075	0,030193087	0,0355	-0,0014	-0,0053
SBSP3	0,0085	0,0107	0,030330267	0,0379	-0,0022	-0,0075

FONTE: Os autores (2010)

No entanto realizando o teste *t* de *student*, indicado para amostras pequenas, abaixo de 25 indivíduos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007), verificou-se que não existe diferença significativa entre os betas, ou seja, não se rejeita a hipótese de que os betas são iguais. Obteve-se um valor *t* 1,12 e o valor *p* 0,274.

Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal de estudo avaliar qual dos modelos de precificação de ativos financeiros, o *Capital Asset Pricing Model* ou o *Downside Capital Asset Pricing Model*, comporta-se como o melhor predictor de retornos dos ativos do mercado brasileiro. Diante disso, chegou-se a algumas conclusões relevantes.

Primeiramente, os resultados obtidos na pesquisa indicam que no mercado acionário da Bolsa de Valores de São Paulo uma boa parte da variabilidade média dos ativos não está relacionada aos riscos sistemáticos dos mesmos, em razão da ineficiência e pouca liquidez do mercado de capitais brasileiro. Outros fatores macroeconômicos podem contribuir para a explicação dos retornos,

tais como: taxa de câmbio, balança comercial, reservas internacionais, taxa Selic, índices de preços, inflação, nível de desemprego, etc.

Observou-se relativa diferença absoluta entre o beta tradicional do modelo CAPM e o downside beta do modelo D-CAPM. Observa-se que os valores para o downside beta foram inferiores ao beta tradicional. No entanto, pelo teste *t*, verificou-se que não é possível rejeitar a hipótese de igualdade das médias. A partir desses resultados pode-se observar que a volatilidade negativa dos ativos é bastante significativa na composição do risco do ativo, o que mostra a importância do *downside* beta como fator explicativo do verdadeiro risco sistêmico.

Julga-se que este trabalho teve como principal limitação, um número pequeno de observações considerando todo mercado de ações. Contudo, como as ações foram escolhidas aleatoriamente, encontraram-se ações com lançamento relativamente recente no mercado. Sugere-se que para futuros estudos a utilização de uma amostra maior, com um espaço temporal superior ao obtido e com valores mensais para que as diferenças dos retornos esperados possam ser mais captadas.

• Recebido em: 12/08/2010

• Aprovado em: 04/11/2010

Referências

- ASSAF NETO, A. et al. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.72-83, 2008.
- BARROS, L. de C.; FAMÁ, R.; SILVEIRA, H. P. Aspectos da teoria de portfólio em mercados emergentes: uma análise de aproximação para a taxa livre de risco no Brasil. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMAD, 2003.
- BONOMO, M. **Finanças aplicadas ao Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRAR, L. J., PAULO, E., DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA JR, N. A.; NEVES, M. B. E. Variáveis fundamentalistas e os retornos das Ações. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.54, p.123-137, 2000.
- DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.
- _____. **Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ELTON, E. J. et al. **Modern portfolio theory and investment analysis**. 6th.ed. Hoboken, NJ: J. Wiley, 2003.
- ESTRADA, J. The cost of equity in emerging markets: a downside risk approach. **Emerging Markets Quarterly**, New York, v.13, n.1, p.19-30, Fall 2000.
- _____. Systematic risk in emerging markets: the D-CAPM. **Emerging Markets Quarterly**, New York, v. 14, n.6, p.365-379, Spring 2002.
- FRALETTI, P. B. **Ensaio sobre taxas de juros em reais e sua aplicação na análise financeira**. 2004. 171p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- HAGLER, C. **Testando a eficiência dos índices de ações brasileiros**. Rio de Janeiro: IBMEC, 2003.
- HOGAN, W. W.; WARREN, J. M. Toward the development of an equilibrium capital-market model based on semivariance. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, Seattle, Wash. v.9, n. 1, p.1- 11, Jan. 1974.
- LINTNER, J. The valuation of risk assets and the selection of risk investments in stock portfolios and capital budgets. **Review of Economics and Statistics**, Cambridge, mass. v.47, n.1, p.13-37, Feb. 1965.
- LÓPEZ, O. C.; GARCIA, F. J. H. **D-CAPM en México: un modelo alternativo para estimar el costo de capital**. Disponível em: <<http://www.ipade.mx>>. Acesso em: 10 jun. 2010.
- MARKOWITZ, H. M. Portfólio selection. **Journal of Finance**, New York, v.7, n.1, p.77-91, Mar. 1952.

MARKOWITZ, H. M. **Portfolio selection**: efficient diversification of investments. New York: J. Wiley, 1959.

MOSSIN, J. Equilibrium in a capital asset market. **Econometrica**, Chicago, v.34, p.768-783, Oct. 1966.

MUSSA, A.; ROGERS, P.; SECURATO, J. R. Modelos de retornos esperados no mercado brasileiro: testes empíricos utilizando metodologia preditiva. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

PAIVA, F. Modelos de precificação de ativos financeiros de fator único: um teste empírico dos modelos CAPM e D-CAPM. REGE-USP. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.12, n.2, p.49-65, 2005.

RIBENBOIM, G. Testes de versões do modelo CAPM no Brasil. In: Bonomo M.; (Ed.) **Finanças aplicadas ao Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. p.17-40.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SHARPE, W. F. Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. **The Journal of Finance**, New York, v.19, n.3, p.425-442, Sept. 1964.

SILVA, S. S. da. **Precificação de ativos com risco no mercado acionário brasileiro**: aplicação do modelo CAPM e variantes. 2007. 144p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG,2007.

TAMBOSI FILHO, E. et al. Teste do CAPM condicional dos retornos de carteiras dos mercados brasileiro, argentino e chileno, comparando-os com o mercado norte-americano. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, p.60-74, 2010.

TOBIN, J. Liquidity preference as a behavior toward risk. **Review of Economic Studies**, Aberdeen, GB, v.25, n.66, p.65-86, Feb. 1958.

O uso do cheque especial e do cartão de crédito pelos acadêmicos da FAE Centro Universitário

The use of overdraft and credit card by students at FAE Centro Univeritário

Resumo

O cartão de crédito e o cheque especial são modalidades de financiamento oferecidas por instituições financeiras - bancos comerciais e múltiplos - para clientes pessoa física ou pessoa jurídica. O crescimento da participação destes produtos no mercado pode por um lado dinamizar a economia, mas também pode aumentar o endividamento geral da população, provocando grandes problemas financeiros e sociais. Pretende-se, com este estudo, verificar o conhecimento sobre a correta utilização do cheque especial e do cartão de crédito pelos alunos dos terceiros e quartos anos dos cursos de graduação da FAE Centro Universitário, buscando verificar se os acadêmicos, após terem estudado e conhecido questões financeiras que envolvem estes produtos bancários, sabem utilizá-los de forma adequada. Os resultados encontrados demonstram que os alunos estão conscientes dos produtos bem como sua correta forma de utilização, pois a maioria dos acadêmicos da FAE Centro Universitário têm um perfil mais conservador em suas finanças pessoais e não utilizam o limite do cheque especial durante o mês nem pagam a fatura do cartão de crédito com atraso.

Palavras-chave: cartão de crédito; cheque especial; crédito bancário; endividamento; produtos bancários.

Abstract

The credit card and overdraft are financing arrangements offered by financial institutions – commercial and multibank - to individuals or corporations. The participation growth of these products in the market may stimulate the economy in one hand but, in the other, may increase the general indebtedness of the population, causing large financial and social problems. This study intends to verify the knowledge about the correct use of overdraft and credit cards by students in the third and fourth years of undergraduate courses at FAE Centro Universitário; moreover, it also seeks to verify whether the scholars, after having studied about financial matters related to these banking products, learn how to use them properly. The results review that students are familiar with the products as well as the correct way of using them; most students at FAE Centro Universitário have a more conservative profile in dealing with personal finances and avoid overdraft during the month or pay their credit card bill in due time.

Keywords: credit card, overdraft, bank loan, indebtedness, bank products.

*Aline Fernanda da Silva Ferreira**
*Amilton Dalledone Filho***

* Graduada em Ciências Econômicas da FAE Centro Universitário. E-mail: aline_nda@hotmail.com.

** Mestre em Administração pela UFSC. Professor da FAE Centro Universitário Curitiba-PR e da FALEC. E-mail: adalledone@yahoo.com.br.

Introdução

O cheque especial e o cartão de crédito são as modalidades de crédito fácil mais utilizadas, uma vez que suas características de disponibilidade fazem com que eles não pareçam empréstimos. Há casos de pessoas que adotam o cartão de crédito e o limite do cheque especial como parte de seus salários.

Dados da pesquisa *Tracking de Cartões*, do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – Ibope Inteligência, referentes a setembro de 2008, revelam que 20% dos portadores de cartões de crédito possuem dívidas que se configuram no crédito rotativo, parcelamento da fatura ou inadimplência.

Acerca do cheque especial, no mês de julho de 2008, os bancos emprestaram quase R\$ 21 bilhões a uma taxa de juros média de 160% ao ano, conforme dados do Banco Central do Brasil (ENDIVIDAMENTO, 2008).

Sendo assim, por mais que o uso dessas modalidades de crédito tenha o benefício da comodidade, o crescimento da participação destes produtos no mercado pode aumentar o endividamento geral da população, provocando grandes problemas financeiros e sociais.

Para não entrar num endividamento espiral, conhecido como “juros em cima de juros” é essencial que se tenha a consciência de gastar no máximo o que se ganha, adaptando as necessidades e desejos ao salário mensal. Também se carece compreender que o uso do cheque especial e do cartão de crédito deve ocorrer somente em caso extremo, pois as taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras que oferecem estes serviços são muito altas, conforme verificaremos no decorrer deste artigo.

A pergunta que se pretende responder com a efetivação deste estudo é: “O conhecimento

acadêmico proporcionado aos alunos de graduação dos terceiros e quartos anos da FAE Centro Universitário proporcionou uma gestão eficaz de suas finanças pessoais e o correto uso do cheque especial e do cartão de crédito no seu dia-a-dia?”

Buscando resolver a problemática desta pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral a realização de uma pesquisa junto aos acadêmicos dos terceiros e quartos anos dos cursos de graduação da FAE Centro Universitário, buscando levantar informações quanto ao correto uso do cartão de crédito e do cheque especial após conhecerem os conceitos básicos de finanças estudados nos diversos cursos de graduação. Para isso, deverão ser alcançados os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar a estrutura do sistema financeiro nacional e suas especificidades; (ii) pesquisar as características do cheque especial e do cartão de crédito no mercado, seus custos e peculiaridades; (iii) efetuar uma pesquisa de campo quanto à utilização do cartão de crédito e cheque especial junto aos acadêmicos dos terceiros e quartos anos dos cursos de graduação, verificando se estes sabem diferenciar essas modalidades de crédito e se sabem utilizar esses produtos; e (iv) identificar os resultados alcançados sugerindo ações de esclarecimentos a todos acadêmicos da FAE Centro Universitário.

Quanto à metodologia, a pesquisa apresenta aspectos descritivos, exploratórios e explicativos. O caráter exploratório tenderá estar mais presente na revisão da literatura, buscando aumentar o grau de familiaridade com o problema (GIL, 1991). Pretende-se alcançar os demais objetivos específicos por meio de um levantamento de dados. Assim, desenvolveu-se um instrumento de coleta de dados na forma de questionário, para ser utilizado em uma amostra probabilística intencional, representativa dos segmentos alvos. Por fim, conforme apontar o resultado da

pesquisa, sugerir ações que venham a esclarecer as pessoas sobre a utilização do cheque especial, do cartão de crédito e a melhor forma de uso e controle destes produtos.

1 O sistema financeiro nacional

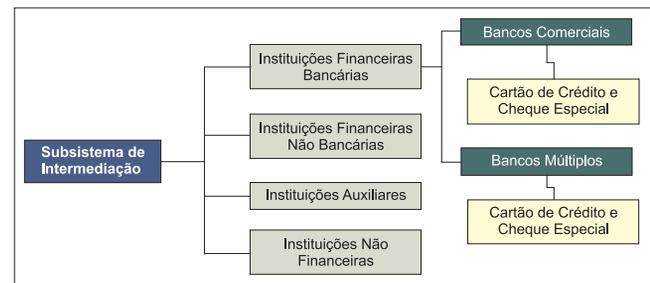
Para entender o funcionamento dos produtos cheque especial e cartão de crédito, faz-se necessária uma breve abordagem a respeito do Sistema Financeiro Nacional- SFN, que refletirá como essas modalidades de crédito estão inseridas no mercado financeiro.

Para Assaf Neto (2009), o Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser definido como o conjunto de instituições financeiras que geram a política e a instrumentação econômico-financeira do país, visando, em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos - pessoas, empresas, governo - superavitários para os deficitários, mantendo o fluxo monetário entre poupadores e investidores.

Fazem parte do SFN: o Subsistema Normativo, constituído pelas instituições que regulamentam e fiscalizam o mercado financeiro e o Subsistema de Intermediação, composto de instituições bancárias e não bancárias que atuam em operações de intermediação financeira.

Como se pode verificar na figura 01, o cartão de crédito e o cheque especial estão inseridos dentro do Subsistema de Intermediação, nas carteiras das Instituições Financeiras Bancárias, ou seja, os bancos comerciais, bancos múltiplos e caixas econômicas, que executam operações de crédito, transferência de recursos e prestações de serviços financeiros.

FIGURA 01 - O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL



FONTE: Os autores (2009)

2 O cartão de crédito

Conforme dados da Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e serviços (ABECS, 2009a), referentes ao ano de 2008, o Brasil é um dos países com maior número de cartões de crédito, com cerca de 547 milhões de unidades e mais de 5,5 bilhões de transações por ano.

A história do cartão de crédito inicia em 1950, quando Frank MacNamara e alguns convidados, executivos financeiros de Nova York, saíram para jantar em um restaurante e, quando receberam a conta, perceberam que haviam esquecido o dinheiro e o talão de cheque. Mediante discussão, o dono do estabelecimento concordou que o executivo pagasse o jantar posteriormente e solicitou a assinatura do mesmo na nota de despesas.

Após o episódio, MacNamara concebeu a ideia do cartão de crédito. Em 1950, foi emitido o primeiro cartão denominado Diners Club Card, aceito inicialmente como meio de pagamento em vinte e sete restaurantes. Cerca de duzentas pessoas, a maioria amigos de MacNamara, aderiram ao cartão naquele ano. Dois anos depois foi emitido o primeiro cartão de validade internacional, expandindo o mercado de cartões, e, no início da década de 1960, o Diners Club Card foi aceito em mais de 50 países em todos os continentes (ABECS, 2009b).

2.1 Conceito, Utilização e Características do Cartão de Crédito

O cartão de crédito é uma forma de pagamento eletrônico de bens e serviços que o cliente da instituição financeira pode adquirir para executar o pagamento de suas compras. Mensalmente, ele receberá em seu endereço uma fatura detalhando as transações efetuadas. O usuário poderá pagar a fatura até a data do vencimento ou solicitar o financiamento da dívida, mediante cobrança de juros.

Normalmente, os cartões de crédito possuem um limite estabelecido pela instituição financeira, através da análise do perfil financeiro e comportamental do usuário. Quando este realiza uma compra, o valor do bem ou serviço adquirido reduz o limite disponível e se o valor da nova aquisição ultrapassar o saldo disponível, novas compras serão bloqueadas até o pagamento da fatura.

As transações com cartões de crédito são figuradas pelos seguintes elementos:

- **Portador do cartão.** Usuário do cartão de crédito. Aquele que efetua aquisições de bens e/ou serviços através de pagamento eletrônico. Há duas modalidades de usuário, o titular e o adicional. O titular é o responsável financeiro do cartão e o usuário adicional é a pessoa indicada pelo titular que fará uso de um cartão adicional, que também está sob responsabilidade financeira do titular.
- **Estabelecimento comercial.** Organização que permite pagamento de produtos ou prestação de serviço através do cartão de crédito. São exemplos supermercados, lojas, farmácias, clubes, entre outros.
- **Rede adquirente.** Rede de captação de transações responsável pela comunicação entre o estabelecimento e a bandeira. As maiores adquirentes no Brasil são a Redecard, a Cielo – antiga VisaNet – e a Hipercard.

- **Bandeira marca do cartão.** Responsável pela comunicação da transação entre a adquirente e o emissor do cartão de crédito. As maiores bandeiras no Brasil são Visa, MasterCard e Hipercard.
- **Emissor do cartão.** Instituição financeira que emitirá o cartão de crédito. O emissor será o responsável pela aprovação ou recusa da transação, conforme o limite de compras disponível. Também é responsável pela emissão e entrega da fatura, cobrança e recebimento.

O tramite das transações realizadas com cartão de crédito inicia-se no estabelecimento comercial, quando o cartão é inserido em um equipamento eletrônico chamado POS (Point of Sale), comum no mercado de varejo, ou um equipamento denominado TEF (transferência eletrônica de fundos), autorizador acoplado ao caixa usado na maioria dos supermercados e lojas de departamentos. O cliente escolherá a opção de crédito ou débito, o número de parcelas e o tipo de parcelamento – parcelado pelo estabelecimento ou pelo emissor – e o responsável pelo recebimento no estabelecimento comercial digitará as opções escolhidas no POS ou no equipamento acoplado ao TEF. O aparelho iniciará a comunicação, descrita conforme fluxo da figura 02.

FIGURA 02 - FLUXO DA TRANSAÇÃO DE PAGAMENTO COM CARTÃO DE CRÉDITO



FONTE: Os autores (2009)

O equipamento eletrônico no estabelecimento fará a comunicação via rede com a Adquirente, para que esta envie a transação para a Bandeira. Esta, por sua vez, comunicar-se-á com o Emissor para que a transação seja autorizada. Após a au-

torização, a transação percorre o caminho inverso até retornar ao estabelecimento. Desta forma, o equipamento fará a emissão de dois comprovantes, uma via do estabelecimento e outra do comprador.

No caso do cartão de crédito possuir apenas a tarja magnética, o cliente deverá assinar a via do comprovante do estabelecimento, apresentando um documento oficial com foto, para conferência das assinaturas.

Atualmente, os emissores estão adicionando aos cartões de crédito a tecnologia do *chip*. Neste caso, não é necessária a assinatura no comprovante, pois o sistema solicitará a senha do cartão ao usuário, para efetivação da transação.

2.2 Taxa do Cartão de Crédito

Em pesquisa realizada por Felipe Frisch (2010), publicada no jornal O Globo, em janeiro de 2010, constatou-se a desigualdade entre as taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras, conforme a renda dos clientes.

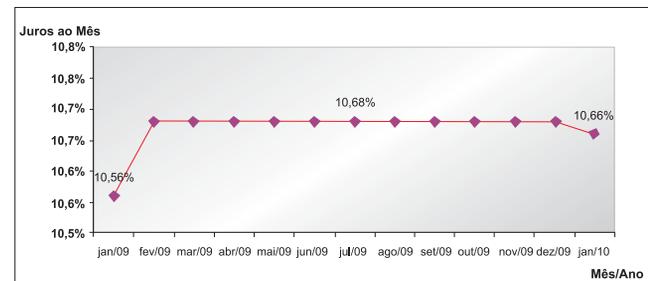
Os clientes que possuem cartões de crédito dos segmentos de alta renda pagam taxas bem menores quando da utilização do cartão de crédito, comparadas às taxas pagas pelos clientes do varejo, dessas mesmas instituições.

No levantamento citado na mesma matéria de O Globo, realizado em vários bancos do país que possuem agências especiais para atendimento de clientes com alta renda (Itaú Unibanco, Bradesco, Santander Real, HSBC e Banco do Brasil) observou-se que, enquanto os clientes do varejo chegam a pagar taxas de juros na casa dos 14% ao mês, os clientes dos segmentos especiais contam com taxas mensais inferiores a 10% ao mês.

Apesar de a taxa de juros do cartão ser mais alta até que a do cheque especial, conforme se

percebe na comparação dos gráficos 01 e 02, a participação dessa modalidade nos empréstimos apresenta crescimento contínuo. É importante salientar que a inadimplência nas operações realizadas com cartões de crédito também é maior que nas outras operações de crédito. Conforme dados do Banco Central do Brasil - Bacen, em julho de 2009, 28,3% das transações tinham atraso superior a 90 dias e o uso do crédito rotativo, parcelamento com juros e saque somou R\$ 14,56 bilhões neste mês (NAKAGAWA, 2009).

GRÁFICO 01 - TAXA DE JUROS CARTÃO DE CRÉDITO



FONTE: Adaptado de ANEFAC (2010)

3 O cheque especial

O cheque especial é o crédito vinculado à conta corrente que as instituições financeiras - bancos comerciais ou múltiplos - disponibilizam aos clientes correntistas, mediante análise das informações cadastrais e do relacionamento entre a instituição e o cliente. Este produto pode ser considerado um empréstimo pré-aprovado, pois está sempre à disposição do cliente e não exige que este solicite o produto no momento do uso.

O produto pode ser utilizado para a cobertura de cheques, DOC's, TED's, compras com o cartão de débito, pagamentos de taxas e encargos etc.

Esta modalidade de crédito está sujeita cobrança de juros sobre o valor utilizado, além de encargos como IOF. A utilização do cheque especial deve ser racional e eventual, restringindo-se ao curto prazo, isto é, poucos dias.

A adesão da disponibilização do cheque especial ocorre mediante contrato entre o banco e o cliente, que pode ser feito na abertura da conta corrente, ou, posteriormente, mediante solicitação e o aceite das partes.

Os contratos de cheque especial estabelecem: as condições e valor do crédito, o prazo de validade da disponibilização, a taxa de juros, encargos, vencimento, multas, renovação automática etc. O banco poderá mudar unilateralmente essas condições, mediante aviso prévio ao cliente.

A utilização do cheque especial se dá pelo uso do limite disponibilizado na conta corrente do cliente, e que, se utilizado, deverá ser devolvido com o acréscimo de juros e outros encargos financeiros.

Para exemplificar, supondo que um cliente possui em 01/01/2009 um saldo de R\$ 1000,00 e um limite do cheque especial de R\$ 500,00, aparecerá a seguinte informação no extrato bancário:

{ 01/01/2009
 Saldo Disponível: R\$ 1.000,00
 Limite de Crédito: R\$ 500,00
 Disponível + Limite: R\$ 1.500,00

Se o cliente realizar uma compra de R\$ 1200,00 em 01/01/2009, este fará uso de R\$ 200,00 do limite de seu cheque especial. Considerando que a taxa de juros naquele período seja de 10% ao mês, e o IOF (imposto sobre operação financeira) de 0,0082% ao dia, acrescidos de 0,38% do valor do limite utilizado (GRANER, 2008), o pagamento dos juros provenientes da utilização do cheque especial durante um mês, ou seja, de 01/01/2009 a 01/02/2009, será de R\$ 21,25, cujo pagamento será feito na data de vencimento, conforme disposto em contrato.

A cobrança de juros incidirá sobre o prazo de duração do uso do limite. Neste caso, o cliente efetuou um depósito de R\$ 221,25 no dia 02/02/2009

e deixou de utilizar o limite do cheque especial e conseqüentemente encerrou-se a cobrança de juros e encargos.

TABELA 01 - SIMULAÇÃO UTILIZAÇÃO CHEQUE ESPECIAL

Valor utilizado do limite	R\$ 200,00	
Tempo de utilização do limite em dias	30	
	Taxa	Valor
IOF*	0,0082%	R\$ 0,49
IOF adicional**	0,38%	R\$ 0,76
Juros bancários ao mês	10%	R\$ 20,00
Valor total da dívida	R\$ 221,25	

FONTE: Os autores (2010)

* Imposto cobrado sobre o valor utilizado do limite, multiplicado pela quantidade de dias utilizados.

** Imposto cobrado sobre o valor utilizado do limite, em única parcela mensal.

Conforme apresentado, é necessário compreender que o cheque especial deve ser empregado somente em caso extremo e o cartão de crédito deve ser usado de forma responsável, pois a correta utilização dos mesmos poderá reduzir a cobrança das altas taxas que estes serviços possuem.

3.1 Taxa do Cheque Especial

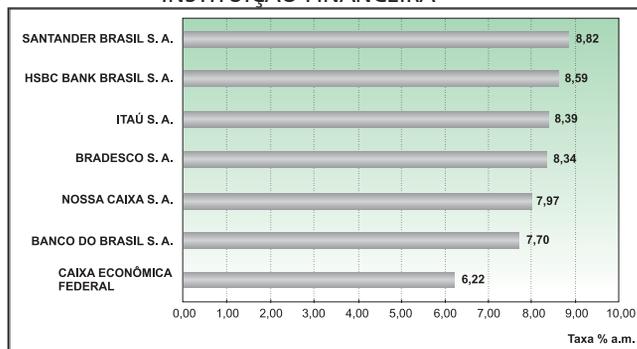
Apesar dos benefícios que o cheque especial pode proporcionar, tais como agilidade e comodidade para o consumidor que necessita de uma linha de crédito rápida e sem burocracia, este produto poderá implicar em problemas provenientes do não planejamento de sua utilização.

Os problemas aparecem quando o consumidor passa a utilizar o limite do cheque especial como se fosse parte de suas receitas.

Tendo em vista esta realidade, os bancos cobram valores astronômicos pelo valor disponibilizado, aplicando taxas de juros que fogem à realidade econômica brasileira (ENDIVIDADO, 2009), pois tanto o cheque especial quanto o

cartão de crédito não possuem garantias reais, sendo, desta forma, operações de risco elevado de inadimplência para as instituições financeiras. No gráfico 02, podem-se identificar as taxas de juros cobradas pelas maiores instituições financeiras do país, acerca da utilização do cheque especial.

GRÁFICO 02 - TAXA DE JUROS CHEQUE ESPECIAL POR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

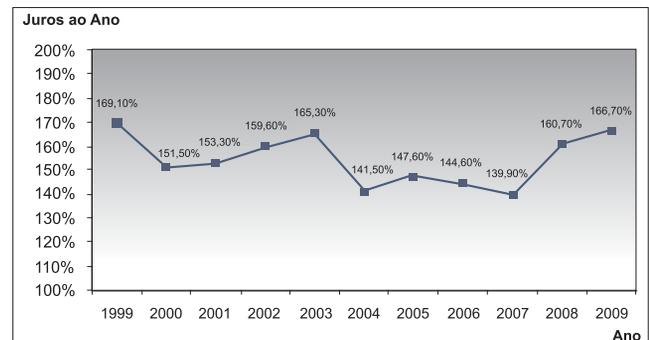


FONTE: Adaptado de BACEN (2009b)

Pode-se verificar, através do gráfico 03, que as taxas de juros são elevadas. Através do gráfico visualiza-se a evolução da mesma no período de 1999 a 2009.

Em entrevista publicada pelo portal G1, em junho de 2009, o Chefe do Departamento Econômico do Banco Central, Altamir Lopes, afirmou que o cheque especial tem uma taxa muito elevada, e que é a modalidade de crédito mais cara (o valor registrado em maio foi de 167,8% ao ano), por isso ele considera que “a taxa é proibitiva” e afirma que a utilização do cheque especial não é recomendada, pois com a alta taxa de juros haverá um grande comprometimento da renda do usuário (MARTELLO, 2008).

GRÁFICO 03 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE JUROS DO CHEQUE ESPECIAL



FONTE: Adaptado de BACEN (2009a)

4 Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa será, do ponto de vista de sua natureza, de caráter aplicado, com o objetivo de gerar conhecimentos novos e/ou úteis para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, tais como a deficiência no nivelamento dos conhecimentos sobre os produtos cheque especial e cartão de crédito e a melhor forma de utilização dos mesmos, pelos acadêmicos da FAE Centro Universitário.

Quanto aos procedimentos técnicos (GIL, 1991), os tipos de pesquisa utilizados foram: (i) pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, como livros sobre o sistema financeiro nacional, notícias e dados divulgados por instituições e associações - tais como a ABCECS e Banco Central - do setor financeiro, artigos de periódicos e outros materiais disponibilizados na *Internet*; (ii) levantamento de dados através da aplicação de questionário específico que pretende traduzir os objetivos específicos desta pesquisa, através de treze perguntas fechadas ou de múltipla escolha sobre a utilização do cheque especial e do cartão de crédito.

4.1 Amostra e População

Para realização da pesquisa foi estabelecido o tamanho da amostra representativa da população,

com um nível de confiança de 90% e um erro máximo de 7% por curso, conforme se verifica na tabela 02.

TABELA 02 - POPULAÇÃO E AMOSTRA ESTABELECIDAS

Questionários	Ciências Contábeis		Ciências Econômicas		Administração		Total
	3º Ano	4º Ano	3º Ano	4º Ano	3º Ano	4º Ano	
População	80	89	58	67	227	224	745
Amostra	36	40	31	35	54	53	249

FONTE: Os autores (2010)

5 Resultados da pesquisa

Foram feitas duas etapas de distribuição dos questionários. Na primeira etapa, foram distribuídos 265 questionários, dos quais retornaram 199 preenchidos. Como a amostra total estabelecida não foi atingida, foi feita uma segunda distribuição dos questionários. Nesta segunda etapa, foram distribuídos 55 questionários, dos quais retornaram 54.

Com a segunda etapa de distribuição dos questionários concluída, alcançaram-se os valores definidos na amostra, que foram utilizados para a análise do levantamento de dados, conforme tabela 03. Para estas amostras trabalhou-se com um erro máximo de 8% para o curso de Ciências Contábeis e de 7% para os cursos de Administração e Ciências Econômicas, considerando um nível de confiança de 90%.

TABELA 03 - POPULAÇÃO E AMOSTRA ESTABELECIDAS

Questionários	Ciências Contábeis		Ciências Econômicas		Administração		Total
	3º Ano	4º Ano	3º Ano	4º Ano	3º Ano	4º Ano	
População	80	89	58	67	227	224	745
Amostra	30	36	30	37	51	54	238

FONTE: Os autores (2010)

5.1 Análise da Amostra Total

Os gráficos de 04 a 12 apresentam os resultados do levantamento de dados. Os gráficos são compostos pelas perguntas do questionário, pelas tabelas com os resultados em números e pelos gráficos com os resultados em porcentagem. A elaboração dos gráficos e tabelas de análise foi feita através de um *software* específico de estatística.

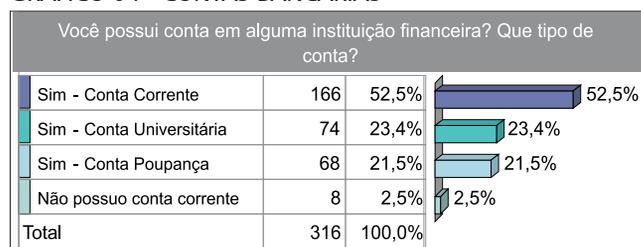
A amostra total é composta por 238 alunos, dos quais 52,9% são do sexo masculino e 47,1% do sexo feminino.

Quanto à divisão por cursos, dos 238 alunos 44,1% são do curso de Administração, 28,2% são do curso de Ciências Econômicas e 27,7% são do curso de Ciências Contábeis.

Quanto ao ano da graduação, 46,6% estão cursando o terceiro ano da graduação e 53,4% estão cursando o quarto ano da graduação.

A maioria dos alunos que responderam ao questionário possui uma ou mais contas bancárias, a maior participação em números é de alunos que possuem conta corrente, seguida pela participação dos alunos que possuem conta universitária.

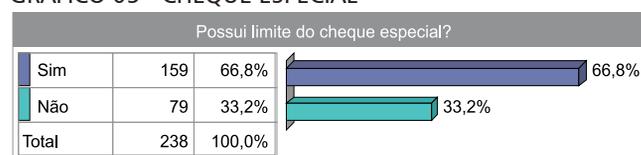
GRÁFICO 04 - CONTAS BANCÁRIAS



FONTE: Os autores (2010)

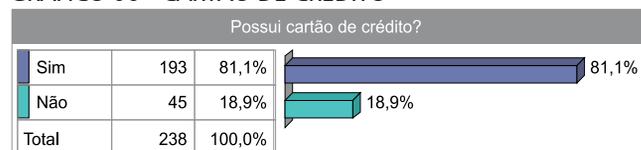
Dos 238 alunos que responderam à pesquisa, 159 deles – 66,8% – afirmam que possuem limite do cheque especial e, 193 deles – 81,1% – possuem cartão de crédito. Os gráficos a seguir podem auxiliar na verificação da correta utilização dos produtos pelos acadêmicos.

GRÁFICO 05 - CHEQUE ESPECIAL



FONTE: Os autores (2010)

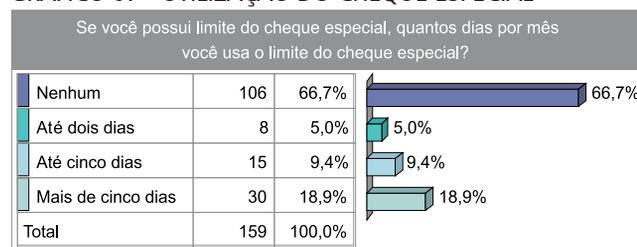
GRÁFICO 06 - CARTÃO DE CRÉDITO



FONTE: Os autores (2010)

Dos alunos que utilizam o cheque especial, 66,7% têm um perfil mais conservador em suas finanças pessoais e não utilizam o limite do cheque especial durante o mês. Porém, percebe-se que quase 20% dos alunos utilizam seu limite por mais de cinco dias por mês, ou seja, muitas vezes os alunos acabam excedendo o valor do salário ou bolsa-auxílio mensal e utilizando o limite para efetuar compra de produtos e serviços.

GRÁFICO 07 - UTILIZAÇÃO DO CHEQUE ESPECIAL

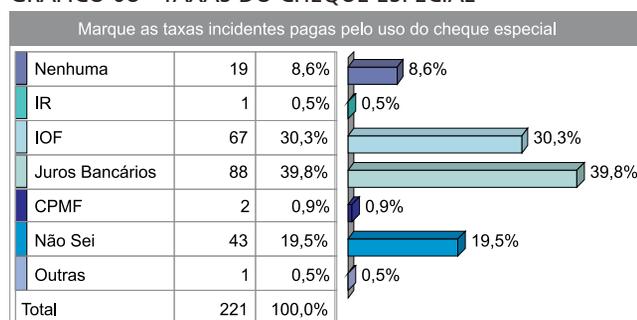


FONTE: Os autores (2010)

Quando ao conhecimento das taxas cobradas, 19,5% dos alunos que possui limite do cheque especial não sabem quais taxas são cobradas pela utilização do mesmo. Há ainda aqueles – menos de 1% da amostra total – que acreditam que taxas como Imposto de Renda (IR) ou Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira (CPMF), porém, na realidade, essas taxas não são cobradas para a utilização deste produto.

Apenas 60 alunos, ou seja, 37,7% dos alunos que utilizam o cheque especial marcaram as duas opções corretas, o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) e os Juros Bancários.

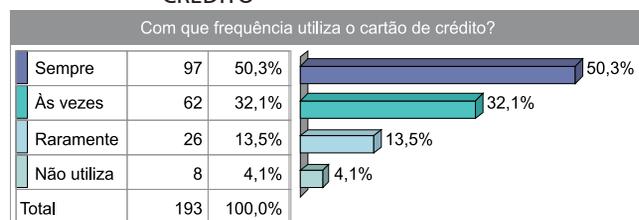
GRÁFICO 08 - TAXAS DO CHEQUE ESPECIAL



FONTE: Os autores (2010)

Quanto ao cartão de crédito, mais de 50% dos alunos sempre utilizam o cartão de crédito na compra de bens e serviços.

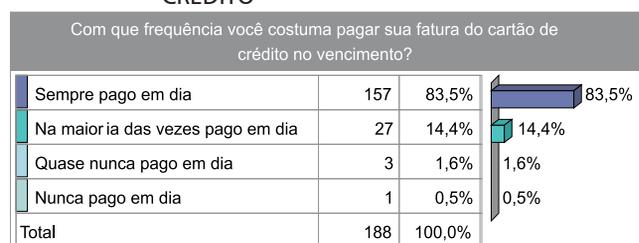
GRÁFICO 09 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO CARTÃO DE CRÉDITO



FONTE: Os autores (2010)

Os acadêmicos demonstraram responsabilidade no pagamento da fatura, pois 83,5% dos alunos afirmaram que sempre pagam a fatura em dia. E cerca de 2% dos alunos demonstram dificuldade para pagar a conta até o vencimento.

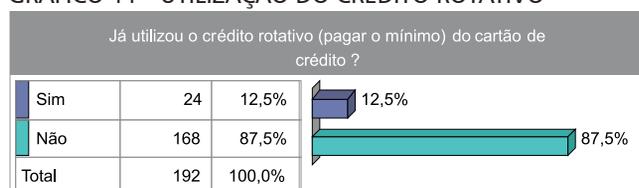
GRÁFICO 10 - PAGAMENTO DA FATURA DO CARTÃO DE CRÉDITO



FONTE: Os autores (2010)

Porém, cerca de 13% dos acadêmicos já utilizaram o crédito rotativo, ou seja, o financiamento de uma parte da fatura, e mais de 85% dos alunos procuram pagar a fatura integralmente.

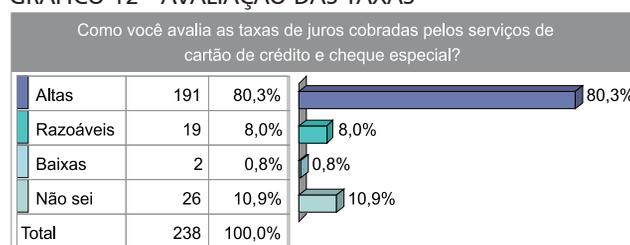
GRÁFICO 11 - UTILIZAÇÃO DO CRÉDITO ROTATIVO



FONTE: Os autores (2010)

Ao serem questionados sobre as taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras, mais de 80% dos alunos avaliaram as taxas como altas e quase 11% afirmam não saber se as taxas são abusivas ou não.

GRÁFICO 12 - AVALIAÇÃO DAS TAXAS



FONTE: Os autores (2010)

Considerações finais

Conclui-se que a maioria dos acadêmicos da FAE Centro Universitário tem um perfil mais conservador em suas finanças pessoais e não utilizam o limite do cheque especial durante o mês nem pagam a fatura do cartão de crédito com atraso.

Porém, percebe-se que há dificuldade por parte dos alunos quanto ao conhecimento das taxas incidentes sobre o cheque especial, pois 19,5% dos alunos que possui limite do cheque especial não sabem quais taxas são cobradas pela utilização do mesmo e apenas 26% dos alunos marcaram as duas opções corretas, o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) e os Juros Bancários.

Sobre o uso do cartão de crédito os problemas diminuem, uma vez que apenas 2% dos acadêmicos demonstram dificuldade para pagar a conta até o vencimento.

De acordo com os resultados da pesquisa, nota-se que os alunos de Administração são os mais cautelosos na utilização do cheque especial e do cartão de crédito. Os alunos que apresentaram maior dificuldade na utilização do cheque especial foram os do curso de Ciências Econômicas, sendo que 27,5% dos pesquisados utilizam o limite por mais de cinco dias por mês.

Quando a análise é feita com base no ano de graduação, nota-se um comportamento diferente para cada produto, uma vez que os alunos do

terceiro ano são mais cuidadosos na utilização do cheque especial, e os alunos do quarto ano tomam mais cuidado com o uso do cartão de crédito.

Sendo assim, observa-se que a pesquisa realizada cumpriu o seu objetivo quanto ao levantamento de informações referentes ao conhecimento e forma de utilização dos produtos cartão de crédito e cheque especial pelos alunos dos terceiros e quartos anos dos cursos de Adminis-

tração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da FAE Centro Universitário.

Os resultados encontrados demonstram que os alunos estão conscientes dos produtos bem como sua correta forma de utilização.

• Recebido em: 07/05/2010

• Aprovado em: 05/07/2010

Referências

ANEFAC. **Informações sobre cartão de crédito**. Disponível em: <<http://www.anefac.com.br/Pages/Default.aspx>>. Acesso em: 3 mar. 2010.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS – ABECS. **Dados sobre mercado de cartões**. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em: 16 nov. 2009a.

_____. **História do cartão de crédito**. Disponível em: <http://www.abecs.org.br/quemsomos_historia.asp>. Acesso em: 5 out. 2009b.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Evolução da taxa de juros do cheque especial**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2009a.

_____. **Taxa de juros cheque especial por instituição financeira**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 27 nov. 2009b.

ENDIVIDADO. **Como se proteger dos juros do cheque especial**. Disponível em: <http://www.endividado.com.br/faq_det.php?id=7>. Acesso em: 08 dez. 2009.

ENDIVIDAMENTO do brasileiro no cheque especial bate recorde. **Destak Jornal**, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.destakjornal.com.br/readContent.aspx?id=15,28129>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

FRISCH, F. Juros do cartão de crédito são desiguais: bancos cobram taxa menor da alta renda. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2010/01/10/juros-do-cartao-de-credito-sao-desiguais-bancos-cobram-taxa-menor-da-alta-renda-915499981.asp>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANER, F. Receita esclarece cobrança de IOF no cheque especial. **Portal Exame**, 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0148341.html>>. Acesso em: 02 dez. 2009.

IBOPE Inteligência. **Tracking de cartões**, 2008. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2009.

MARTELLO, A. **Juros do cheque especial são os mais altos desde 2003, diz BC**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL580103-9356,00.html>. Acesso em: 20 jan. 2010.

NAKAGAWA, F. **Dívidas com cartão de crédito batem recorde**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.anucc.com.br/noticias/noticias_outras/336>. Acesso em: 21 nov. 2009.

OLIVEIRA, Kelly. Cheque especial foi principal motivo de aumento da inadimplência para famílias, diz BC. **Agência Brasil**, 2009. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/06/25/materia.2009-06-25.3032210795/view>>. Acesso em: 02 dez. 2009.

A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais

The sustainability and its relation with corporate strategies

Resumo

O presente artigo visa conhecer a percepção dos gestores de uma indústria do setor de alimentos e bebidas, quanto à sustentabilidade e qual sua relação na formulação de estratégias da empresa, visando verificar se a empresa faz uso de práticas sustentáveis e se estas estão claramente definidas nas estratégias; e qual sua importância na percepção dos gestores. O conceito de desenvolvimento sustentável tem se aprimorado num processo contínuo de reavaliação da relação existente entre as dimensões econômica, ambiental e social e as estratégias da organização. Para avaliar a percepção dos gestores foi utilizado o modelo conceitual de Tachizawa, que propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização. Como resultado deste estudo, que busca relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização, é possível dizer que a organização não relaciona os dois aspectos, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma melhoria de desempenho nos negócios. Quanto à percepção, os gestores apresentam-se dispersos quanto aos conceitos e práticas de sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade; estratégia; gestão.

Abstract

The present work aims to assess the perception of managers from a industry of the food and drinks sector, about the sustainability and it's relationship in the formulation of strategies to the company, aiming to check whether the company makes use of sustainable practices and whether these practices are clearly defined in the company strategies and also the importance of the sustainability in the perception of these managers. The concept of sustainable development has been improved in a continuous process of reassessment of the relationship between the economic and environmental dimensions and the social strategies of the organization. To assess the perception of these managers, it was used the Tachizawa conceptual model, which proposes a model of environmental management and social responsibility which takes into account the strategic design of an organization. As a result of this study, which aims to establish a relation between the sustainable practices and the strategic management of the organization, it is possible to confirm that the organization did not link the two aspects, since the social actions do not seek to bring any improvement to the business performance. Regarding to the managers perception, they present themselves scattered about concepts and sustainability practices.

Keywords: sustainability; strategy; management.

Valéria da Veiga Dias¹
Uiara Gonçalves De Menezes²
Eliete Pozzobon Palma³
Marcia Zampieri Grohmann⁴

¹ Mestranda em Administração pela UFSM. Gestora de Marketing. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: valeria-adm@hotmail.com

² Mestranda em Administração pela UFSM. Tutora do Curso de Bacharelado em Administração-UFSM. Caxias do Sul - Rio Grande do Sul. E-mail: uiara.menezes@gmail.com

³ Mestranda em Administração pela UFSM. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: elietepalma-rs@ibest.com.br

⁴ Doutora em Administração pela UFSC. Professora do Departamento de Administração da UFSM. Santa Maria - Rio Grande do Sul. E-mail: marciazg@gmail.com

Introdução

No momento do surgimento das organizações elas foram vistas como organismos que promoviam ações sociais, já que ao se instalarem, geravam empregos, moviam a economia e dinamizavam relações entre outras empresas. No entanto, com o passar do tempo, tais aspectos passaram a ser vistos como parte das obrigações mínimas de uma organização e não como manifestações da consciência social por parte da gestão da empresa.

Mudanças profundas, tais como a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, clientes, consumidores, a tecnologia ligada ao aperfeiçoamento de produtos e redução de impactos ambientais, alteraram o foco estratégico das empresas. Para melhorar a sua competitividade as empresas podem desenvolver um modelo integrativo de gestão e práticas que relacione as áreas, processos e *stakeholders* num contexto sustentável.

A concepção de que é responsabilidade somente da empresa apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não é mais suficiente para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem estar dos seus funcionários e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores (MELO NETO; FROES, 1999).

Nesses termos uma empresa socialmente responsável é aquela pautada por uma política institucional firme, ética, dinâmica e empreendedora. É aquela que, com criatividade, gerencia e contribui com projetos sociais bem administrados, atuando ao lado de entidades da sociedade civil e do poder público, na busca de alternativas para a

melhoria da qualidade de vida. Nos países desenvolvidos, o debate sobre responsabilidade social e sustentabilidade toma importância, na medida em que parece surgir um novo paradigma das relações empresariais. No Brasil, embora o tema esteja em discussão, a mudança do empresariado ainda é bastante reduzida. O que mostra que o tema precisa ser muito mais estudado para que existam bases sólidas a respeito de conceitos, teorias, percepções e práticas.

Como ainda não existe o consenso a respeito da utilização de uma nomenclatura única que represente questões como governança corporativa, sustentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade socioambiental, responsabilidade corporativa e sabe-se que existe complementaridade entre eles, para fins de compreensão deste tema que será abordado ao longo do artigo utilizar-se-á o conceito de sustentabilidade proposto por Elkington (1998) que se refere à interação das esferas social, ambiental e econômica.

Dessa forma, o presente artigo visa conhecer a percepção dos gestores de uma indústria do setor de alimentos e bebidas, quanto à sustentabilidade e qual sua relação na formulação de estratégias da empresa, com o objetivo de verificar se a empresa faz uso de práticas sustentáveis e se estas estão claramente definidas nas estratégias; e qual sua importância na percepção dos gestores.

Para tanto, o artigo está estruturado em seis seções, a primeira seção é a introdução, a segunda aborda as associações e diferenças entre estratégias e planejamento, a terceira trata de definir sustentabilidade e estratégia, a quarta seção aborda a metodologia baseada no modelo conceitual de Tachisawa, que propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização; a quinta seção apresenta os resultados subdivididos em caracterização da

empresa e influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores e a última seção refere-se às conclusões.

1 Planejamento estratégico e estratégia

O planejamento de longo prazo foi uma ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos a partir da década de 50 (ALDAY, 2000), mas foi na metade dos anos 60 que Igor Ansoff introduziu a metodologia do planejamento estratégico. Kotler (1997) defende a utilização do planejamento estratégico e conceitua como uma metodologia gerencial que proporciona o estabelecimento da direção a ser seguida pela organização, além de visar maior interação com o ambiente. Mintzberg (2004, p.34) na análise das várias respostas sobre o que é planejamento, defende os argumentos levantados por Mariann Jelinek, que a formalização do planejamento é uma forma “de criar e também operacionalizar a estratégia”.

Segundo Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2008, p.2) “o modelo racional do processo de criação de estratégia está fortemente relacionado com o sistema de planejamento estratégico” e afirmam que mesmo após três décadas continua sendo uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) inferem que a formulação da estratégia se trata de um processo formal e afirmam que os planos são desenvolvidos para que não haja flexibilidade, devendo, assim, estabelecer direções claras, propor estabilidade e equilíbrio para a organização.

Para Mintzberg (2004), estratégia está embasada em cinco conceitos (5 Ps da estratégia): como plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva. Estratégia como planos desenvolvidos para o futuro,

que seguem um curso de ações previamente determinadas (pretendidas), como também um curso de ações não previstas (emergentes), originadas ao longo do tempo. Os planos que conseguem combinar a mistura destas estratégias refletindo as condições existentes serão mais eficazes em prever e reagir a eventos inesperados. A percepção de complexidade do sistema organizacional nos leva a reflexão de Capra (2002) afirmando que no mundo vivo existem dois tipos de estruturas, as planejadas e as emergentes, que também são indispensáveis para uma organização. As estruturas planejadas que são as bases formais da organização, compostas dos documentos oficiais, proporcionam regras e rotinas, necessárias para seu correto funcionamento e proporcionam a otimização dos processos de produção e venda, produzindo estabilidade organizacional, e as estruturas emergentes (não planejadas) incitam a novidade, flexibilidade e criatividade.

Seguindo a abordagem de Mintzberg (2004) a estratégia como plano, também pode ser um pretexto, uma manobra específica para desconcertar um concorrente, configurando uma ameaça e não uma estratégia real. Estratégia como posição é a definição de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, “nicho” de atuação da empresa, e estratégia como perspectiva é a maneira como a organização faz as coisas.

Segundo Porter (1986) estratégia competitiva significa ser diferente criando um conjunto de atividades diferentes para integrar um mix único de valores, ou seja, ocupar uma posição não explorada. Essas posições surgem de três fontes distintas (custo, diferenciação e enfoque) que definem que tipo de vantagem a empresa quer alcançar. A criação e escolha de um posicionamento estratégico dependem da eficácia operacional, capacidade de ajustes estratégicos e um planejamento de longo prazo, para garantir uma vantagem competitiva e sustentabilidade empresarial.

A integração das estratégias organizacionais com o ambiente em que a empresa está inserida se torna um desafio que pode ser atenuado com a administração estratégica, sendo definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (ALDAY, 2000, p.13). O que também se reflete em todo o comportamento organizacional através do comportamento estratégico, que é definido por Ansoff (1983, p.16) como um “processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos internos dinâmicos”. Com essa visualização dinâmica e altamente competitiva da formulação estratégica e utilização da ferramenta de planejamento torna-se mais fácil para a organização entender todas as mudanças, sendo uma empresa que acompanha as transformações, baseia suas ações nessas transformações percebidas ou propõe inovações ao meio.

A inserção da sustentabilidade dentro das estratégias da organização pode ocorrer de duas formas, ou seja, a organização pode executar ações que se referem à responsabilidade social e ambiental de maneira pouco organizada ou planejada, apenas visando à prática da ação, ou ainda pode formular estratégias sustentáveis e incorporá-las aos objetivos da organização de forma que afetem o andamento e os resultados da mesma. A organização pode, por exemplo, lançar uma linha de produtos “verdes”, ou desenvolver um novo segmento que não maltrate o meio ambiente, criar uma vinculação responsável a sua marca ou ainda alterar valores internos que fiquem externados ao consumidor. O sucesso de estratégias depende de se fazer bem várias coisas e da integração entre elas, possibilitando ajustes estratégicos, para que a organização crie um diferencial competitivo e sustentável.

2 Sustentabilidade e estratégia

Nos conceitos sobre a sustentabilidade ou responsabilidade social empresarial (RSE) ainda não há consenso. Diversos autores a relacionam com as responsabilidades legais, com filantropia, com ética e transparência. O Instituto Ethos a define como uma forma de gestão que pautada pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona em busca do desenvolvimento sustentável da sociedade, através da preservação de recursos ambientais e culturais e respeito à diversidade.

Porém o entendimento de sustentabilidade não se resume somente ao contexto social, pois o objetivo de uma empresa é a obtenção de lucro e o retorno aos seus acionistas. Dessa forma a utilização estratégica desses conceitos pode proporcionar vantagens às organizações frente aos seus concorrentes, em forma de diferenciação ou até mesmo em redução de custos.

Bowen (1953) foi o primeiro autor a publicar sobre o tema. Ele afirma que os objetivos da indústria e da sociedade precisam estar alinhados, de forma que as empresas estejam a serviço da sociedade. Ao contrário do proposto por Bowen, Friedman (1970) afirma que as empresas apresentam somente a responsabilidade da maximização do lucro dos proprietários e acionistas. De maneira que a utilização de recursos organizacionais para outros fins, resultaria em uma interrupção da eficiência da economia da organização, pois reflete em um “imposto ilegal”, na visão do autor. A partir desta visão global do comportamento destes elementos, pode-se verificar o quanto as ações das empresas refletem na sociedade, na economia e no meio ambiente, de maneira que atualmente são percebidos muitos reflexos do sistema de produção desenfreada em que se encontravam e se encontram muitas empresas.

Em consequência da necessidade de interpretação das relações que surgem a partir da interação dos diversos ambientes, surge um novo paradigma, o paradigma da sustentabilidade, que é proposto por Tachizawa (2005) e engloba as mudanças que têm ocorrido no mundo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, referente ao reflexo dos padrões de crescimento econômico desenfreado, sem considerar os demais aspectos da sociedade. Esse paradigma é caracterizado por um novo modo de administrar, através de uma consciência sustentável. As organizações passam a incluir em seus objetivos, a gestão ambiental e a responsabilidade social, indo além do simples cumprimento da legislação, pois resultam em uma mudança na cultura e valores organizacionais, transformando esse novo conceito em um critério de desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade que pode ser aproveitada para criar ou sustentar um diferencial competitivo.

Ashley (2002) propõe, para a inserção dessas mudanças de valores e cultura, um modelo de interação de quatro dimensões organizacionais, que são: as relações de produção e distribuição interna; as relações econômicas, objeto e meio de negócio (*Core Business*); as relações político-sociais; e de tempo e espaço, denominado por ela como Modelo Relacional Multidimensional para a Responsabilidade Social nos Negócios (RMRSN). Essas dimensões se relacionam de forma multidimensional, sistêmica e interdependente.

A sustentabilidade tem sido discutida tanto na comunidade empresarial como acadêmica, e ainda não apresenta um conceito completamente definido. O conceito, desenvolvido por Elkington (1998), sobre o *Triple Bottom Line*, se refere às esferas social, ambiental e econômica. Na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando de forma sustentável os recursos naturais.

Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do desenvolvimento econômico da mesma. E por fim a esfera social, que inclui a questão da justiça social, onde o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo).

Sachs (1986) entende que o equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e cuidado ecológico, gera maior poder de efetivar as estratégias de desenvolvimento. Mas conclui que a sustentabilidade vai além das três dimensões mencionadas (SACHS, 2002), pois considera ainda a questão cultural, territorial, política nacional e política internacional.

Outros autores ainda debatem sobre a abrangência da sustentabilidade e quais as verdadeiras responsabilidades das organizações. Os temas que são mais relacionados à sustentabilidade são filantropia, ética, cumprimento da legislação, lucro, transparência com *stakeholders*, cuidado com o meio ambiente e atenção à sociedade, explorando os conceitos com foco mais nas ações praticadas e seus beneficiários.

Srouf (1998) considera que uma empresa socialmente responsável, desenvolve produtos de qualidade com preços competitivos, investindo em pesquisa tecnológica de processos e produtos, com a preocupação na preservação ambiental, sem esquecer o investimento no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também em melhores condições de trabalho e benefícios sociais. Ele identifica três beneficiários das ações da empresa, além de seus clientes: a comunidade, o meio ambiente e o trabalhador, seja ele empregado da própria empresa, terceirizado ou temporário.

Na concepção de Oliveira (1984) são acrescentados outros grupos de beneficiários: os acionistas, sócios ou proprietários. Carrigan e Attalla (2001) identificam que existem divergências entre o interesse dos acionistas, sócios ou proprietários

que visam à maximização do lucro, e o interesse dos demais grupos, gerando uma contradição para a empresa ao tentar atender às diferentes expectativas de todos os seus *stakeholders*.

Mintzberg (1983) afirma que uma das grandes dificuldades para uma empresa ser socialmente responsável, não apenas no papel, mas de fato, é sua estrutura e sistema de funcionamento. Uma empresa, explica o autor, tem a natureza de perseguir objetivos econômicos. Estes objetivos econômicos são definidos pela alta gestão e são propagados hierarquia abaixo, de forma que permita aos trabalhadores realizarem tarefas altamente formais de acordo com os preceitos da divisão do trabalho. Para assegurar que as tarefas sejam cumpridas o sistema prevê várias formas de controles formais para que as pessoas não se desviem dos objetivos econômicos. Arlow e Gannon¹ (1982 *apud* MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005) entendem que as empresas buscam formalizar a inserção da sustentabilidade em sua estrutura, porém este é um processo que pode levar anos, devido a questões como falhas e revisões na sua implementação e que efetivamente atendam às questões sociais.

Porter e Kramer (2006) utilizam o termo responsabilidade social corporativa (RSC) e voltam às atenções da questão da RSC para um foco mais estratégico. Afirmam que existem quatro principais argumentos que motivam a adoção de uma gestão voltada para a RSC nas organizações. São eles o apelo ou dever moral, a sustentabilidade, a licença para operar e a reputação. O dever moral se relaciona com “fazer a coisa certa”, ou seja, a organização precisa agir conforme valores considerados corretos pela sociedade. A sustentabilidade se traduz na eficiência operacional de forma que não se comprometa os recursos existentes para as gerações futuras. A “licença para operar”

retrata a aceitação das operações da empresa pelos *stakeholders*. Por último a reputação, que liga a RSC à imagem da organização, fortalecimento da marca e valorização das ações. Os autores defendem que as questões de responsabilidade social, sendo visualizadas de forma estratégica, tendem a proporcionar grande avanço social, porque a organização aplica seus recursos em questões que a sociedade necessita. Com esta mesma visão alguns autores inferem a necessidade da inclusão da variável sustentabilidade ao planejamento estratégico como Nascimento, Lemos e Mello (2008) e Tachizawa (2005).

Outros estudos atentam para os efeitos da sustentabilidade, no que se refere às atitudes de colaboradores e consumidores. Quanto ao comportamento dos colaboradores, Melo Neto e Froes (2001) argumentam que ações de sustentabilidade aumentam a produtividade no trabalho, motivam e melhoram a auto-estima dos mesmos, impactando positivamente na sua qualidade de vida. Quanto ao comportamento do consumidor, uma pesquisa merece destaque, a conduzida por Brown e Dacin (1997) que busca fazer uma correlação positiva entre preferência dos consumidores pelos produtos das empresas e suas práticas sustentáveis, não associando aos atributos de qualidade de seus produtos, porém identificando a construção de uma avaliação mais favorável por parte dos consumidores. A motivação das empresas, além do cumprimento das obrigações sociais impostas pela lei, também pode ser proveniente da questão da sustentabilidade pautada em ações éticas e filantrópicas (OLIVEIRA, 1984).

Em face da identificação desses conceitos e constatações, a capacidade de inovação tecnológica, capacidade produtiva e certificados de qualidade não bastam como diferencial competitivo, e as empresas começam a enxergar a necessidade de uma participação mais direta em assuntos que, até então, não faziam parte do interesse dos negócios. Esses desafios associados à sustentabilidade

¹ ARLOW, Peter; GANNON, Martin. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, v.7, n.2, p.235-241, 1982.

podem ajudar as empresas a identificar estratégias e práticas que resultem em maior valor aos acionistas e contribuam, simultaneamente, para um mundo mais sustentável.

3 Metodologia

O presente estudo pretende analisar a percepção dos gestores de uma indústria de bebidas santamariense sobre a sustentabilidade e a influência das práticas sustentáveis na formulação das estratégias. A escolha da empresa foi intencional, baseada em seu histórico de atuação em projetos de cunho social na cidade de Santa Maria.

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de natureza qualitativa, através do método de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas, não obedecendo a uma estrutura formal preestabelecida, mas utilizando um roteiro onde o pesquisador pôde tomar por base o comportamento do entrevistado e questionar o respondente quanto às modificações decorrentes da inserção de práticas sustentáveis nas estratégias organização. As entrevistas foram realizadas individualmente com seis gestores. Para melhor compreensão acerca das informações dispostas pelos entrevistados optou-se por identificá-los pelas áreas de atuação de cada um e criar uma sigla para referenciá-los. G1, gerente de recursos humanos; G2, diretor-presidente da organização; G3, gerente de marketing; G4, gerente de T.I. (Tecnologia de Informação); G5, gerente financeiro e responsável pela controladoria e o G6, gerente de vendas.

Para compreender o padrão de mudanças estratégicas, sejam estas incrementais ou quânticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006) as perguntas formuladas buscaram identificar aspectos observáveis que pudessem caracterizar a visão dos gestores da empresa em relação às estratégias e

influências das práticas sustentáveis. Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de alguns questionamentos básicos, aparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que fornecem amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas do entrevistado. Desta maneira, o entrevistado, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco de pesquisa, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Na visão de Minayo e Sanches (1993) a entrevista é a palavra na forma da fala cotidiana que se torna uma revelação das condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ainda possui a magia de transmitir, através do entrevistado, as representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. Desta forma, através do estudo de caso, que conforme Yin (2001) pode ser utilizado quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, foi possível identificar as visões que cada um dos entrevistados apresenta sobre o tema estudado. O estudo buscou identificar e explicar os efeitos da implantação de práticas sustentáveis na formulação das estratégias empresariais e para tanto, foi utilizado um modelo analítico conceitual para investigar a influência da adoção de estratégias sustentáveis em empresas regionais que adotam esta política.

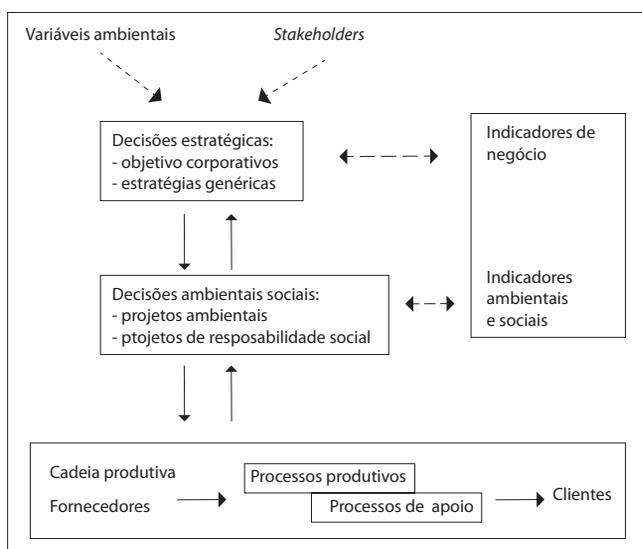
Tachizawa (2005) propõe um modelo de gestão ambiental e responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização, considerando a existência de estratégias genéricas (do setor) e estratégias específicas (da organização), conseqüentemente, estratégias sociais e ambientais. Deste conjunto há a formulação de estratégias próprias de cada organização. O modelo da Figura 1 retrata a organização inserida no ambiente em que opera e ilustra a influência e a interação das variáveis ambientais com os seus diferentes *stakeholders*. O autor ainda ressalta a importância dessa interação,

pois as organizações, que são caracterizadas por relações complexas, necessitam de “esquemas classificatórios” (TACHIZAWA, 2005, p.112) que expressem essa complexidade. Além disso, existe a necessidade de adaptação do modelo aos diversos tipos de organização, já que, através do exposto pelo autor

cada empresa precisa determinar suas exigências de estratégia social e ambiental, usando a referida classificação como uma possibilidade de orientação a sua determinação (TACHIZAWA, 2005, p.113).

Não existindo uma única forma de gestão sustentável, pois cada decisão é “fruto das escolhas dos gestores e suas interações organização versus ambiente” (TACHIZAWA, 2005, p.113).

FIGURA 01 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA



FONTE: Tachisawa (2005)

Considerando as decisões socioambientais, que se referem aos projetos sociais e ambientais, e as decisões estratégicas, que se baseiam nos objetivos organizacionais e estratégias genéricas, foi possível identificar, através da análise do modelo proposto por Tachizawa (2005) e do conceito do *triple bottom line*, sobre a interação das três dimensões da sustentabilidade; social, ambiental e econômica, e estratégia, visualizados no quadro abaixo, estão os quatro aspectos analisados.

QUADRO 01- ASPECTOS AVALIADOS A PARTIR DO MODELO CONCEITUAL

Aspectos ambientais	<ul style="list-style-type: none"> Impactos do processo produtivo da empresa no meio ambiente, considerando todos os impactos tanto do processo industrial como de divulgação, transporte etc., que possam prejudicar o meio ambiente e a qualidade de vida da sociedade. Programas ambientais ou de proteção ambiental desenvolvidos pela organização e praticados pela mesma interna e externamente, que visam à proteção e/ou redução dos impactos ambientais.
Aspectos sociais	<ul style="list-style-type: none"> Inserção dos aspectos de preocupação social (bem-estar da sociedade, qualidade de vida do colaborador e incentivo à participação dos colaboradores em projetos sociais e ambientais) e ambiental (proteção do ambiente) na cultura interna da organização, visando à construção de uma consciência sustentável.
Aspectos econômicos	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos em práticas sustentáveis, considerando a aplicação e realocação de recursos e pessoas em projetos sustentáveis e o quanto isso impactou no orçamento organizacional. Economia interna, enfocando nos consumo de insumos, matérias-primas, energia, reaproveitamentos, re-trabalho, entre outros aspectos
Aspectos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Inserção de práticas sustentáveis no planejamento e estratégias já existentes; Impactos e mudanças surgidas a partir do uso de práticas sustentáveis dentro da organização; Divulgação interna e externa das práticas sustentáveis da organização; Resultados que a organização espera com o uso das práticas sustentáveis e os tipos de resultados que foram obtidos; Imposição e influência externa que levam a organização a focar em uma postura sustentável através da adoção de práticas sustentáveis; Inovações surgidas a partir do uso das práticas sustentáveis

FONTE: Tachizawa (2005)

4 Análise dos resultados

Os resultados da pesquisa estão organizados em duas seções: a caracterização da empresa e a influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é fabricante de bebidas, como refrigerantes, sucos, água mineral e chás de uma marca multinacional e está situada na região central do Rio Grande do Sul. Com produção anual de 400 milhões de litros de bebidas nas embalagens de vidro, pet e lata, distribui para as regiões do centro e oeste do Estado. Apresenta uma equipe de vendas que atua em 200 cidades do Rio Grande do Sul, e abastece cerca 16.000 pontos de venda. Iniciou suas atividades há 25 anos e atualmente conta com aproximadamente 500 funcionários.

A empresa desenvolve vários programas ambientais interna e externamente, publica seu balanço social periodicamente e mantém um programa social criado há sete anos em que são realizadas atividades a fim de auxiliar e desenvolver organizações. Tem sido pioneira no atendimento das novas imposições legais onde os aspectos de sustentabilidade são abordados, como a digitalização de toda a documentação fiscal, reduzindo substancialmente o consumo de papel, coleta seletiva de lixo, método exclusivo para consumo de energia, entre outras ações desta ordem, contribuindo para criação de uma cultura sustentável entre seus colaboradores e melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e comunidade.

4.2 A influência das práticas sustentáveis na percepção dos gestores

A partir das entrevistas realizadas com os dirigentes da empresa estudada foi possível identificar a compreensão das práticas sustentáveis, através de suas experiências dentro da organização. Os resultados destas discussões foram sumarizados nas seguintes categorias de análise: influência externa na adoção das práticas sustentáveis; influência das ações de sustentabilidade nas decisões organizacionais e influência na cultura.

4.2.1 Influência Externa nas Decisões sobre Sustentabilidade

A principal motivação da organização em desenvolver programas sustentáveis foi à solicitação dos acionistas, que sentiram a necessidade da organização estar mais próxima da comunidade e agir proativamente frente aos acontecimentos e projetos locais, em busca do desenvolvimento desta comunidade. Essa assertiva pode ser conferida na colocação do G2: [...] *nós tomamos algumas decisões baseadas pelas intenções dos acionistas em interagir com a comunidade, de se relacionar mais fortemente com a comunidade e de manter um elo com essa comunidade.*

Outro motivador foi a construção de uma imagem positiva, pois o mercado tem valorizado as organizações voltadas para a preservação do ambiente e sociedade. O G4 assim se posiciona quando questionado sobre quais as intenções da organização com as práticas de sustentabilidade: [...] *para melhorar a imagem empresa, pois a empresa não se sustenta sem uma boa imagem.* Essa preocupação é compartilhada com a multinacional, detentora da marca, o que vêm contribuindo para que a empresa insira no seu mix, produtos como sucos e chás, que são percebidos como produtos naturais e saudáveis. Somado a

projetos e campanhas institucionais com apelo social e ambiental bancados pela multinacional.

Incentivo da empresa quanto as práticas sustentáveis dos seus colaboradores fora da empresa, através do reconhecimento da organização através de um programa de premiação, fica claro na visão do G2 quando: *Então temos aí uma oportunidade, que é uma forma de valorizar as pessoas que fazem trabalho voluntário e interagir positivamente com a sociedade, para nós valorizarmos ela aqui dentro.* O que se traduz em uma estratégia para engajar ainda mais seus funcionários nas questões de conscientização da sustentabilidade.

Percepção que as práticas sustentáveis para reduzir os impactos ambientais trazem economia de recursos. Porém sobre as atividades desenvolvidas em âmbito social não há mensuração, pois a empresa não apresenta indicadores suficientes, conforme G2: *Nós não encontramos o formato certo e a medida certa. Na origem nós queríamos encontrar o projeto que desse maior retorno para cada real investido, mas é uma dinâmica que não é fácil.* Sobre as atividades sociais internas, focadas para os funcionários, foi possível verificar que há o entendimento, por parte dos gestores, de que os funcionários percebem esse esforço organizacional que se reflete em pesquisa de clima, conforme colocação do G1: *interferem tanto no público interno e externo, tanto nas pesquisas de clima, como nas pesquisas de satisfação com clientes.*

A inversão da forma de elaboração do planejamento estratégico que era feito de cima para baixo, partindo dos interesses dos acionistas, para a elaboração de baixo para cima também incorre em na mudança de visão que os gestores têm do negócio, pois há maior envolvimento dos colaboradores da organização e melhora a comunicação interna das decisões.

4.2.2 Influência das Ações de Sustentabilidade nas Decisões Organizacionais

Os entrevistados demonstraram através de suas falas a preocupação da organização em relação à apresentação de ações e resultados do uso de práticas sustentáveis perante a comunidade. Para o G3 a organização inseriu em seus planos o desenvolvimento, como uma das formas de estar em contato e promovendo a melhoria para sociedade, através do apoio a eventos e programas que seria [...] *uma contribuição pra fomentar o empreendedorismo na cidade, [...] Está muito claro pra nós a questão da sustentabilidade [...].* O G6 corrobora com essa idéia [...] *Hoje nós estamos contribuindo de forma direta ou indireta através da realização de uma série de eventos, que fazem com a proximidade com a comunidade seja percebida como algo muito forte. Então sem dúvida nenhuma, refletem em uma imagem positiva nos nossos negócios.*

A empresa tem a preocupação de promover eventos que agreguem valor a comunidade, pois, segundo o G3: [...] *nos preocupamos em ajudar, em desenvolver, e quando falo em ajudar e desenvolver não só dar dinheiro, mas ver se ele é bem aplicado e acho que é isso que o Programa Social da organização faz, tem esse foco [...] dá pra aquelas instituições que querem e que se preparam pra poder receber recursos e aplicar isso bem [...]*

Este interesse no tipo de resultado esperado é reforçado pelo G5 [...] *existe a compreensão da participação da organização em programas sociais [...] quem mais ganha com a participação da organização em projetos sociais é a sociedade como um todo.* Mesmo partindo de uma visão bastante filantrópica, a empresa pode ser considerada como uma organização inovadora, pois não foram encontrados programas ligados às questões sustentáveis, desenvolvidos por outras empresas do mesmo ramo e com o mesmo objetivo.

A preocupação ambiental surge a princípio como uma imposição legal, da matriz e da sociedade. A organização passou a desenvolver programas, alguns vinculados a matriz e outros desenvolvidos dentro da organização com a idéia de disseminar uma cultura sustentável, mas percebe-se uma preocupação muito maior em ações de “ajuda social” do que de inserção dentro da cultura organizacional ou inserção estratégica.

O G1 demonstra a influência da matriz quando diz que [...] *trabalhamos dentro de uma plataforma da matriz, com proposta saudável e sustentável, que procura colocar a empresa, mostrando a nossa responsabilidade com o planeta.*

De acordo com o G3 a questão ambiental era primeiramente vista como cumprimento de normas legais e de certificação [...] *olhando pela parte ambiental, tem toda certificação ISO 14001 que prega toda essa gestão ambiental [...] somado a [...] preocupação com vários indicadores ambientais seja, tratamento da água, consumo de energia, redução de gases, manejo de resíduos.*

Com o cumprimento das normas e imposições legais e com a emergente demanda por empresas ecologicamente corretas, a organização buscou apoiar alguns programas e desenvolveu algumas ações internas para reduzir os impactos provocados por seus produtos na natureza e na sociedade.

O G3 destaca programas de reciclagem e um grupo chamado ECO que trabalha questões ambientais [...] *temos o programa de reciclagem, [...] pra que seja encaminhada pra um destino correto de manejo desses resíduos.*

A matriz multinacional desta organização, buscando redução de impactos e custos que refletem em economia de recursos, desenvolveu um sistema inovador ligado diretamente à preocupação sustentável, conforme G3 [...] *uma preocupação agora, nos investimentos no que*

tange a refrigeração [...], temos assim, um controle inteligente de energia, que tem um sensor de presença, que após o fechamento do estabelecimento, a geladeira passa a não ser tanto aberta, ele lê que o estabelecimento está fechado e passa a consumir menos energia. Foi um sistema que a matriz desenvolveu com os fabricantes, e então por um tempo temos a exclusividade nisso [...]

Conforme o G2 as questões ligadas ao investimento, mensuração e retorno dos programas sociais ainda são uma incógnita, apesar de haver plano de investimentos, é tudo encarado como um investimento, sem projeções de retorno, além da imagem ética e responsável perante a sociedade, claro que pequenas economias de energia, água e outros materiais são mencionados [...] *queríamos encontrar o projeto que desse maior retorno para cada real investido, mas é uma dinâmica que não é fácil. Não é fácil traduzir tudo nesse objetivo [...]*

O G3 reforça essa dificuldade ao afirmar que [...] *os ganhos, a gente entra num campo subjetivo, de difícil mensuração, ao cuidar da água, da energia [...]*

Destacando-se desta forma que a mensuração do retorno para esses investimentos em ações sustentáveis não são tão relevantes para a organização que considera isso um investimento necessário e não ações inseridas na cultura organizacional.

Sabe-se que o retorno dos investimentos em sustentabilidade são de longo prazo em sua maioria, como mudança de hábitos, economia de recursos, tempo, dinheiro, preocupação com uma realidade sustentável, que garanta a sobrevivência das futuras gerações, etc., no entanto muito pode ser mensurado, apesar disso, nota-se ainda nessa questão uma despreocupação da organização pelo fato de se tratar de uma questão dissociada dos planos estratégicos e sim por se tratar de uma questão necessária, mas muito vinculada à filantropia organizacional.

4.2.3 Influência na Cultura

As empresas começam a desenvolver uma cultura própria no que diz respeito à sustentabilidade, baseadas em sua própria forma de gestão, objetivos e compreensão do tema.

A cultura da organização pesquisada está passando por transformações no sentido da inclusão de valores e idéias novas, inclusive, no que tange a participação dos colaboradores na elaboração dos planos, como pode ser percebido através dos trechos dos entrevistados: O G5 afirma que a participação de um mediador externo já faz parte da cultura da organização [...] *o planejamento ocorre com auxílio de um facilitador externo, que faz a mediação e a coordenação das atividades, e houveram mudanças na formulação dos planos estratégicos que possibilitaram a participação das equipes dos setores [...], e o G2 [...] nós invertemos os fluxos em um planejamento de baixo para cima. Estamos concluindo uma primeira fase de busca de dados de fechamento de um planejamento com toda a equipe de gestores e coordenadores.*

Em relação aos novos valores e idéias, estão as questões sustentáveis. O G4 propõe uma visão sustentável e estratégica [...] *a responsabilidade sócio-ambiental, tem que fazer parte do negócio, assim como o negócio da empresa que é desenvolver e sustentar marcas de valor [...]*

Inicialmente a proposta de mudanças dentro dos valores organizacionais seria incluir esses valores e ações sustentáveis com intenção de maior interação com a comunidade e melhoria da imagem da empresa e do produto, como afirma o G2 [...] *dentro desse processo de planejamento socioambiental nós já, desde o primeiro planejamento, tomamos algumas decisões baseadas pelas intenções dos acionistas em interagir com a comunidade.*

No entanto, percebeu-se que quando se trata da visão objetiva da organização sobre o papel da sustentabilidade fica claro que dentro da cultura da organização predomina a visão do G2 [...] *Eu não enxergo uma organização, com fins lucrativos, fazendo atividade socioambiental se ela não tem o seu maior objetivo a sobrevivência, participação de mercado, ganho de mercado e de lucratividade. Porque se a visão socioambiental cresce mais que a empresa, isso pode acabar engolindo a empresa e, acabando com a empresa, vai 'acabar' acabando com o retorno social. Então a visão empresarial de lucro e resultado é a visão que capacita a organização para poder dar mais retorno. E o maior retorno social que uma empresa pode dar é o imposto.*

Mais um fato que demonstra isso é quando se percebe que o fator econômico é quase irrelevante quando se fala de sustentabilidade dentro da empresa, pois como não consideram uma fonte de retorno ou como algo agregado a natureza estratégica da empresa o fator econômico passa a ser irrelevante, assim como a mensuração do quanto às práticas e mudanças nesse sentido podem afetar o negócio.

Uma mudança que seja profunda a ponto de alterar aspectos da cultura é difícil, como destaca o G3 [...] *acho que não é natural, e digo que não é natural em nenhuma empresa, mas quando é de cima pra baixo todos acabam se engajando nessa causa [...] como todo mundo fala disso, acaba incorporando e a gente vê como necessidade de fazer melhor com menos impacto [...]*

A questão sustentável está sendo desenvolvida dentro da organização a partir da visão de seus gestores, conforme alguns é bastante ampla e envolve os pilares da sustentabilidade e desenvolvimento e, para outros refere-se a ações filantrópicas e legais, pela emergência do tema e pela diversidade de compreensão do mesmo pode-se dizer que a cultura da organização está

em formação no que se refere ao mesmo. Essa construção aparece nas declarações do G2, [...] *o Programa Social entrou como processo da mudança da cultura de gestão das organizações sociais*, e G3: [...] *como praticante do conceito socioambiental, precisa ser correto, no sentido de ética para recolhimento de tributos, trate bem os funcionários, competição ética [...]*

As mudanças em relação à inserção da sustentabilidade na cultura da organização são graduais e muito delas se deve às transformações da sociedade e do mercado. Conforme G1 [...], *quando que imaginávamos que iríamos vender suco. Dentro da estrutura nova construída temos que, sustentar marcas de valor [...]* *A matriz é bem interessante porque mostra bem o nosso foco, que é o mercado e como nosso produto é muito dinâmico, a concorrência é forte e pesada. [...] agora com essa revisão do planejamento estratégico, começamos a observar outros nichos.*

Esse ponto também é destacado pelo G6 [...] *a mudança se dá na sociedade como um todo. [...] estamos trabalhando sistematicamente no intuito de fazer ações e atividades que ampliem essa questão da consciência, eu não vejo dificuldade e sim um aliado, mas é um processo que vai demandar de mudanças em hábitos e comportamentos.*

O que vem sendo desenvolvido dentro da organização pode ser sentido pelos colaboradores, que vão participando dessas novas propostas conforme seu entendimento e interesse inicialmente. Novos comportamentos e atitudes são incentivados pela organização como parte da nova cultura social. G1 afirma que [...] *de dentro da empresa tem os que ajudam mais, mas não é uma participação homogênea, é mais os que trazem essa cultura de casa. E a empresa também faz a sua parte, temos uma boa evolução, mas temos que trabalhar, conscientizar mais.* Para G3 [...] *os colaboradores vêem a empresa de outra*

forma, vemos pessoas físicas se agrupando pra ter projetos que eles tocam, porque enxergam que podem fazer alguma coisa, isso toca as pessoas e eles percebem que podem fazer alguma coisa, um grupo começa e depois outro. Segundo o G6 [...] *o RH, tem várias ações e campanhas que fazem com que as pessoas ao participar dessas atividades aumentem o grau de consciência em relação a essa questão da sustentabilidade. [...] várias iniciativas visam melhorar a qualidade de vida das pessoas.*

As questões sustentáveis fazem parte das discussões internas, mas como um projeto ou programa paralelo, de forma que sejam programas legais ou sociais a serem cumpridos e que demandam investimento, mas não que fazem parte dos planos estratégicos como um todo.

Uma de suas principais contribuições desta pesquisa é a identificação de variáveis que poderão ser exploradas em futuros trabalhos sobre o tema. Dessa forma, o quadro, a seguir, apresenta um resumo dos principais pontos levantados pelos gestores entrevistados, sobre as ações de sustentabilidade adotadas pela organização.

QUADRO 02 - PRINCIPAIS ASPECTOS INFLUENCIADORES DA SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Influência externa na adoção das práticas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas • Necessidade de criar imagem positiva • Atender às questões legais • Campanhas institucionais do tema • Economia de recursos • Pesquisas de clima • Pesquisas de satisfação dos clientes
Influência das ações de sustentabilidade nas decisões organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o empreendedorismo na cidade • Participação em eventos • Criação de empresa para desenvolver os programas sociais • Plataforma socioambiental da matriz • Certificação ISO 14001 • Tratamento da água • Redução de gases • Programa de reciclagem • Controle inteligente de energia • Os programas ocorrem paralelos às estratégias
Influência na cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Ações sociais desvinculadas das estratégias • Mediador externo no planejamento • Desenvolver e sustentar marcas de valor • Maior interação com a comunidade • Imagem positiva da empresa • Objetivo continua sendo ganho de mercado e lucratividade • Produzir causando menos impacto ambiental • Inserção do Programa Social • Introdução de novos produtos em novos nichos, como sucos e chás • Mudanças de hábitos e comportamentos • Cultura levada pessoal para dentro da empresa • Ações de estímulo à participação de atividades sociais e filantrópicas

FONTE: Os autores

Considerações finais

A análise qualitativa das questões levantadas possibilitou perceber as diferenças na percepção dos gestores, quando se trata de definir sustentabilidade e como esta é percebida na prática desta organização.

Os gestores entrevistados compreendem a importância e a necessidade da sustentabilidade para a organização e a encaram como inevitável dentro da cultura organizacional. Porém, as diferenças aparecem no entendimento do que vem a ser práticas sustentáveis para a organização. A questão sustentabilidade aborda aspectos nos âmbitos social, econômico e ambiental e cada gestor percebe com mais intensidade um, no máximo dois, dentre os três aspectos, o que interfere na forma como enxergam as ações da empresa, que estão dispostos de forma resumida no quadro abaixo.

QUADRO 03 - ASPECTOS MAIS RELEVANTES NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Âmbitos	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Social	X			X	X	
Econômico		X	X		X	X
Ambiental	X		X	X		

FONTE: Os autores

A organização desenvolve projetos na área ambiental e social. Os projetos sociais estão em fase de desenvolvimento e amadurecimento, mas não é possível verificar um alinhamento e interação com toda a organização e as demais dimensões da sustentabilidade (econômica e ambiental). Esse caráter é visível principalmente nos projetos que visam filantropia. Dentro dos projetos ambientais a maior parte dos gestores percebe que existe um retorno financeiro, embora não significativo e, portanto, não há interesse em mensurar adequadamente seu retorno.

Os projetos, além de cumprir as obrigações legais, visam proporcionar desenvolvimento da

comunidade como um todo, porém estes projetos são desenvolvidos paralelamente às estratégias e planejamento estratégico da empresa. A cultura da empresa prega que o objetivo maior da empresa é a sobrevivência, ganho de mercado e lucratividade, que é visto como ser sustentável, colocando o aspecto ambiental e social em segundo plano.

Alguns gestores percebem que isto é apenas obrigação da empresa e que sustentabilidade inclui a manutenção dos recursos naturais e desenvolvimento de ações que possam impulsionar e possibilitar melhor qualidade de vida à comunidade onde a empresa está inserida. Mesmo com esse paradoxo sobre as ações sustentáveis da organização é possível verificar que a mesma tem procurado desenvolver e compreender o que é ser sustentável.

Como resultado deste estudo, que busca relacionar as práticas sustentáveis e a gestão estratégica da organização, é possível dizer que a organização não relaciona os dois aspectos, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma me-

lhoria de desempenho nos negócios. O que ficou evidente, é que as ações sociais visam resultados relacionados à sua imagem como propulsora de atividades sociais perante a comunidade, no sentido de uma organização que auxilia as demais a se estruturarem, assim como também, fomenta o desenvolvimento empreendedor na cidade.

A organização tem grande interesse em desenvolver questões sustentáveis dentro de sua cultura, mas sabe-se que é uma inserção gradual, que exige mudança comportamental e de consciência dos colaboradores. No momento, a visão compartilhada pelos gestores, é da importância do tema diante do mercado, da sociedade e do planeta, no entanto sua prática é basicamente centrada nos quesitos legais e atuação mais expressiva em ações sociais externas, com pouca relação estratégica ou visando mensuração de resultados e retornos para o negócio da organização.

• Recebido em: 07/07/2010

• Aprovado em: 24/09/2010

Referências

- ALDAY, H. E. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000.
- ANSOFF, I. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- BROWN, T.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill, v.61, p.68-84, 1997.
- CAPRA, F. **Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARRIGAN, M.; ATTALLA, A. The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior? **The Journal of Consumer Marketing**, Bradford, GB, v.18, n.7, p.560-577, 2001.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 1998.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, v.17, n.6, p.595-612, 1970.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 18 maio 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

LINS, L. S.; MAGRINI, A.; SILVA, R. N. Integração entre a gestão ambiental e o planejamento estratégico no segmento de petróleo e gás. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso: 18 maio 2009.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. The case for corporate social responsibility, **The Journal of Business Strategy**, Boston, Mass., v.4, n.2, p.3-16, Mar./Apr. 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOSTARDEIRO, M. M., FERREIRA, G. C. Análise do processo de formação de estratégias de responsabilidade Social. In: 3ES, 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, Â. D.; MELLO, M. C. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.203-210, 1984.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1986.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate

social responsibility. **Harvard Business Review and FSG Social Impacts Advisors**, Boston, p.78-93, Dec. 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Empreendedorismo social e sustentabilidade: um estudo de caso sobre o projeto “mulheres em ação jogando limpo com a natureza” do IFNMG

Social entrepreneurship and sustainability: a study of in case on the project “women in action playing clean with the nature” of IFNMG

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar a evolução e importância do empreendedorismo social no atual cenário brasileiro e relatar as ações empreendedoras de um grupo organizado de mulheres da cidade de Januária-MG, protagonistas de um projeto social denominado “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza” desenvolvido e operacionalizado pelo IFNMG e que contribuiu para a melhoria da qualidade de vida de muitas famílias a partir do incentivo e facilitação da produção comunitária de sabão em barra caseiro, utilizando como matéria-prima o óleo vegetal comestível usado, contribuindo e influenciando diretamente na redução do descarte inadequado destes resíduos no meio ambiente. Ou seja, geração de renda numa perspectiva de sustentabilidade ambiental e não-agressão ao meio ambiente. O projeto teve como foco o desenvolvimento sustentável comunitário e caracteriza-se por ser uma intervenção empreendedora social de forte impacto que se fundamentou na capacitação e fortalecimento de um grupo comunitário ativo na região, visando fomentar a geração de emprego e renda, sob bases sustentáveis e de auto-gestão.

Palavras-chave: empreendedorismo social; desenvolvimento comunitário; geração de renda; sustentabilidade.

Abstract

The present work has for objective to analyze the evolution and importance of the social entrepreneurship in the current Brazilian scenery and to tell the entrepreneurial actions of an organized group of women of the city of Januária-MG, protagonists of a social project denominated “Women in Action: Playing Clean with the Nature” developed and executed by IFNMG and that it contributed to the improvement of the quality of life of a lot of families starting from the incentive and facilitation of the community production of soap in bar caretaker, using as raw material the eatable vegetable oil used, contributing and influencing directly in the reduction of the inadequate discard of these residues in the environment. In other words, generation of income in a maintainable perspective and no-aggression of the environment. The project had as focus the community maintainable development and it is characterized by being a social entrepreneurial intervention of strong impact that was based in the training and invigoration of an active community group in the area seeking to foment the employment generation and income, under maintainable

Keywords: social entrepreneurship; community development; generation of income; maintainable.

*Edson Oliveira Neves**
*Cezar Augusto Miranda Guedes***
*Kléber Carvalho dos Santos****

* Mestre em Educação Agrícola pela UFRJ, Professor e Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração do IFNMG. Januária – MG. E-mail: edsoneves@ibest.com.br.

** Pós-Doutor pela Universidade Técnica de Lisboa. Professor Associado da UFRJ. Diretor do Núcleo de Estudos da Sociedade, Trabalho e Território (NESTTE / UFRJ). Rio de Janeiro – RJ. E-mail: cguedes@ufrj.br

*** Doutorando em Desenvolvimento Rural pela UFRGS. Pró-Reitor de Administração e Professor do Curso Bacharelado em Administração do IFNMG. Januária – MG. E-mail: kleberjanuaria@hotmail.com

Introdução

A partir dos anos 1990, o Brasil começa a experimentar um considerado aumento das iniciativas voltadas às causas sociais impetradas por grupos organizados como: empresas, organizações não-governamentais, instituições públicas etc. Esse quadro pode ser explicado pelo cenário existente, caracterizado pelo baixo investimento público no campo social, pela inflexão no mercado de trabalho desde os anos noventa, pelo considerado aumento do nível de pobreza e desigualdade social e que se refletia na lenta evolução dos índices de desenvolvimento humano do país. Neste período houve um crescimento do número de organizações do terceiro setor e o fortalecimento de formas de organização alternativas ao mercado de trabalho formal onde se encaminharam práticas de gestão social.

Esse cenário resultou no desenvolvimento da chamada economia solidária ou socioeconomia solidária que, conforme Dowbor (2006), concentra sistemas de autogestão, cooperativas de nova geração, produções conveniadas de diversos tipos, iniciativas organizadas com fins coletivos. A economia solidária pode ser entendida como um fenômeno social e compreende a organização e movimentos sociais visando a geração de renda, distribuição de riquezas, produção e consumo a partir de sistemas de autogestão. Fundamenta-se no associativismo e no cooperativismo e envolve a administração e gerenciamento dos mecanismos de produção de forma democrática, com igualdade de direitos e de responsabilidades (DOWBOR, 2006).

É neste contexto onde se desenvolvem diferentes ações de protagonismo social que ganha destaque a figura do empreendedor social, pessoa que assume o papel de agente transformador, que a partir de uma postura visionária e inovadora, busca idealizar e desenvolver mecanismos que

promovam o bem estar social e a exclusão de pessoas das condições de risco social. É o indivíduo que foca o coletivo e não o individual, que faz do inconformismo uma arma para desenvolver estratégias para o desenvolvimento humano.

O empreendedorismo social está inserido neste novo paradigma da economia, a socioeconomia solidária, e se concretiza na

contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas (ROUER; PÁDUA, 2001, p.13).

As ações empreendedoras sociais no Brasil foram essenciais para as recentes e sensíveis melhoras nos indicadores de desenvolvimento humano nos últimos anos. Estas iniciativas, em grande parte, populares e com impactos locais, atuam muitas vezes, como parceiras do estado e de grandes organizações públicas e privadas. É com essa perspectiva de parcerias em prol do social que apresentamos neste trabalho o projeto desenvolvido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG que teve como atores um grupo organizado de mulheres – senhoras donas de casa - da cidade de Januária - MG. O grupo se destacou por suas iniciativas empreendedoras para geração de renda para suas famílias e comunidade com ética e respeito aos valores humanos e ao meio ambiente.

O projeto denominado de “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza” teve como foco o desenvolvimento sustentável comunitário e caracterizou-se por ser uma intervenção empreendedora social de forte impacto que se fundamentou na capacitação e fortalecimento de um grupo comunitário ativo na cidade de Januária, norte do Estado de Minas Gerais. O projeto buscou fomentar a geração de emprego e renda a partir do incentivo e facilitação da produção

comunitária de sabão em barra caseiro, utilizando como matéria-prima o óleo vegetal comestível usado, contribuindo e influenciando diretamente na redução do descarte inadequado destes resíduos no meio ambiente. Fundamentou-se dessa forma em dois pilares básicos: geração de renda e sustentabilidade ambiental.

Juntamente com o empreendedorismo social, vale dizer que no encaminhamento das ações estiveram presentes as práticas de gestão social, uma vez que predominou um processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória foi compartilhada entre os participantes da ação, o que pode ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais (TENÓRIO, 2008).

Este trabalho desenvolve uma conceituação inicial e discussão sobre a importância do empreendedorismo social no atual cenário brasileiro e, posteriormente, passa-se à caracterização do grupo de senhoras empreendedoras e do projeto desenvolvido e operacionalizado pelo IFNMG que buscou sua emancipação, capacitação e fortalecimento.

1 Empreendedorismo social: conceituação e importância

O empreendedorismo é um tema que, nas últimas décadas, tem sido objeto de intenso estudo e pesquisa, presente nas principais discussões sociais, políticas e econômicas do mundo. Dolabela (2008) observa que isso se deve à grande importância que este assumiu no atual cenário e que pode ser explicada pela sua contribuição para o desenvolvimento político, econômico e social. O empreendedorismo funciona como um importante fator de equilíbrio econômico, de geração de empregos, de inovação, de dinamismo no mercado e na sociedade. Ao empreendedor

tem sido imputada a responsabilidade pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social de comunidades e de nações.

O empreendedorismo tem sido entendido como uma alternativa a mais frente às grandes questões econômicas e sociais que assolam o mundo contemporâneo, como o desequilíbrio econômico, recessões, geração e distribuição de renda, desenvolvimento humano, sustentabilidade, qualidade de vida, dentre outras.

O termo empreendedorismo deriva de uma livre tradução da palavra "*entrepreneurship*" que está relacionada às ideias de iniciativa e inovação, "é um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar" (DOLABELA, 2008, p.24). Hoje, é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Uma corrente do empreendedorismo ganhou grande visibilidade e destaque em função da contribuição para o desenvolvimento social no Brasil. É o chamado empreendedorismo social,

emerge no cenário dos anos 1990, ante a crescente problematização social, a redução dos investimentos públicos no campo social, o crescimento das organizações do terceiro setor e da participação das empresas no investimento e nas ações sociais (OLIVEIRA, 2004, p.9).

Oportunamente, Oliveira (2004, p.10) observa que "o tema empreendedorismo social é novo em sua atual configuração, mas na sua essência já existe há muito tempo". Melo Neto e Fróes (2002, p.17), sobre o surgimento e disseminação do empreendedorismo social no Brasil, observam que este

surgiu como um avanço, uma nova proposta de desenvolvimento social. É algo que só pode ocorrer mediante a intermediação da sociedade, por ser esta o motor da atual ativação, em colaboração com a administração pública, e a principal responsável pelo direcionamento de comportamentos empreendedores [sic].

O empreendedorismo social refere-se às iniciativas empreendedoras voltadas às causas sociais. Difere do empreendedorismo tradicional (empresarial ou corporativo) – mais conhecido, pois este busca maximizar retornos sociais ao invés do lucro. Baseia-se na cooperatividade, é centrado no desenvolvimento autônomo, autogestionário de cada pessoa, comunidade e nação. Evidencia a sustentabilidade, o respeito ao meio, apoia-se na dimensão indivíduo-grupo-coletividade-comunidade-sociedade e tem os membros da comunidade como os principais agentes ou sujeitos do desenvolvimento.

Nesta perspectiva mais abrangente de empreendedorismo, Franco¹ (2000 *apud* DOLABELA, 2003, p.32) salienta que o

Empreendedorismo significa protagonismo social, ruptura de laços de dependência, crença dos indivíduos e das comunidades na própria capacidade de construir o seu desenvolvimento pela cooperação entre os diversos âmbitos político-sociais que a caracterizam. Em poucas palavras: assumir a responsabilidade pela construção de seu próprio destino. Aqui, estão embutidos dois conceitos importantes: a capacidade da comunidade de tornar dinâmicas as suas potencialidades e a localidade como palco do desenvolvimento, isto é, como espaço para o exercício de novas formas de solidariedade, parceria e cooperação.

Nesse sentido, o empreendedor social atua como um agente de transformação. Ele reconhece os problemas sociais e busca soluções utilizando-se de estratégias de intervenção baseadas no mercado como a combinação de práticas, conhecimentos e inovação, a criação de novos procedimentos e serviços, a realização de parcerias, o planejamento de formas/meios de autossustentabilidade dos projetos dentre outras atividades de caráter empreendedoras (MELO NETO; FRÓES, 2002).

Para Dolabela (2008), o empreendedor é alguém que acredita que pode contribuir, um visionário, que com atos busca alterar a realidade.

O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive (DOLABELA, 2008, p.24).

O empreendedor social possui um perfil diferenciado, assemelha-se em alguns aspectos com o empreendedor tradicional, porém

não é qualquer um que pode ser um empreendedor social. O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade (MELO NETO; FRÓES, 2002, p.34).

Vieira e Gauthier² (2000 *apud* SILVA, 2009, p.5) observam que

Os empreendedores sociais são aqueles que criam valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário [...] têm a visão, a criatividade, e a determinação para redefinirem os seus campos [...] são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não podem descansar até mudarem todo o modelo existente da sociedade.

Há uma grande diferença entre o empreendedorismo social e o empresarial. Este último fundamenta-se nos princípios econômicos do mercado. Nesses termos o empreendedorismo empresarial é definido como sendo

Um processo dinâmico pelo qual os indivíduos identificam idéias e oportunidades econômicas e atuam desenvolvendo-as, transformando-as em

¹ FRANCO, A. de. *Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?* Brasília: Instituto de Política, 2000.

² VIEIRA, Renata M.F.; GAUTHIER, Fernando A.O. Introdução ao empreendedorismo social. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.

empreendimentos e, portanto, reunindo capital, trabalho e outros recursos à produção de bens e serviços. Trata-se, portanto, de uma atividade econômica geradora de bens e serviços para a venda (MELO NETO; FRÓES, 2002, p.6).

Já o empreendedorismo social, como observa Melo Neto e Fróes (2002, p.9) “não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida)”. Complementa:

O que o empreendedorismo social busca, na verdade, não é o seu sucesso de vendas, como o faz o empreendedor privado, sua medida de sucesso é o impacto social. Ou seja, o número de pessoas beneficiadas com a solução proposta no programa ou projeto de empreendedorismo social (MELO NETO; FRÓES, 2002, p.11).

No quadro 01 são apresentadas as principais diferenças entre o empreendedorismo tradicional, empresarial ou corporativo e o empreendedorismo social.

O empreendedorismo social também difere da responsabilidade social empresarial, em crescente ascensão no Brasil. A responsabilidade social das

QUADRO 01 - DIFERENÇAS ENTRE O EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL E O SOCIAL

Empreendedorismo Empresarial	Empreendedorismo Social
Perspectiva individual	Perspectiva coletiva
Produz bens e serviços	Produz bens e serviços em prol da comunidade
Tem o foco no mercado	Foco na busca de soluções para os problemas sociais
Tem como medida de desempenho o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social de suas ações
Fundamenta-se em satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Fundamenta-se em respeitar pessoas da situação de risco social e promovê-las

FONTE: Adaptado de Melo Neto e Fróes (2002, p.11)

empresas contempla as ações das organizações de fins lucrativos no campo social, porém não podem ser desvinculadas dos objetivos e interesses corporativos, seja direta ou indiretamente.

Oliveira (2004, p.448) traz a seguinte caracterização de responsabilidade social:

a responsabilidade social empresarial se caracteriza por objetivos específicos e relações interligadas de forma interna e externa aos objetivos da empresa. A sua intervenção, seja direta ou indireta, não se caracteriza por ser de empreendedorismo social, por não ter uma ação voltada e focada no desenvolvimento sustentável e potencialização da comunidade, e isso de forma direta, e que envolva os três setores.

Melo Neto e Fróes (1999) apresentam a responsabilidade social das empresas como sendo um conjunto de ações, que podem ser de ordem interna, junto aos funcionários, e de ordem externa, junto à comunidade. Pode ocorrer de forma direta, quando a empresa elabora ações e projetos em que ela, através de uma fundação ou ONG, presta serviços à comunidade, ou, de forma indireta, realizando investimentos sociais, através de doações ou parcerias com instituições que já atuam no campo social.

2 O projeto mulheres em ação e o seu protagonismo social em Januária – Minas Gerais

O projeto “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza” surgiu de um ideal de desenvolvimento comunitário sustentável protagonizado por um grupo organizado de senhoras empreendedoras, donas de casa, de bairros da periferia da cidade de Januária, norte do Estado de Minas Gerais. As ações empreendedoras na comunidade ganharam *status* de projeto social com maior abrangência e repercussão com a

parceria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais – IFNMG, que atuou como incentivador das ações empreendedoras do grupo comunitário.

A partir desse momento caracterizaremos o projeto em questão respaldados nas informações advindas do documento enviado ao Ministério da Educação – MEC pelo IFNMG (2008).

O projeto buscou o fortalecimento e a capacitação em diferentes aspectos de um grupo comunitário organizado denominado de “Mulheres em Ação”. O grupo, formado em sua maioria por donas-de-casa atuantes dos bairros Jussara, Eldorado e Alto dos Poções, produz sabão em barra, reutilizando o óleo vegetal comestível, com o objetivo de auxiliar na composição da renda familiar. A ação do Instituto foi efetivada através da disponibilização de assessoria técnica através de equipe multidisciplinar que viabilizou a efetiva implantação e funcionamento de uma microindústria comunitária de sabão em barra como uma estratégia de fortalecimento de grupos comunitários que busquem a autonomia e a sustentabilidade econômica e ambiental.

O município de Januária tem sido historicamente caracterizado pela situação de miséria e pobreza, na qual se encontra a maior parte de sua população. Segundo o PNUD (2000), o município está entre as regiões consideradas de médio desenvolvimento humano (IDH entre 0,5 e 0,8). Pela classificação do Programa, em relação aos outros 5.564 municípios do país, Januária ocupa a 3003ª posição, já em relação aos municípios do Estado, ocupa a 545ª posição. No ano 2000, o índice de desenvolvimento humano (IDH) do município era de 0,699, que mesmo sendo o maior entre os municípios da microrregião que está inserido (16 municípios), está abaixo da média do Estado (0,773) e do país (0,766). De 1991 a 2000, o IDH de Januária cresceu 14,59% passando

de 0,610 em 1991, para 0,699 em 2000. Das três dimensões utilizadas para mensuração do IDH, a que mais contribuiu para este crescimento foi a longevidade, com 44,2%, seguida pela educação, com 43,1%. A contribuição da dimensão renda foi a menor, 12,6%. O que denota uma carência de políticas e estratégias para geração e distribuição de renda na região.

Os bairros Jussara, Eldorado e Alto dos Poções acolhem como moradores principalmente os januaenses provenientes da zona rural do município. Em sua maioria, estão na condição de desempregados, exercendo esporadicamente serviços avulsos ou informais. Há uma presença significativa de aposentados e, principalmente, de beneficiários das transferências do Governo Federal. A bolsa família atinge 279 famílias, número significativo, próximo da metade das famílias da comunidade, o que denota uma intensa dependência de políticas públicas de assistência social.

Cerca de 80% das mulheres residentes nos bairros considerados no estudo trabalham em casa devido às oportunidades reais de emprego formal ser bastante escassas na cidade. Esse quadro indica a possibilidade e, mais ainda, a necessidade da implantação de projetos alternativos que estimulem a organização e produção na comunidade, visando à geração de renda.

3 Histórico

Os registros de ações protagonizadas por grupos organizados, que buscam alternativas sustentáveis de desenvolvimento, são raros em Januária. No bairro Jussara, desde 31 de agosto de 2003, um grupo composto por 16 donas de casa do bairro se organizou com o propósito de buscar alternativas para a produção e o aumento da renda

de suas famílias. Entre as diferentes atividades do grupo (produção de doces, bordados, marmitas) ocupava o lugar de pouco destaque a produção de sabão em barra caseiro.

O início da produção de sabão caseiro foi repleto de dificuldades. Era realizada com o que cada uma das participantes tinha em casa. A partir da experiência de uma das moradoras na produção do sabão, o processo foi repassado às demais componentes do grupo. Em seguida, iniciaram o recolhimento nas casas dos bairros do óleo vegetal comestível usado e, com ele, produziam o sabão com a tecnologia que conheciam.

Parte da produção inicial era vendida na comunidade, de porta em porta e na feira livre municipal, e a outra parte era destinada ao uso das famílias do grupo produtor. Não havia até ali nenhuma preocupação em aproveitar as oportunidades ou de minimizar os riscos do negócio. A intenção se restringia em demonstrar a capacidade das mulheres em produzir e melhorar as condições de vida de cada uma.

Com o reconhecimento local o grupo passou a estender suas ações para as comunidades circunvizinhas. Passaram a ensinar outras donas de casa, ministravam cursos de produção de sabão caseiro utilizando apenas o que dispunham de capital humano e materiais – há de ponderar que boa parte das senhoras empreendedoras do grupo comunitário não detinham alto grau de instrução, em sua maioria eram semianalfabetas.

O grupo enfrentava muitas dificuldades para prosseguimento de suas atividades relacionadas com a comercialização do produto, a aceitação do mesmo em outras esferas sociais, local adequado para produção e beneficiamento, transporte do produto, custos envolvidos no processo de produção dentre outros.

Graves problemas foram evidenciados no processo produtivo, como a baixa produção (a produção total é de 500 barras de sabão por

mês, sendo comercializada a R\$ 0,50 a unidade), a aparência do sabão (as barras murchavam), inexistência de padrão das barras (tamanho e peso das barras), as dificuldades em adentrar em um mercado extremamente competitivo (vender para supermercados, escolas e outras mercearias locais), dificuldades em articular com outros grupos locais a fim de que recolham e doem o óleo a ser usado para produção do produto (as famílias e as empresas descartam o material jogando o óleo em quintais e ralos das residências) e o desconhecimento da legislação específica aplicada ao setor.

Tendo em vista a relevância dessa iniciativa comunitária e o grau de dificuldades enfrentadas pelo grupo, o IFNMG, a partir de uma parceria iniciada em meados de 2007, realizou uma intervenção consentida no trabalho realizado pelo grupo comunitário que se materializou no projeto: “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza” iniciado fevereiro de 2008 e operacionalizado no mesmo ano. O projeto, que foi enquadrado nas atividades de extensão do Instituto, teve como objetivo principal capacitar e fortalecer o grupo comunitário empreendedor contribuindo assim para a geração de renda observados os princípios da sustentabilidade e, ainda, fazer deste grupo um multiplicador das iniciativas empreendedoras sociais na região. Outros objetivos compunham a proposta do projeto, entre eles:

- promover a organização comunitária, visando particularmente à implantação de um programa para o recolhimento do óleo vegetal comestível utilizado em estabelecimentos comerciais, educacionais e residências;
- promover a capacitação das integrantes do grupo “Mulheres em Ação” em temas ligados à organização comunitária, econo-

mia solidária, cooperativismo, cidadania, geração de renda e terceiro setor;

- promover a capacitação das integrantes do grupo comunitário em temas ligados ao desenvolvimento sustentável relacionados, em particular, à reutilização de óleos vegetais comestíveis;
- prestar assessoria técnica e jurídica para a implementação, gestão e funcionamento da microindústria de sabão em barra a partir da utilização de óleo vegetal comestível;
- melhoria do processo produtivo do sabão, observando importantes aspectos como a padronização, aromas, cor e demais atributos;
- promover a conscientização e comprometimento da comunidade januarense, com o projeto, especificamente quanto à recolha do óleo vegetal comestível usado;
- promover a capacitação do grupo visando ao empoderamento deste e
- promover estudos de viabilidade econômica do produto – sabão em barra, tendo como foco o mercado regional.

A proposta de fomentar a geração de renda através das iniciativas populares embasada numa proposta de sustentabilidade ambiental e não-agressão ao meio ambiente foi abraçada pelo IFNMG que buscou assistir o grupo durante um ano e capacitá-los tecnicamente, para produção, administração, vendas e gestão do novo negócio.

Sobre o óleo vegetal comestível, é importante considerar que este, após 6,25 horas da fritura de alimentos, apresenta substâncias nocivas ao ser humano. Desta forma, sua reutilização não é indicada para tal finalidade. Em sua maioria, seu descarte é feito em quintais, terrenos baldios e ralos. Como agravante tem-se o fato de que 100% das residências do bairro e mais da metade das

residências do município não possuem rede de esgoto (IFNMG, 2008).

O descarte inadequado do óleo vegetal utilizado pode causar sérios problemas ao meio ambiente, uma vez que o óleo dificilmente se decompõe, chegando intacto aos rios e às represas, podendo ainda contaminar solos e lençóis freáticos. Sendo mais leve que a água, o óleo tende a permanecer na superfície, criando uma barreira que dificulta a penetração de luz e oxigenação da água. Deste modo, ao atingir os rios, o óleo ocasionará a mortandade de peixes, fitoplânctons e outros organismos essenciais para a cadeia alimentar aquática. Por outro lado, o óleo ao se decompor emite metano na atmosfera, como todo material orgânico, contribuindo para o superaquecimento terrestre (efeito estufa).

Uma vez descartados nos ralos, pias e vasos sanitários, os óleos formam uma crosta gordurosa nas paredes dos canos, o que dificulta a passagem da água; ao chegar nas redes coletoras de esgoto, causam problemas de drenagem, retenção de sólidos, mau cheiro, refluxo do esgoto e até rompimentos nas redes de coleta. Nas estações de tratamento, um maior esforço será exigido para o tratamento ideal da água.

Geralmente, quando as tubulações domésticas estão entupidas, as famílias utilizam objetos pontiagudos, como fios e arames que podem vir a danificar os canos; não resolvendo, a utilização de soda cáustica e ácido muriático é bastante comum. Estes produtos químicos são tóxicos, portanto não são indicados para tal finalidade, pois além de causar corrosão nas tubulações, alcançam os rios ou as estações de tratamento, desencadeando efeitos negativos sobre o ambiente.

Um aspecto importante considerado no projeto “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza” foi justamente buscar a conscienci-

zação das famílias da região quanto ao descarte inadequado do óleo e promover através de parcerias e organização comunitária a implantação de um programa para o recolhimento do óleo vegetal comestível utilizado em estabelecimentos comerciais, educacionais e residências que, por sua vez, seria utilizado como matéria-prima na produção do sabão caseiro.

4 Desenvolvimento do projeto

Para consecução do projeto foi formada uma grande equipe multidisciplinar. Esta se deu com uma chamada pública no IFNMG. Recorreu-se a uma lista de adesão voluntária, tendo recebido 37 adesões em uma população de 137 servidores. Realizou-se o encontro de servidores comprometidos com a ação e deu-se início a um processo de seleção de profissionais nesse universo para compor a equipe multidisciplinar. A escolha dos professores participantes, num total de nove, se deu pelo grau de interesse em trabalhar em comunidades, pelo conhecimento e habilidades específicas com o foco do projeto.

Concomitantemente à definição da equipe de professores, iniciou-se a divulgação do processo seletivo junto aos alunos dos cursos técnicos e superiores do IFNMG. Foram selecionados 15 alunos, privilegiando a multidisciplinaridade, formação e conhecimento que possa contribuir com as ações do projeto e a completa disponibilidade para as ações e atividades planejadas.

A equipe coordenadora multidisciplinar era composta por 11 professores de diferentes áreas, sendo a coordenação geral do projeto exercida por dois professores ligados ao departamento de extensão da Instituição. O engajamento de profissionais de diferentes especialidades (bioquímica, engenharia agrícola, direito, administração,

informática, letras, pedagogi etc.) e de diferentes formações como docentes, discentes e técnicos foi essencial para fazer frente às inúmeras dificuldades e desafios do projeto. O caráter transdisciplinar do projeto exigia uma troca constante de informações e uma intensa interação entre todos os envolvidos.

Na concepção do projeto, buscou-se trabalhar e desenvolver no grupo a pré-disposição para a auto-gestão. A partir do desenvolvimento de cursos direcionados para o planejamento estratégicos de ações e de gerenciamento de negócios, pretendeu-se engendrar no grupo a capacidade de auto-gestão do empreendimento.

A equipe coordenadora multidisciplinar trabalhou no período de um ano utilizando a infraestrutura e recursos do Instituto Federal e prestando contínua assistência ao grupo. A partir da plena estruturação das operações da microindústria na comunidade (bairro Jussara) e da consolidação do mercado consumidor, o grupo passou a ter plena autonomia, entendida como a auto-gestão e auto-financiamento de suas atividades.

O trabalho junto ao grupo envolveu três grandes fases compostas de uma série de atividades como viagens para troca de experiências em nível estadual com atividades semelhantes que tenham apresentado sucesso na geração de emprego com a produção de sabão artesanal; estudo de viabilidade econômica do produto - sabão em pedra; realização de concurso com os graduandos do Curso de Administração com vistas a uma campanha publicitária focando a comercialização do sabão em barra produzido pelo grupo; conscientização da população quanto à responsabilidade ambiental no que se refere à importância do recolhimento do óleo vegetal comestível usado; realização de cursos sobre gestão de negócios, cooperativas populares, desenvolvimento sustentável, reutilização de óleos vegetais comestíveis e regulamentação

do Terceiro Setor; aquisição de equipamentos permanentes para utilização pelo grupo comunitário através do edital MEC/PROEXT - Programa de Apoio à Extensão Universitária.

5 Resultados primários

Transcorrido pouco mais de dois anos de implementação do projeto “Mulheres em Ação: Jogando Limpo com a Natureza”, os primeiros resultados já podem ser observados. O processo de produção artesanal foi melhorado para atender de forma mais adequada às exigências do mercado consumidor local e regional. Novas formas de produção foram testadas e implantadas, contudo, sem se desligar da perspectiva de respeito ao meio ambiente, que caracteriza as ações do grupo. Novas cores, odores e formas foram testadas e inseridas, a partir de então, no processo de produção.

Com a nova configuração o produto foi aceito nos comércios e supermercados e aumentou sua venda nas comunidades antes atendidas. Com o apoio do Instituto o sabão em pedra foi devidamente registrado e hoje é comercializado na região com o nome de “Ação”. As figuras abaixo mostram a evolução do processo produtivo e o resultado no sabão caseiro.

FIGURA 01 - PRODUÇÃO ARTESANAL



FONTE: Os autores (2008)

FIGURA 02 - EVOLUÇÃO NO PROCESSO PRODUTIVO DO SABÃO



FONTE: Os autores (2008)

A produção foi padronizada, a pequena “fábrica” caseira com instrumentos artesanais foi substituída por instalações e equipamentos mais adequados e específicos para a produção de sabão. As figuras abaixo apresentam momentos de capacitação do grupo comunitário no processo de produção mecanizado do sabão com auxílio dos profissionais da equipe coordenadora multidisciplinar do projeto. Essas capacitações que envolveram também temas ligados à organização comunitária, economia solidária, cooperativismo, cidadania, geração de renda e terceiro setor, permitiram ao grupo continuarem com os programas que já desenvolvia nas cidades vizinhas de orientação de donas de casas na produção do sabão caseiro, ou seja, fortalecendo o papel de multiplicador de ações empreendedoras sociais nas comunidades da região.

FIGURA 03 - PERÍODO DE CAPACITAÇÃO



FONTE: Os autores (2008)

FIGURA 04 - INÍCIO DA PRODUÇÃO ORIENTADA



FONTE: Os autores (2008)

FIGURA 05 - APRESENTAÇÃO DO SABÃO À COMUNIDADE LOCAL



FONTE: Os autores (2008)

FIGURA 06 - GRAVAÇÃO DE REPORTAGEM DA TV NORTE E TV GRANDE MINAS



FONTE: Os autores (2008)

Com o projeto as ações empreendedoras do grupo comunitário, foram amplamente reconhecidas. A aceitação do sabão fabricado a partir do óleo comestível reciclável foi grande. O trabalho realizado pelo Instituto Federal visando à conscientização da população para a questão da reciclagem do óleo e colaboração da comunidade no recolhimento dos resíduos, teve forte impacto social e culminou em novas parcerias e apoio de diferentes setores da sociedade local, como comerciantes, instituições públicas, escolas, empresas de telecomunicações e outros.

As figuras a seguir apresentam um momento de gravação de reportagem da TV Norte de Januária e TV Grande Minas, divulgando o projeto e o produto para a região Norte de Minas Gerais.

As atividades de produção de sabão caseiro têm gerado renda de forma direta para cerca de 20 famílias ou 86 pessoas, e indiretamente para cerca de 2.500 pessoas que é o número estimado de moradores dos Bairros Jussara, Eldorado e Alto dos Poções (bairros alvo do projeto). Entretanto o impacto do projeto foi muito maior e mais abrangente. Os trabalhos e campanhas de conscientização ambiental e divulgação das ações empreendedoras do grupo ultrapassaram as “fronteiras” comunitárias. Quando observadas a população de Januária - 63.605 habitantes – e de toda microrregião de Januária, 16 municípios - 257.072 habitantes, segundo o IBGE (2000), pode-se ter noção do impacto do projeto na região.

Considerações finais

O projeto “Mulheres em Ação: jogando limpo com a natureza” deixou a valiosa lição de que é possível e necessário estabelecer parcerias seguras e promissoras entre as Instituições públicas e as organizações comunitárias locais. Neste caso, a parceria com o IFNMG foi fundamental para o sucesso das ações empreendedoras das donas de casa em Januária. O Instituto assume um papel de extrema relevância para o desenvolvimento regional. Por ser um berço de tecnologia e conhecimento, sua influência e suas ações na comunidade trazem grande impacto para os projetos desta natureza e para tantas outras iniciativas populares que propiciam a melhoria da qualidade de vida da população e o desenvolvimento local.

Nessa oportunidade, vislumbrou-se no trabalho junto ao grupo “Mulheres em Ação” a possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida de muitas famílias e também incentivar as iniciativas populares para geração de renda e desenvolvimento social. A proposta de se trabalhar com o eixo desenvolvimento sustentável comunitário facilitou a adesão, a aceitação e o desenvolvimento do projeto, já que a comunidade escolar tem grande identificação com a questão.

Como observam Rouer e Pádua (2001, p.17), estas iniciativas e estratégias relacionadas ao empreendedorismo social são muitos relevantes para o desenvolvimento local, pois

visam dotar as comunidades de capacidades e habilidades empreendedoras (abrir e gerir seus próprios negócios), conscientizá-los, mobilizá-los para as mudanças com base numa educação libertadora, sem no entanto, violar suas culturas e tradições.

Embora não fosse objeto nesse artigo, a forma de gestão social implementada, distingue-se da gestão estratégica onde estão presentes apenas as lógicas de mercado e estão ausentes as formas

dialógicas de encaminhamento e tomada de decisões. O empreendedorismo social tem relação com esta forma alternativa de gestão na medida em que seus desígnios não são os impulsos cegos das forças de mercado, dinâmicas onde há mais renda, conhecimento e poder. Ao contrário, trata-se de resgatar para o mundo do trabalho e da cidadania a população que vive precariamente em termos de renda e ocupação. Este último aspecto será objeto de estudo num próximo artigo.

Os impactos sociais de ações empreendedoras como as do grupo de senhoras de Januária são muito benéficos para a região do Norte do Estado de Minas Gerais. Essa região que está inserida numa mesorregião do semiárido mineiro é reconhecidamente carente de investimentos sociais, apresenta baixos indicadores de desenvolvimento humano, principalmente relacionados à saúde, renda e educação.

Diante do que demonstrou este projeto, as iniciativas populares voltadas para o social devem ser sempre incentivadas, assim como indivíduos e grupos que buscam através do empreendedorismo social condições para melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento de suas comunidades e territórios. Devem ser fortalecidos, tornando-se alvos de investimentos e políticas públicas que visem à valorização e promoção dessas ações.

• Recebido em: 20/04/2010

• Aprovado em: 24/11/2010

Referências

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**: o ensino de empreendedorismo na educação básica voltado para o desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Cultura, 2003.

_____. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOWBOR, L. **O que acontece com o trabalho?**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://dowbor.org/06oqueacontecetrab.doc>>. Acesso em: 15 out. 2009.

IBGE. **Censo demográfico 2000**: pesquisa por amostra de domicílios. 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 18 nov. 2009.

IFNMG. **Projeto mulheres em ação**: jogando limpo com a natureza. Januária: Coordenadoria de Extensão, 2008.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Disponibiliza informações sobre os índices de desenvolvimento humano dos municípios brasileiros no ano de 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/>>. Acesso em: 23 dez. 2009.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil**: fundamentos e estratégias. 2004. 538p. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Estadual Paulista. Franca, 2004.

ROUER, M. de; PÁDUA, S. M. **Empreendedores sociais em ação**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

SILVA, P. C. R. da. **Práticas sustentáveis de empreendedorismo social**. Disponível em: <http://www.craes.org.br/doc/artigos/Artigos_Praticas%20sustentaveis%20de%20empreendedorismo%20social_33.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2009.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR, J. T. et al. (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2008. v.1.

Abertura de capital como fonte de financiamento aos investimentos no Brasil: análise do período de 2004 a 2007

IPO as source of financing of investments in Brazil: analysis of the 2004-2007 period

Resumo

Na teoria econômica, o mercado de capitais é considerado fundamental ao financiamento produtivo de longo prazo e ao crescimento econômico. No Brasil historicamente esse mercado não teve um papel significativo no financiamento das empresas, dadas as limitações ao seu crescimento. No entanto, o aquecimento recente do mercado de capitais no Brasil levanta a necessidade de se analisar a contribuição dos recursos captados para a realização de investimentos. A proposta deste artigo é analisar as aberturas de capital realizadas no período de 2004 a 2007 para identificar a destinação planejada dos recursos captados. A análise é realizada para as empresas não financeiras que realizaram oferta primária e a hipótese que permeia a pesquisa é a de que os recursos captados por essas empresas foram usados predominantemente para a realização de investimentos produtivos. A pesquisa tem caráter exploratório e se baseia em dados secundários divulgados pela CVM e Bovespa.

Palavras-chave: mercado de capitais; estrutura de capital; abertura de capital; Brasil.

Abstract

The capital market is considered as fundamental to finance production in long term and to economic growth. Traditionally in Brazil this market never played a significant role in financing companies, due to the existing limitations to its growth. Nevertheless, the recent acceleration in Brazilian capital market brings the necessity to analyze whether the captured resources contributed into the realization of productive investments. This article intent to analyze the IPO's (Initial Public Offering) occurred between 2004 and 2007, in order to identify the planned allocation to the raised funds. The analysis is performed to the non-financial companies which made primary offer and the hypothesis of the research is that the resources captured by these companies were mainly used to perform productive investments. The research is exploratory and is based on secondary data published by CVM and Bovespa.

Keywords: capital market; capital structure; IPO (Initial Public Offering); Brazil.

*Leide Albergoni**
*Guilherme Blanski Küster***

* Mestre em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp. Professora da Universidade Positivo. Curitiba-PR. E-mail: lalbergoni@up.com.br

** Mestrando em Ciências Econômicas pela UFPR. Analista de Logística e Transportes da Exxonmobil BSC Brasil. Curitiba-PR. E-mail: guilhermeblanski@hotmail.com

Introdução

Na discussão sobre o papel do investimento para o crescimento econômico, a análise das fontes de financiamento empresarial tem um papel de destaque. O debate pauta-se na importância do mercado de capitais como provedor de recursos de longo prazo e os menores custos de capital relativos a essa fonte. Sendo assim, teóricos e participantes do mercado de capitais têm discutido sobre a importância do estabelecimento de um forte e estruturado mercado de ações e outras formas de captação de recursos nesse mercado, argumentando sobre os impactos positivos destas medidas para a economia.

Historicamente no Brasil o mercado de capitais nunca predominou como fonte principal de financiamento aos investimentos, devido a fatores como a característica familiar da maioria das empresas nacionais, a regulação tardia no setor, a presença mais significativa de fontes de financiamento da produção via empréstimos estatais, dentre outros. Não obstante, em períodos mais recentes tem-se observado um considerável fortalecimento deste mercado, em especial no período de 2004 a 2007, quando o número de abertura de capital foi recorde. Sendo assim, coloca-se a seguinte questão: qual a contribuição dos recursos captados em aberturas de capital para a realização de investimentos produtivos?

Dentro desse contexto, o presente artigo tem o objetivo de analisar esta recente tendência de crescimento do mercado de capitais brasileiro e identificar a utilização dos recursos captados em abertura de capital para a realização de investimentos produtivos. Delimita-se a análise para o período de 2004 a 2007, pois foram os anos com maior número de abertura de capital e intensa negociação no mercado de capitais. A hipótese que permeia esse trabalho é a de que a

maior parte dos recursos captados via abertura de capital foram usados para a realização de investimentos nas empresas.

O trabalho se divide em três partes, além de introdução e conclusão: primeiro, discute-se o papel do mercado de capitais para o financiamento empresarial, com uma revisão bibliográfica sobre a importância do mercado de capitais para o financiamento e crescimento econômico, as alternativas de financiamento empresarial, a estrutura de capital no Brasil, além de uma breve análise do desenvolvimento recente do mercado de capitais no Brasil; em seguida apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; finalmente, na seção 3, analisam-se os dados coletados em fontes secundárias.

1 Mercado de capitais e financiamento empresarial

Esta seção está dividida em quatro partes. Primeiro discute-se o papel do mercado financeiro para o crescimento econômico e investimentos. Em seguida abordam-se as alternativas de financiamento empresarial e a forma como as empresas compõem sua estrutura de capital. A terceira seção discute a estrutura de capital no Brasil. Por último analisa-se a trajetória do mercado de capitais brasileiro na década de 2000 destacando-se as medidas institucionais que contribuíram para seu fortalecimento.

1.1 A importância do mercado financeiro para o crescimento econômico

A disponibilidade de fontes de financiamento e sua relação com o crescimento econômico foi abordada por diversos autores como Keynes,

Schumpeter, Wicksell e Tobin, e continua em pauta em trabalhos acadêmicos atuais. Do ponto de vista neoclássico, o mercado de capitais é formado por dois agentes maximizadores de suas respectivas satisfações intertemporais: os investidores (demandantes de capital) e os poupadores (oferentes de capital). O mercado financeiro é visto puramente como o local de intermediação destes agentes, e a taxa de juros serve como o elemento de estímulo às transações financeiras entre eles (CARDIM DE CARVALHO, 2007).

Nesta concepção, a realização de investimentos exige a existência de uma poupança prévia (ex-ante), o que significa, portanto, que para o crescimento econômico é necessário que se estimule a poupança. Esta perspectiva do mercado financeiro, rotulada como “visão convencional”, tem sido defendida por instituições e agências de desenvolvimento como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial, as quais recomendam que os países, sobretudo aqueles em desenvolvimento, pratiquem a liberalização financeira de modo a eliminar a repressão financeira criada por políticas de juros baixos e de crédito seletivo (STUDART, 1993; CASTRO, 2008).

Ligada à visão convencional está a teoria dos fundos emprestáveis desenvolvida pelo neoclássico Knut Wicksell. Nas economias modernas as instituições financeiras que captam depósitos à vista têm o poder para criar meios de pagamento através de uma simples operação contábil. Apesar da maior complexidade agregada ao sistema financeiro com os bancos, Wicksell¹ (1936 *apud* STUDART, 1993), assim como Rogers² (1989 *apud* STUDART, 1993), ratificam a teoria convencional.

¹ WICKSELL, K. *Interests and prices*. New York: Augustus Kelly, 1936.

² ROGERS, C. *Money, interest and capital*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Ao mencionar a teoria de Rogers, Studart (1993) afirma que:

A introdução da moeda no esquema neoclássico da teoria dos fundos emprestáveis, portanto, não modifica essencialmente a visão sobre o mercado financeiro enquanto mero intermediador de poupanças. O crédito acima (ou abaixo da “poupança voluntária”) é tratado como um fenômeno de desequilíbrio e/ou ligado a imperfeições na intermediação financeira, tais como estruturas não competitivas ou distribuição ineficiente de informações (STUDART, 1993, p.103).

Em concordância com estas teorias o modelo teórico de desenvolvimento -McKinnon Model (SMM) desenvolvido em 1973 defendia a teoria de crescimento exógeno e a hipótese de mercados financeiros eficientes, ou seja, com ausência de arbitragens. Em relação a este modelo, Hermann³ (2002 *apud* CASTRO, 2008, p.288) afirma que:

O SMM estabelece uma relação direta entre poupança e crescimento econômico. A mais importante diferença (em relação à teoria convencional) é o tratamento conferido à propensão a poupar, que deixa de ser vista como algo estrutural para ser uma variável influenciável através de políticas.

Este modelo aborda também a questão do avanço tecnológico como significativo na promoção do crescimento econômico, e argumenta que o desenvolvimento e desregulamentação dos mercados financeiros aumentam sua competitividade, proporcionam taxas de juros reais mais elevadas e estimulam a poupança. Uma maior disponibilidade de recursos emprestáveis amplia o acesso das empresas a técnicas mais avançadas e eleva a taxa de progresso tecnológico.

A esse respeito, Schumpeter já destacava em 1912 o papel do mercado financeiro como

³ HERMANN, J. *Liberalização e crises financeiras: o debate teórico e a experiência brasileira nos anos 1990*. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

provedor de recursos para empreendedores desenvolver e difundir suas inovações. Contudo, Schumpeter se desprende da ideia de poupança prévia e argumenta que os bancos financiam as empresas, criando “poder de compra” a partir de recursos inexistentes (CASTRO, 2008).

Uma visão alternativa à neoclássica é apresentada por Keynes em 1937 na Teoria Geral dos Juros, Moeda e Emprego, bem como em obras seguintes. Keynes traz o conceito da preferência pela liquidez e argumenta que os agentes econômicos demandam moeda não só pelos motivos de transação e precaução, expostos pelos neoclássicos, mas também pelo motivo especulação. Para ele, não é irracional manter ativos monetários para satisfazer as oportunidades especulativas, pois a incerteza sobre as taxas de juros futuras e sua relação com o preço dos títulos torna a retenção de moeda uma atitude coerente e racional.

Também é introduzido o motivo financeiro (*finance motive*) para demanda por moeda, conforme explicado por Cardim de Carvalho (2007):

O motivo financeiro (*finance motive*) refere-se à demanda por moeda antecipada a alguma despesa discricionária planejada, sendo o gasto deste tipo mais vultoso e menos rotineiro – o investimento em bens de capital. Neste caso, saldos monetários são mantidos em antecipação à compra de bens de investimento. Esta demanda pode ser satisfeita pela venda de bens e serviços ou de ativos líquidos por parte do empresário ou com dinheiro tomado emprestado junto aos bancos. O pressuposto é que o investimento planejado (*ex ante*) pode precisar garantir sua *provisão financeira* antes que ocorra o investimento, gerando uma demanda temporária e antecipada de moeda para uma despesa excepcional. Conseqüentemente, a demanda por moeda pelo motivo financeiro resulta – ao nível agregado – da taxa de investimento (CARDIM DE CARVALHO, 2007, p.52-53).

Keynes inverte a causalidade entre poupança, investimento e renda, defendendo que na realidade é o nível de investimento que determina a renda e posteriormente a poupança da economia, pois há

uma equalização entre poupança e investimento ex-post. Para o autor, a elevação dos juros pode ter o efeito contrário do esperado pela visão clássica: ao invés de se estimular a poupança, os juros altos elevam o custo do financiamento dos investimentos empresariais, podendo inviabilizar projetos e retraindo o produto no longo prazo.

O modelo idealizado por Keynes tem a expansão da demanda agregada como fator chave para o crescimento da renda. Com desemprego de recursos, um aumento de demanda causado por um acréscimo na renda faz com que as famílias consumam mais, estimulando o aumento da produção. Em um processo que se propaga para outros setores, as empresas contratam mais trabalhadores, aumentando o nível de renda e estimulando o aumento do consumo. Cria-se assim uma onda de gastos, que alcançará por fim um novo ponto de equilíbrio no lado real da economia com um nível de renda mais elevado (STUDART, 1993).

Este processo é conhecido como o efeito multiplicador keynesiano, responsável pela geração de renda através da expansão da demanda agregada e do investimento. Nesta concepção, a poupança torna-se um subproduto do processo multiplicador, o que significa que o crescimento não exige a existência de poupança prévia, pois há uma equalização entre poupança e investimento ao final deste movimento (STUDART, 1993).

A partir da premissa de que os bancos não são meros intermediários de poupança, mas que criam meios de pagamento por meio do crédito sem a necessidade de uma poupança prévia, o investimento na visão de Keynes é viável graças à existência da alavancagem financeira, como uma fonte alternativa ao autofinanciamento. Chick (1994) explica que:

Na teoria keynesiana, o investimento originava a poupança através da geração de renda: a iniciativa vinha dos empresários e dependia de suas expectativas quanto ao potencial de lucros no longo prazo. Se suas

expectativas estivessem corretas, os investimentos feitos seriam suficientemente rentáveis para pagar os empréstimos tomados para financiá-los: essa é a essência do ato de investir até o ponto em que a eficiência marginal (esperada) do capital investido iguala-se à taxa de juros (CHICK, 1994, p.18-19).

Neste sentido, Keynes também quebra o paradigma do papel dos juros como simples variável fruto do cruzamento entre investimento e poupança, expondo a visão de que os juros são resultado da demanda por moeda do lado dos detentores de renda e da oferta monetária (CHICK, 1994).

A partir dessas concepções, Keynes explica a relação entre o mercado financeiro e crescimento econômico com o Circuito *Finance-Investimento-Poupança-Funding*:

- para realizar investimentos, as empresas demandam moeda pelo motivo financeiro (*finance motive*);
- além de meios próprios, as empresas utilizam recursos advindos de emissão de obrigações e da tomada de empréstimos bancários (geração de meios de pagamento via crédito);
- os investimentos realizados criam a “onda de gastos” e o processo multiplicador da renda, a partir do qual a poupança agregada é determinada de acordo com a propensão marginal a poupar;
- a poupança gerada é alocada entre ativos monetários e em títulos no mercado financeiro de acordo com a preferência pela liquidez, e devido à possibilidade das empresas emitirem títulos financeiros de longo prazo (*funding*), elas podem pagar seus empréstimos bancários de curto prazo.

O crescimento econômico, portanto, pode ocorrer sem uma contrapartida inicial de poupança prévia, por meio deste processo de financiamento do investimento. De acordo com Lobo (2005),

para que este processo funcione de forma efetiva é necessária

[...] a existência de fundos que permitam às empresas reembolsar suas dívidas aos bancos credores, a partir da venda de títulos (papéis de longo prazo e/ ou direitos de propriedade), para que possa haver um ajuste temporal adequado à maturação do investimento e sua amortização. Em suma, como condição necessária para o aumento da capacidade de financiamento e para a proteção do sistema financeiro em momentos de crescimento econômico deve existir um arranjo institucional que permita a “transformação do estoque de dívidas herdado do passado em diversas formas de ativos financeiros de longo prazo” (COSTA⁴, 1999 apud LOBO, 2005, p.244).

Há uma convergência entre a teoria dos fundos emprestáveis e a visão keynesiana da preferência pela liquidez na teoria de James Tobin de 1958 e ampliada posteriormente por outros autores. Tobin⁵ (1958 apud CARDIM DE CARVALHO, 2007) traz o conceito da avaliação de risco na alocação de recursos e escolha de portfólio de investimentos. O autor explica que o investidor diversifica sua carteira de ativos de acordo com os retornos dos títulos com seu grau de aversão a riscos, otimizando o portfólio ao seu perfil. Portanto, para se promover crescimento econômico, as políticas monetárias devem reduzir a atratividade do ativo monetário, fazendo com que seu espaço na carteira ótima seja substituído por ativos de capital.

A despeito das divergências conceituais entre as diferentes linhas de pensamento da teoria econômica, pode-se convencionar que a existência de fontes de financiamento da produção é um elemento necessário para promoção do crescimento econômico. A disponibilidade de recursos

⁴ COSTA, Fernando N. **Economia monetária e financeira: uma abordagem pluralista**. São Paulo: Makron, 1999.

⁵ TOBIN, J. Liquidity preference as behavior toward risk. **The Review of Economic Studies**, Briston, GB v.25, n.2, p.65-86, Feb.1958.

financeiros é um fator necessário para que se engendre o processo de geração de renda por intermédio da realização de investimentos empresariais. Destaca-se, nesse caso, o papel das fontes de financiamento de longo prazo.

1.2 Alternativas de financiamento de investimentos empresarial

Estrutura de capital é a composição de endividamento e capital próprio utilizado para o financiamento empresarial. Os tipos de capital podem ser próprio, como lucros retidos e emissão de ações, ou de terceiros, como empréstimos bancários e emissão de títulos (GITMAN⁶, 1997 *apud* SOUSA; MENEZES, 1997).

Os primeiros estudos sobre estrutura de capital foram feitos pelos autores denominados tradicionalistas. Estes dividem o custo total de capital da empresa em custo do capital acionário e custo da dívida e analisam a variação do custo total de acordo com mudanças na composição do capital. Inicialmente, a maior alavancagem financeira reduz o custo total de capital da empresa, pois o pagamento de juros é contabilizado como despesa, reduzindo a base de tributação (FAMÁ; GRAVA, 2000).

Porém, sabendo que quanto maior o risco de insolvência maior o retorno pago aos acionistas, o custo total de capital das empresas passa a se elevar com a crescente proporção de endividamento. A partir disto, a abordagem tradicional defende uma estrutura ótima de capital, que proporciona maior valor à empresa.

A visão de que a estrutura de capital da empresa não interfere em seu valor ou custo de capital tomou força com o teorema de Modigliani-Miller (1958), o qual afirma que o valor de uma firma financiada somente por capital próprio possui o mesmo valor de uma firma alavancada. Para esse modelo, os autores se baseiam nas seguintes suposições: 1) presença de concorrência perfeita no mercado de capitais; 2) graus de risco equivalentes entre as empresas; 3) perfeita informação disponível aos agentes no mercado financeiro; e 4) ausência de impostos sobre os lucros (ALDRIGHI, 2006).

A conclusão para esse teorema, no âmbito macroeconômico, implica que para o crescimento econômico de um país pouco importa se o seu financiamento é baseado no mercado de capitais, crédito bancário ou endividamento externo, quando a hipótese de mercados eficientes é respeitada (CASTRO, 2008).

Como crítica e visão alternativa à tradicional da estrutura ótima de capital e ao teorema de Modigliani-Miller, há a abordagem histórico-institucional, que explica que não há uma estrutura financeira ideal, atemporal e aplicável a todos os países, mas que cada configuração dos mercados financeiros em seu peculiar local e tempo possui seu grau de eficácia. As estruturas financeiras são de difícil comparação entre os países e por isso a eficácia deve ser medida pela sua capacidade em fomentar o crescimento e desenvolvimento econômico em seu local (CASTRO, 2008).

Um aspecto importante a ser destacado é a importância das instituições no mercado: embora de instituições fortes possam trazer estabilidade e funcionalidade ao mercado, elas também podem trazer ineficiências à medida que se não se adaptam às novas circunstâncias conjunturais e se tornam obsoletos neste sentido.

Ao longo da história é possível verificar a presença de “mix” diferentes na estrutura financeira dos países, e ao mesmo tempo taxas

⁶ GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

de crescimento e desenvolvimento econômico satisfatórias. É o caso das diferenças entre a Alemanha e Inglaterra do século XX; enquanto a Alemanha teve seu crescimento com presença de forte intermediação financeira via bancos, os ingleses desenvolveram um forte mercado de capitais (MOREIRA; PUGA, 2000).

Observando as diferentes formas de organização financeira e fomento ao crescimento nos países Castro (2008) cita as três classificações de sistemas financeiros criadas por Zysman⁷ (1983 *apud* CASTRO, 2008, p.292):

O primeiro se baseia em mercados de capital, com preços refletindo alocações de livre mercado; o segundo se baseia em crédito, com preços administrados pelo governo; e, finalmente, instituições financeiras privadas dominam o terceiro (sistema com base em crédito bancário privado).

Cardim de Carvalho (2007) corrobora essa visão ao destacar as diferenças entre o sistema financeiro norte americano (baseado em financiamento direto, ou desintermediado) e o japonês e alemão (baseado em crédito, ou intermediado), salientando que os três países conseguem prover recursos de longo prazo para suas empresas, não obstante as diferenças em seus arranjos institucionais.

Outra visão crítica foi a vasta análise feita ao longo dos anos por Stiglitz, o qual concluiu de seus estudos empíricos que a aplicação do teorema e a consequente visão de neutralidade da política financeira da empresa sobre seu valor

[...] depende de condições muito restritivas, entre as quais caberiam destacar: a probabilidade nula de falência, igual acesso dos investidores a informações sobre os retornos da empresa, a neutralidade da política financeira das empresas sobre os incentivos e a propensão ao risco de seus diretores, e expectativas sobre o valor da empresa independentes da política financeira (ALDRIGHI, 2006, p.7).

A teoria da *pecking order* desenvolvida por Myers⁸ (1984 *apud* BRITO; CORRAR; BATISTELLA, 2004) explica que as empresas seguem uma hierarquia de opções preferenciais para o financiamento dos investimentos: as empresas escolhem primeiro o autofinanciamento, seguido do endividamento ou financiamento via crédito e, em último lugar a opção por emissão de ações, para evitar sinalização negativa no mercado.

As empresas mais lucrativas, de acordo com esta teoria, recorrem menos aos empréstimos, e as menos lucrativas, por não terem disponíveis fundos internos suficientes para custearem seus investimentos, buscam primeiramente o endividamento como fonte de financiamento externo (DIAS, 2007).

De acordo com Cherobim (2008), devido à assimetria de informação

[...] gestores da empresa sabem mais sobre seus projetos, seus riscos e sua valorização do que o investidor externo. Além de o custo do endividamento ser menor, é dispendioso e arriscado convencer acionistas sobre as boas perspectivas de retorno dos projetos da empresa; em função disso, eles deveriam comprar as ações das empresas a preço justo. É mais interessante reaplicar os lucros da empresa nos novos projetos do que fazer novas captações junto a acionistas. A divulgação é trabalhosa e tem custos, além de municiar a concorrência com informações sobre produtos a serem lançados, sobre novas tecnologias e sobre detalhes do planejamento (CHEROBIM, 2008, p.49-50).

No entanto, a principal característica da emissão de ações no mercado de capitais não são os custos e sim o prazo do financiamento e a flexibilidade da remuneração do capital. Como a remuneração dos acionistas depende do resul-

⁷ ZYSMAN, J. *Governments, markets, and growth financial systems and the politics of industrial change*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1983.

⁸ MYERS, S.C. The capital structure puzzle. *Journal of Finance*, Chicago: American Finance Association, v.39, n.3, July 1984.

tado da empresa, não existe um compromisso fixo como a amortização de dívida mobilizando recursos que poderiam ser usados em projetos de expansão da empresa. Além disso, não há prazo de vencimento da obrigação, tendo em vista que o acionista é sócio da firma.

Assim, a decisão de abrir capital ou utilizar empréstimos inclui não apenas a análise do custo de capital, como também a existência de obrigações fixas e o prazo de vencimento de tal obrigação. De acordo com Casagrande Neto (2000), a composição da estrutura de capital é definida pela ponderação de fatores como:

- custo e disponibilidade de capital próprio e de terceiros;
- grau de risco aceito pelo empresário;
- importância dos investimentos planejados;
- índices comparativos setoriais.

A abertura deve levar em conta a análise tanto destes fatores técnicos - como os custos, análises de viabilidade, taxas de retorno do investimento – quanto dos subjetivos, tais como aceitação de novos acionistas, disposição para prestação de contas e incorrência de riscos. Assim, na visão de Casagrande Neto (2000) as principais razões para a abertura de capital seriam:

- a) captação de recursos para investimentos: abertura de um canal permanente para obtenção de recursos;
- b) reestruturação de passivos: forma de reposição de passivos através dos recursos obtidos via mercado no lugar de passivos de perfil inadequado;
- c) aprimoramento da imagem institucional: conquista de maior credibilidade para com seus *stakeholders* e maior poder de negociação no mercado;
- d) criação de liquidez patrimonial: maior mobilidade de negociação do patrimônio

dos acionistas assim como crescimento de investidores potenciais;

- e) reestruturação societária: capacidade de fazer arranjos societários como processos sucessórios mais facilmente, através de novas emissões de ações;
- f) profissionalização da empresa: alteração na cultura da administração, por haver a necessidade de transparência na relação com investidores
- g) mudança no relacionamento com funcionários: maior participação dos funcionários na empresa quando estes passam a obter ações da mesma.

Em contrapartida às vantagens já mencionadas, surgem novas obrigações e custos relativos às companhias abertas. Torna-se obrigatória a divulgação de informações econômico-financeiras, passa a existir uma auditoria externa e requer-se o estabelecimento de um setor de Relações com Investidores (RI). Também deve ser constituído um Conselho de Administração e Conselho Fiscal, além de se cobrar profissionalismo do corpo dirigente da empresa e transparência junto aos investidores, bem como os adicionais custos legais e administrativos e a necessidade de distribuição de resultados aos novos acionistas (CASAGRANDE NETO, 2000).

1.3 A estrutura de capital no Brasil

Até a década de 1970, a maioria do investimento no país adveio da intervenção estatal e do endividamento externo, devido à baixa capacidade de investimentos do capital privado nacional. Quando realizados, os investimentos privados eram viabilizados por subsídios governamentais ou financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (BRESSER PEREIRA, 1987).

O mercado de capitais brasileiro somente se tornou mais organizado a partir de 1964 com o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG), do qual um dos efeitos positivos foi a reforma do mercado de capitais, cujo objetivo é explicado por Macarini (2008, p.154):

A reforma do mercado de capitais (Lei nº4. 728, de 1965) buscou atacar aquele conjunto de problemas – modernizando as Bolsas, extinguindo o monopólio dos corretores públicos etc. – e criar um sistema de distribuição de valores mobiliários, composto de corretoras e distribuidoras (com atuação no “varejo”) e dos bancos de investimento (dotados da atribuição de agentes “atacadistas” do mercado)“.

Após esta regulamentação do mercado de capitais, o movimento no mercado acionário experimentou uma significativa expansão. O auge ocorreu em 1971 quando se quadruplicou o volume de transações nas bolsas brasileiras, gerando uma grande bolha especulativa no período, precedida de um posterior desaquecimento continuado no mercado acionário que perdurou pela década de 1980 (MACARINI, 2008).

Mesmo após a estruturação do mercado de capitais brasileiro, o padrão de financiamento das empresas brasileiras ainda é mais voltado ao autofinanciamento e ao crédito do que ao mercado. Esta tendência pode ser explicada devido ao porte reduzido e caráter familiar da maioria das empresas brasileiras (MACARINI, 2008).

Conforme explica a abordagem histórico-institucional referente às teorias de estrutura de capital, cada país possui suas peculiaridades que dificultam a avaliação de uma melhor estrutura financeira para o desenvolvimento econômico. Algumas das particularidades do Brasil são as taxas de juros heterogêneas às internacionais, a presença de controles artificiais de mercado e

níveis de inflação relevantes (ASSAF NETO⁹, 2003 *apud* BRITO; CORRAR; BATISTELLA, 2004).

Alguns estudos empíricos já foram realizados sobre a estrutura de capital no Brasil. Brito, Corrar e Batistella (2004) analisaram uma amostra de empresas, abrangendo o período de 1998 a 2002, e concluíram que o endividamento médio das empresas brasileiras era de 52,8%, com dívidas de curto prazo na proporção de 30,2% e de longo prazo em 22,6%. Os autores evidenciaram a tendência de restrição de recursos de longo prazo no país. Neste trabalho, porém, não se verificou uma tendência ao comportamento explicado pela teoria de *pecking order*.

O mesmo estudo verificou que quanto maior o risco de uma empresa, maior seu grau de endividamento. Também se confirmou a evidência empírica de que no Brasil as grandes empresas têm mais facilidade em captar recursos de longo prazo do que as menores.

Schnorrenberger (2004) estudou a influência da estrutura de controle acionário nas decisões de estrutura de capital das empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa de 1995 a 2000 e concluiu que as empresas de maior concentração acionária têm tendência a se endividarem menos e a evitarem riscos. Observou também que as empresas que retêm maiores lucros utilizam em maior proporção recursos próprios para a realização de investimentos.

Outros estudos sobre estrutura de capital no Brasil foram realizados. Matsuo, Rochman e Eid Junior (2008, p.87-88) apontam que no período de 1988 a 2005 foram publicados 96 trabalhos sobre o assunto em eventos e periódicos nacionais e internacionais. Após uma detalhada revisão de tais trabalhos, os autores resumem que:

⁹ ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.

- as empresas preferem financiamento pelos lucros retidos, dívida e capital próprio, seguindo a *pecking order*. Contudo, as escolhas são bastante limitadas devido às restrições do mercado de capitais e, conseqüentemente, o seu crescimento;
- lucros retidos são a principal fonte de financiamento, mais do que 50% do total, seguido pela dívida e capital próprio;
- mesmo na ausência de mercados secundários, a importância das debêntures vem aumentando. Razão para o sucesso são as sofisticadas restrições e garantias para ambos: empresas e investidores;
- exposição aos mercados externos por meio de ADRs reduz a assimetria de informação, reduzindo a volatilidade, e retornos anormais negativos.

Os autores ainda comentam que alguns estudos indicam que a opção por alavancagem ocorre quando há restrições financeiras em dívida e capital próprio. “Este caso tem sido muito comum no Brasil e explica o volume de lucros retidos das empresas” (MATSUO; ROCHMAN; EID JUNIOR, 2008, p.88).

O estudo das estruturas de capital apresentadas no Brasil ainda é campo fértil para pesquisa, devido ao caráter dinâmico do mercado e às possíveis alterações no padrão de financiamento ao longo do tempo. Diversas pesquisas já foram realizadas sobre o assunto e, de maneira geral, observa-se que o financiamento via mercado de capitais ainda perde para o endividamento e para o autofinanciamento, tendo, portanto, muito espaço ainda a ser conquistado na participação da estrutura de capital.

1.4 O desenvolvimento do mercado de capitais do Brasil na década de 2000

Conforme observado na seção anterior, o mercado de capitais brasileiro nunca desempenhou um papel significativo no financiamento produtivo e desde a bolha especulativa do início da década de 1970 mergulhou em um período de fraca atividade que perfurou até a década de 1990, quando houve uma breve recuperação.

A respeito dessa recuperação observada a partir do início dos anos 1990, um estudo do comportamento do mercado de capitais brasileiro do período contido na publicação da Bovespa “Desafios e oportunidades para o mercado de capitais brasileiro”, traz a seguinte conclusão:

O mercado de capitais brasileiro, em especial o mercado acionário, passou por uma fase de aparente florescimento nos anos 90. Neste período observamos grande aumento da capitalização bursátil, volume transacionado e emissões primárias. Este crescimento é fortemente influenciado pela entrada expressiva de capitais estrangeiros (BOVESPA, 2000, p.47).

As mudanças da década de 1990, como a abertura comercial e financeira e o controle da inflação colaboraram para reavivar o mercado de capitais nacional, mas outras medidas macroeconômicas e institucionais faziam-se necessárias para fortalecer o mercado.

Após um período de sucessivas perdas de expressão do mercado de capitais nacional em virtude das crises asiática e russa ocorridas em 1997 e 1998, seguidas da crise cambial no país em 1999, a crise argentina de 2001 e outros eventos como os ataques terroristas aos Estados Unidos, o mercado de capitais brasileiro encolheu consideravelmente. Medidas governamentais de tributação das aplicações de capital também reforçaram este movimento negativo.

A partir disto a Bovespa liderou a chamada “Ação Cívica pelo Fortalecimento do Mercado de Capitais” que tinha a participação de outras

45 entidades, entre elas a FEBRABAN (Federação Brasileira das Associações de Bancos), a ANBID (Associação Nacional dos Bancos de Investimento), a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e o IBMEC (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais). Nesse movimento foram lançadas diretrizes e ações voltadas ao fortalecimento do mercado de capitais, as quais incluíam a política macroeconômica, ações para empresas, investidores, agentes de mercado, além de medidas de regulação, mobilização e divulgação do mercado de capitais (BOVESPA, 2005).

Foi então elaborado o Plano Diretor do Mercado de Capitais com o objetivo de criar condições de isonomia competitiva em relação às práticas internacionais e condições de eficiências. As diretrizes e ações do Plano focavam o mercado de capitais como fonte de liquidez e recursos para empresas e como melhor alternativa de investimento para investidores, bem como a regulação para preservar a credibilidade e promover o desenvolvimento de instituições, mercados e produtos.

O Plano foi dividido em 12 diretrizes e 50 ações específicas, com o intuito de sobrepujar os obstáculos observados e promover o desenvolvimento do mercado de capitais. Em resumo, as diretrizes podem ser organizadas da seguinte forma:

- estímulo à oferta de recursos: implementação de fundos de pensão aos servidores públicos, difusão do mercado a maior parcela da população, avanço nas medidas de proteção ao investidor, adoção de critérios de tributação condizentes com as práticas internacionais;
- estímulo à demanda: promoção do acesso ao mercado; redução do custo de capital;
- macroeconômicos/Institucionais: incorporação do desenvolvimento do mercado nos planos governamentais, substituição do governo pelo mercado na alocação de

recursos, ajuste fiscal de longo prazo e redução da vulnerabilidade externa para reduzir taxa de juros básica, ampliação da regulação dos participantes do mercado.

Na introdução do Plano Diretor em 2002, foram lançadas 50 medidas específicas, as quais exigiam ações tanto das empresas quanto dos investidores e governo. Devido ao comprometimento das entidades envolvidas e do constante acompanhamento do progresso na implementação do Plano, diversas medidas já foram efetivamente cumpridas, dentre as quais destacam-se (IBMEC, 2008):

- adoção de normas de governança corporativa, transparência e cumprimento de regras;
- reformulação da lei que regulamenta a recuperação judicial, extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária;
- criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC em 2005 com fins de trazer convergência internacional das normas contábeis e centralização na emissão de normas, e a determinação do Banco Central de que os Bancos publiquem suas demonstrações no padrão internacional (IFRS) até 2010;
- regulamentação e incentivo à atuação de fundos de private equity e venture capital por meio da Instrução CVM nº 209/94 e 391/03;
- estímulo ao investimento estrangeiro nas bolsas brasileiras por meio de projetos como o Projeto BEST Brazil;
- implementação de um critério de tributação do mercado de capitais em harmonia com as práticas internacionais através da extinção da CPFPM (Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos de Natureza Financeira) em 2007 e da possibilidade de adesão

a regimes de tributação regressiva do imposto de renda na fonte de rendimentos advindos de planos previdenciários de longo prazo (Lei 11053/04).

A partir de 2004, como resultado das primeiras ações, mas também acompanhando a trajetória internacional, o mercado de capitais brasileiro apresentou um crescimento significativo, indicando um fortalecimento do setor. O bom desempenho é percebido em dados como o crescimento significativo do volume de negócios realizados, o desempenho do Índice Bovespa, o nível de capitalização das empresas e outros indicadores.

O número de empresas listadas em bolsa apresentou crescimento de 3,4% em 2006 e 13,7% em 2007, passando de 381 empresas em 2005 para o número de 394 em 2006 e 448 em 2007. O número de empresas que abriram capital também cresceu consideravelmente no período de 2004 a 2007, conforme os dados abaixo:

TABELA 01 - BOVESPA: NÚMERO DE ABERTURAS DE CAPITAL (2004-2007)

Ano	2004	2005	2006	2007
Número de IPO	7	9	26	64

FONTE: Bovespa (2008)

O índice Ibovespa passou dos 11.268 pontos ao final de 2002 para 63.886 pontos em 2007, um crescimento de 466,97%. Entre 2004 e 2007 a maioria dos demais índices da BM&FBOVESPA cresceu anualmente, com destaque para o IBrX-50, que avalia o desempenho das 50 ações mais negociadas na Bovespa em termos de liquidez; e o IGC – Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada, cujo crescimento foi de 167,19% no período (BOVESPA, 2008).

O gráfico 01 ilustra a evolução do mercado, apresentando o volume financeiro total e o número de negócios efetuados na Bovespa no período de 2000 a 2007, apresentados no gráfico 01:

GRÁFICO 01 - BOVESPA: VOLUME FINANCEIRO X NÚMERO DE NEGÓCIOS (2000-2007)



FONTE: Bovespa (2008)

O volume médio diário negociado cresceu de R\$746,7 milhões em 2000 para R\$ 4,9 bilhões no fim de 2007, mantendo a trajetória ascendente ao longo de 2008 até o mês de maio, no qual o volume médio diário chegou a R\$ 7 bilhões.

Houve também um grande fluxo de capital estrangeiro para as bolsas brasileiras na negociação direta de ações na Bovespa e em aquisições realizadas nas ofertas públicas de ações (IPOs). De acordo com dados da Bovespa, a participação dos investidores estrangeiros no volume financeiro total negociado passou de 29,1% em janeiro de 2002 para 37,98% em dezembro de 2007. Em termos absolutos, o ingresso de capital estrangeiro aumentou de R\$ 5,4 bilhões em janeiro de 2002 para R\$ 75,5 bilhões em dezembro de 2007, evidenciando a grande expansão do mercado no período.

O conjunto de informações recentes do mercado de capitais brasileiro mostra que a atividade econômica do setor tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Esta expansão torna apropriada a análise da destinação dos recursos captados para verificar sua contribuição para os investimentos produtivos.

2 Metodologia

A pesquisa é de caráter exploratório baseada em dados secundários. Os dados foram obtidos nas seções referentes às empresas listadas disponíveis no site da Bovespa, e nos prospectos de abertura de capital das empresas selecionadas registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A princípio, o universo de análise constituía-se em 106 empresas que abriram o capital no período de 2004 a 2007. No entanto, para maior homogeneidade de características e utilização dos recursos, esse universo foi delimitado a partir dos seguintes critérios:

- foram excluídas empresas do segmento de listagem Brazilian Depositary Receipts (BDR), referente a empresas estrangeiras que ofertam valores mobiliários no mercado nacional. O critério para exclusão é o de que os recursos captados seriam usados no país de origem e não no Brasil;
- excluiu-se as empresas cuja natureza da oferta era secundária ou mista, mantendo-se apenas as ofertas primárias. Na distribuição primária, ofertam-se novas ações ao mercado e os recursos advindos da venda são dirigidos às empresas. Já na distribui-

ção secundária, as ações ofertadas são de propriedade de sócios e os recursos destinados somente aos mesmos. A distribuição mista tem os dois propósitos, mas entraria na análise também a destinação de recursos para remuneração dos sócios. Portanto, para os fins de análise dos impactos da abertura de capital no setor produtivo, a distribuição primária é de maior relevância;

- por fim, foram retiradas as empresas classificadas como “Instituições Financeiras” com o objetivo de manter somente as empresas cujos recursos teriam a possibilidade de ser empregados exclusivamente no âmbito produtivo.

Sendo assim, a população constituía-se em empresas nacionais não financeiras que abriram capital no período de 2004 a 2007, com oferta primária e nos segmentos de governança corporativa Novo Mercado, pois nenhuma das empresas selecionadas estava em outro segmento de listagem. A aplicação do filtro totalizou 25 empresas. Como a definição de uma amostragem probabilística totalizaria 24 empresas, decidiu-se utilizar todos os elementos da população para melhorar o nível de confiança da pesquisa.

As empresas selecionadas para análise são apresentadas no quadro 01.

QUADRO 01 - IPOS DE NATUREZA PRIMÁRIA DE EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS (2004-2007)

Continua

NOME DA EMPRESA	NOME NO PREGÃO	ANO DE ABERTURA	SEGMENTO DE LISTAGEM
MPX Energia S/A	MPX ENERGIA	2007	Novo Mercado
Helbor Empreendimentos S.A.	HELBOR	2007	Novo Mercado
Marisa S.A.	MARISA	2007	Novo Mercado
Construtora Tenda S/A	TENDA	2007	Novo Mercado
Trisul S/A	TRISUL	2007	Novo Mercado
General Shopping Brasil S/A	GENERALSHOPP	2007	Novo Mercado
Companhia Providencia Ind. e Comercio	PROVIDENCIA	2007	Novo Mercado
Açúcar Guarani S/A	GUARANI	2007	Novo Mercado
Invest Tur Brasil Des. Imob e Turístico	INVESTTUR	2007	Novo Mercado

QUADRO 01 - IPOS DE NATUREZA PRIMÁRIA DE EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS (2004-2007)

Conclusão

NOME DA EMPRESA	NOME NO PREGÃO	ANO DE ABERTURA	SEGMENTO DE LISTAGEM
EZ TEC Empreendimentos e Participações S.A.	EZTEC	2007	Novo Mercado
Inpar S/A	INPAR S/A	2007	Novo Mercado
CR2 Empreendimentos Imobiliários S/A	CR2	2007	Novo Mercado
JHSF Participações S.A.	JHSF PART	2007	Novo Mercado
BR Malls Participações S/A	BR MALLS PAR	2007	Novo Mercado
Even Construtora e Incorporadora S.A.	EVEN	2007	Novo Mercado
GVT (Holding) S.A.	GVT HOLDING	2007	Novo Mercado
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A	IGUATEMI	2007	Novo Mercado
Rodobens Negócios Imobiliários SA	RODOBENSIMOB	2007	Novo Mercado
Brasil Ecod Ind Com Biocomb Oleos Veg SA	ECODIESEL	2006	Novo Mercado
Abyara Planejamento Imobiliário S.A	ABYARA	2006	Novo Mercado
MMX Mineração E Metálicos S/A	MMX MINER	2006	Novo Mercado
BrasilAgro Cia Bras Propriedades Agricol	BRASILAGRO	2006	Novo Mercado
Cia. de Saneamento de Minas Gerais	COPASA	2006	Novo Mercado
Cosan S.A. Indústria e Comércio	COSAN	2005	Novo Mercado
Renar Maças S/A	RENAR	2005	Novo Mercado

FONTE: Bovespa (2008)

Para identificar a destinação dos recursos das empresas, a pesquisa se baseou na análise dos prospectos definitivos de distribuição pública de ações de cada empresa disponível na CVM. Foram extraídos os seguintes dados: nome da empresa; data do prospecto definitivo; valor total da oferta; valor total da oferta descontadas as diversas comissões; valor líquido deduzidos os demais custos da oferta; capital social antes da abertura e informações dos planos para destinação dos recursos. Em que pese a existência de uma estrutura única e consolidada dos prospectos definitivos de distribuição pública de ações, na coleta dos dados selecionados para análise, observou-se a possibilidade de melhoria na padronização das informações fornecidas pelas empresas para cada item do prospecto.

A análise foi realizada individualmente por empresa e os dados mais relevantes foram agregados para a elaboração de gráficos e tabelas com o objetivo de comparar o comportamento das empresas para verificação de um possível padrão na proporção de realização de investimentos em relação ao capital adquirido.

A pesquisa se limita a fazer uma análise de caráter subjetivo dos dados levantados com o objetivo de identificar a parcela de recursos captados destinados aos investimentos.

3 Análise dos dados

Ao se analisar as aberturas de capital na Bovespa no período de 2004 a 2007, verifica-se que 71% das empresas optaram pelo segmento de listagem Novo Mercado, indicando a tendência de adesão a altos níveis de governança corporativa pelas novas participantes do mercado acionário. Em volume, o segmento Novo Mercado representou 77% do total captado. O número de empresas que abriram capital no Novo Mercado e no Nível 2, os mais altos níveis de governança corporativa, representa 86% do total de empresas. Na tabela 02 pode-se observar os dados referentes ao segmento de listagem:

TABELA 02 - NÚMERO DE ABERTURAS POR SEGMENTO DE LISTAGEM E NATUREZA DA OFERTA (2004-2007)

Segmento de Listagem	Nº de Empresas	%	Volume (R\$ milhões)	%	Nº de investidores	%
BDR	8	7,55%	4.231,00	5,23%	40.965	3,34%
Nível 1	8	7,55%	4.992,00	6,17%	74.621	6,08%
Nível 2	15	14,15%	9.428,00	11,65%	144.791	11,79%
Novo Mercado	75	70,75%	62.310,00	76,96%	967.767	78,80%
TOTAL	106	100,00%	80.961,00	100,00%	1.228.144	100,00%

FONTE: Bovespa (2008)

Percebe-se que as aberturas de natureza primária foram realizadas por 31% das empresas, mas o volume de recursos captados representa aproximadamente 25% do total.

A tabela abaixo apresenta os dados de abertura, bem como a relação entre a captação efetiva e o capital social antes do IPO das 25 empresas da amostra.

TABELA 03 - OFERTA INICIAL X VOLUME CAPTADO X CAPITAL SOCIAL ANTES DO IPO

Continua

EMPRESA (NOME NO PREGÃO)	VALOR DA OFERTA INICIAL (R\$ milhões)	VOLUME EFETIVAMENTE CAPTADO (R\$ milhões)	CAPTADO/ OFERTA INICIAL (%)	CAPITAL SOCIAL ANTES DO IPO (R\$ milhões)	CAPTAÇÃO EFETIVA/ CAPITAL SOCIAL (%)
MPX ENERGIA	1.916,36	2.035,00	106,19	10,58	19.233,63
MMX MINER	1.029,01	1.119,00	108,75	23,62	4.737,58
GVT HOLDING	936,00	1.076,00	114,96	1.220,71	88,15
INVESTTUR	840,00	945,00	112,50	0,10	935.643,56
COSAN	770,23	886,00	115,03	300,00	295,33
COPASA	723,08	813,00	112,44	1.818,78	44,70
INPAR S/A	661,50	756,00	114,29	29,92	2.527,14
GUARANI	665,76	666,00	100,04	344,99	193,05
BR MALLS PAR	605,28	657,00	108,55	517,72	126,90
TENDA	603,00	603,00	100,00	89,70	672,24
BRASILAGRO	518,40	583,00	112,46	1,02	56.933,59
IGUATEMI	477,11	549,00	115,07	216,00	254,17
EZTEC	471,43	542,00	114,97	181,92	297,93
MARISA	440,00	506,00	115,00	44,63	1.133,65
PROVIDÊNCIA	468,75	469,00	100,05	419,77	111,73
EVEN	400,00	460,00	115,00	99,67	461,54
RODOBENSIMOB	390,00	449,00	115,13	63,94	702,24
JHSF PART	376,00	432,00	114,89	69,33	623,07
ECODIESEL	378,93	379,00	100,02	10,02	3.780,62
TRISUL	318,84	330,00	103,50	107,69	306,45
CR2	307,58	308,00	100,14	61,86	497,92
GENERALSHOPP	273,00	287,00	105,13	31,08	923,28
HELBOR	232,46	252,00	108,41	89,11	282,80
ABYARA	163,75	164,00	100,15	1,30	12.615,38

TABELA 03 - OFERTA INICIAL X VOLUME CAPTADO X CAPITAL SOCIAL ANTES DO IPO

Conclusão

EMPRESA (NOME NO PREGÃO)	VALOR DA OFERTA INICIAL (R\$ milhões)	VOLUME EFETIVAMENTE CAPTADO (R\$ milhões)	CAPTADO/ OFERTA INICIAL (%)	CAPITAL SOCIAL ANTES DO IPO (R\$ milhões)	CAPTAÇÃO EFETIVA/ CAPITAL SOCIAL (%)
RENAR	16,00	16,00	100,00	26,40	60,61
TOTAL	13.982,47	15.282,00	109,29	5.779,87	264,40
MÉDIA	559,30	611,28	108,51	231,19	264,40

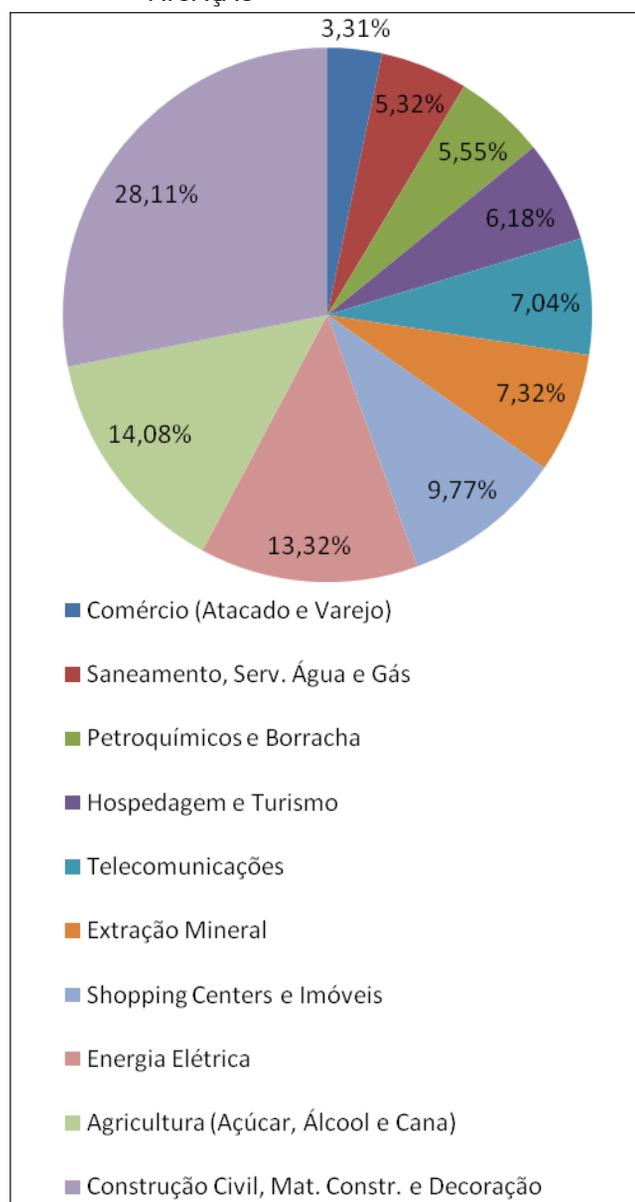
FONTE: Adaptado de CVM (2008)

O volume captado pelas empresas analisadas representa 17,3% do total levantado no período, apresentado na tabela 02. O total de recursos brutos ofertados inicialmente pelas 25 empresas da amostra foi de quase R\$14 bilhões, porém o total efetivamente captado foi 9,29% maior (pouco mais de R\$ 15 bilhões) devido à possibilidade de emissão de ações adicionais na proporção de até 15% do total das ações inicialmente ofertadas. Observou-se que todas as empresas da amostra tiveram suas ações absorvidas pelo mercado integralmente ou acima do valor ofertado inicial, o que seria explicado pela adesão de 24 das 25 empresas ao regime de colocação de garantia firme, a qual obriga a instituição coordenadora da oferta a adquirir eventuais ações não vendidas no mercado.

O grau de diluição da composição societária das empresas após a abertura foi comparado pela proporção do valor da oferta em relação ao capital social antes do IPO, e observou-se que 22 empresas realizaram ofertas primárias em valores acima do capital social prévio à abertura, mostrando tendência à considerável diluição da composição societária a partir da abertura de capital. Os destaques são Investtur, Brasilagro, MPX e Abyara, cujo volume captado foi mais de 100 vezes maior do que o capital social.

O gráfico 02 apresenta a distribuição de recursos de acordo com o setor de atividade econômica.

GRÁFICO 02 - RECURSOS EFETIVAMENTE CAPTADOS PELAS EMPRESAS DA AMOSTRA POR SETOR DE ATUAÇÃO



FONTE: Adaptado de CVM (2008)

O setor de construção civil, composto por 10 empresas, representou 28% do total, seguido do setor agrícola. Outros setores expressivos são o energético e o setor de administração e participação em *shoppings centers* e imóveis, que correspondem, respectivamente, a 13% e aproximadamente 10% do total de recursos.

Quanto à destinação dos recursos, as informações existentes nos prospectos foram divididas nas 5 categorias a seguir:

- a) alongamento do perfil de endividamento ou redução de passivo;
- b) capital de giro ou financiamento a clientes;
- c) investimentos produtivos (implantação de projetos, investimentos em imobilizado, infraestrutura);
- d) investimento ou aquisição de participações societárias;
- e) reestruturação, modernização e recuperação empresarial.

Na primeira categoria foram classificadas destinações para redução de recursos de terceiros, financiamento de aquisições feitas, assim como pagamento de obrigações com sócios, com destinações em 13 empresas da amostra, cujos valores identificados representavam 11,4% do total.

Na classificação “capital de giro ou financiamento a clientes” foram listadas 16 empresas, sendo que destas 3 não explicitaram valores exatos a serem empregados (MMX Mineração e Metálicos S.A., MPX Energia S.A. e INPAR S.A). Os volumes identificados mostram que o valor destinado a esse fim representa quase 7% do total levantado.

A classificação de “investimentos produtivos” abrange investimentos em capacidade instalada, projetos como de incorporação e construção, expansão de redes de venda, aquisição de terrenos e equipamentos, entre outros. A proporção de recursos com destinação identificada como investimentos produtivos seria cerca de 40% em relação ao total de empresas da amostra. A tabela a seguir apresenta os valores aproximados coletados do prospecto destinado a investimentos produtivos:

TABELA 04 - DESTINAÇÃO DOS RECURSOS - “INVESTIMENTOS PRODUTIVOS”

continua

EMPRESA	VALOR DA OFERTA (R\$)	%	ESTIMATIVA PARA INVESTIMENTO PRODUTIVO (R\$)
RENAR	16.000.000,00	17,33%	2.773.333,33
PROVIDÊNCIA	468.750.000,00	25,00%	117.187.500,00
BR MALLS PAR	605.278.845,00	30,00%	181.583.653,50
TRISUL	318.835.000,00	35,00%	111.592.250,00
ECODIESEL	378.932.220,00	37,00%	140.204.921,40
EZTEC	471.431.147,00	37,50%	176.786.680,13
GUARANI	665.758.062,00	40,00%	266.303.224,80
GENERAL SHOPP	273.000.000,00	40,00%	109.200.000,00
MARISA	440.000.000,00	41,00%	180.400.000,00
IGUATEMI	477.110.820,00	45,00%	214.699.869,00
GVT HOLDING	936.000.000,00	46,65%	436.644.000,00
HELBOR	232.458.919,00	73,00%	169.695.010,87
RODOBENS IMOB	390.000.000,00	80,00%	312.000.000,00
ABYARA	163.750.000,00	80,53%	131.867.875,00
TENDA	603.000.000,00	82,00%	494.460.000,00
EVEN	400.000.003,50	85,00%	340.000.002,98

TABELA 04 - DESTINAÇÃO DOS RECURSOS - "INVESTIMENTOS PRODUTIVOS"

conclusão

EMPRESA	VALOR DA OFERTA (R\$)	%	ESTIMATIVA PARA INVESTIMENTO PRODUTIVO (R\$)
INVESTTUR	840.000.000,00	88,60%	744.240.000,00
COPASA	723.076.928,50	90,00%	650.769.235,65
CR2	307.575.000,00	100,00%	307.575.000,00
BRASILAGRO	518.400.000,00	100,00%	518.400.000,00
JHSF PART	376.000.000,00	< 38,20%	< 143.632.000,00
INPAR S/A	661.500.000,00	< 80%	< 529.200.000,00
COSAN	770.232.480,00	< 88,19%	< 679.268.024,11
MMX MINER	1.029.010.850,00	N/A	N/A
MPX ENERGIA	1.916.364.816,09	N/A	N/A
Subtotal 1- excluindo JHSF, INPAR, COSAN, MMX e MPX	9.229.356.945,00	60,75%	5.606.382.556,65
Subtotal 2 – excluindo MMX e MPX	9.229.356.945,00	63,00%	6.958.482.580,76

FONTE: Adaptado de CVM (2008)

O subtotal 1 abrange as empresas cujas informações do prospecto eram mais claras e mostra que o total destinado a investimentos produtivos representava quase 61% do volume captado por essas empresas. O subtotal 2 inclui a estimativa das outras 3 outras companhias cujas informações não estavam suficientemente explícitas no prospecto, mas que continham indicações de proporção de alocação em investimento produtivo. Nesse caso, percebe-se que o percentual destinado a investimentos produtivos das empresas analisadas representaria 63% do total captado por elas. Na comparação com o total captado por todas as empresas da amostra, o subtotal 2 representaria 50% das destinações de recursos.

A exclusão das companhias MMX e MPX prejudica uma análise mais precisa, mas é importante lembrar que tais empresas eram recém-criadas na época da abertura de capital e, portanto, possivelmente pretendiam usar seus recursos em capital de giro e investimentos em projetos do setor energético e minerador. Nesse caso, o percentual de recursos dessas empresas destinado a investimentos produtivos seria, potencialmente, elevado.

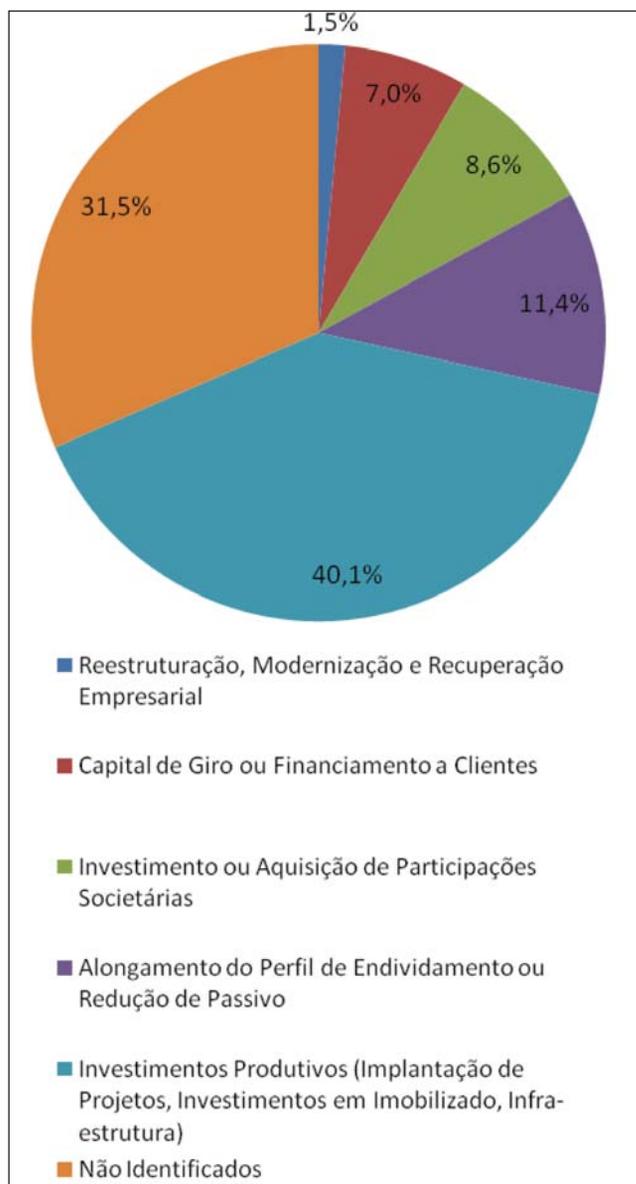
No quarto critério foram listadas destinações de recursos a compras de instalações de propriedade de terceiros, incorporação de empreendimentos, aquisição de maiores participações em companhias e aquisição de empresas em setores complementares, com participação de 7 empresas da amostra. Dos recursos identificados, o volume destinado a esse fim representa quase 9%.

A última classificação se refere a investimentos em melhorias em sistemas produtivos, estruturação de novas cadeias de matérias-primas, logística, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento, modernização dos pontos de venda, dentre outros, destinação apresentada somente em 3 das empresas. O volume destinado a investimentos nessa rubrica representa 1,5% do total ofertado.

Em algumas empresas, considerável parte dos recursos totais não pode ser identificada em valores monetários nas classificações lançadas. Esses recursos não identificados são significativos na amostra analisada, pois representam 31,5% da oferta inicial total das empresas da amostra, o que compromete a precisão da análise da destinação dos recursos por parte das empresas.

Contudo, uma análise parcial da tendência de destinação dos recursos da amostra pode ser feita ao excluírem-se os recursos com destinação não identificada, configurando-se então as proporções conforme o gráfico 03:

GRÁFICO 03 - DESTINAÇÃO PROPORCIONAL DOS RECURSOS IDENTIFICADOS



FONTE: Adaptado de CVM (2008)

O emprego de recursos em aquisições de participações societárias caracteriza somente inversões financeiras e possui significativa participação em conjunto com o uso para capital de giro. Já a classificação de "reestruturação, modernização

e recuperação empresarial" apresenta proporção baixa devido a sua especificidade.

Percebe-se que embora o destino investimentos produtivos seja menos da metade do total captado, eles são significativos e constituem a principal destinação dos recursos captados pelas empresas analisadas. Quando se inclui a estimativa de investimentos produtivos das empresas JHSF, INPAR e COSAN na análise, a rubrica atinge 50% do volume total captado pelas empresas da amostra.

A utilização de recursos para alongamento do perfil de endividamento indicaria uma substituição de dívidas de curto prazo para longo prazo. Isso significaria que parte dos recursos destinados a alongamento do perfil de endividamento ou redução de passivo estaria relacionada a investimentos produtivos, pois é possível que as empresas captem recursos via abertura de capital com o intuito de compatibilizar fluxo de caixa de longo prazo com financiamento adequado, ou seja, substituição de endividamento de curto prazo em possíveis investimentos produtivos passados.

Conclusões

Conforme discutido anteriormente, no Brasil o mercado de capitais, especialmente bolsa de valores, não desempenhou um papel significativo como fonte de financiamento empresarial. As explicações mais frequentes para tal situação é o modelo de financiamento do país baseado em crédito, do qual parte predominante dos recursos provém de financiamento público (BNDES).

No entanto, buscando ampliar as fontes de financiamento das empresas e fortalecer o mercado de capitais, as instituições do setor financeiro buscaram desenvolver ações para ampliar a canalização de recursos dos investidores ao mercado de capitais, além de estimular a demanda por recursos nesse segmento pelas empresas. Para incentivar a oferta de recursos, buscou-se estabe-

lecer medidas que reduzissem o risco dos ativos, aumentasse a transparência de informações e melhorasse sua rentabilidade relativamente aos títulos públicos, além de atrair um maior número de investidores como fundos de previdência privada e pequenos poupadores.

Medidas macroeconômicas também foram indicadas nas diretrizes do Plano Diretor do Mercado de Capitais para reduzir o risco sistêmico e melhorar a atratividade dos ativos de renda variável. Além disso, medidas institucionais foram adotadas para melhorar a proteção aos investidores, ampliar os canais de captação de recursos (fundos de private equity, venture capital e previdência privada), além de facilitar o acesso das empresas ao mercado de capitais.

Tais medidas resultaram na expansão do mercado, na medida em que o número de empresas e o volume negociado aumentaram consideravelmente na década de 2000.

A análise realizada para o período de 2004 a 2007 mostra que a maior parte das empresas abriu capital no segmento Novo Mercado, com maior transparência e benefícios para o investidor. Os dados mostram que a maior parte das aberturas foi de natureza mista, o que significa a utilização do mercado de capitais para realização do retorno do investimento realizado pelos sócios. A análise da destinação dos recursos, no entanto, foi realizada apenas em empresas com natureza de oferta primária, que representou 25% do volume captado no período.

Constatou-se a necessidade de maior padronização nas informações prestadas pelas companhias em seus prospectos, principalmente no que tange à apresentação de valores quantitativos na destinação de recursos. Este fator é nítido nos dados da pesquisa, pois não foi possível analisar a destinação de aproximadamente 30% dos recursos ofertados inicialmente, já que os prospectos não identificavam a destinação.

Não obstante, dos recursos identificados nos prospectos para as destinações elencadas, observou-se que pelo menos 61% do volume captado pelas empresas tinham como destinação planejada a realização de investimentos produtivos. Sendo assim, as captações por essas empresas refletem em parte as concepções teóricas de que o mercado de capitais é fonte de recursos para financiamento, principalmente, de investimentos produtivos.

Além disso, ao se analisar a demais destinação percebe-se que embora não utilizados diretamente no financiamento produtivo, tais recursos foram alocados em operações de longo prazo, como alongamento do perfil de endividamento para longo prazo e investimento ou aquisição de participações societárias. Embora não sejam diretamente aplicados a investimento produtivo, os recursos teriam impacto nessa rubrica na medida em que alongamento de perfil de endividamento, por exemplo, provém da necessidade de se conciliar fluxo de caixa de possíveis investimentos produtivos de longo prazo realizados anteriormente com recursos de curto prazo. Ao proceder desta maneira, o mercado de capitais estaria cumprindo seu papel primordial de funding ou financiamento dos investimentos empresariais de longo prazo.

Ressalta-se, porém, o tamanho limitado da amostra frente à dimensão total do mercado de capitais brasileiro, que apresenta diferentes naturezas de oferta, segmentos de listagem de ações e mercados além do acionário, como por exemplo o de debêntures. Esta pesquisa analisou somente um corte específico do mercado acionário, composto pelas ofertas de natureza primária, de empresas não-financeiras, excluindo-se o segmento BDR. Uma análise de escopo maior, abrangendo outros tipos de produtos, poderia trazer resultados mais conclusivos e concretos quanto à importância do mercado de capitais brasileiro em seu papel de financiador dos investimentos produtivos, ou na estrutura de capital das empresas.

- Recebido em: 01/09/2010
- Aprovado em: 30/11/2010

Referências

- ALDRIGHI, D. M. Uma avaliação das contribuições de Stiglitz à teoria dos mercados financeiros. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.26, n.1, p.135-57, jan./mar. 2006
- BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO – BOVESPA. **Estudos para o desenvolvimento do mercado de capitais**: desafios e oportunidades para o mercado de capitais brasileiro. São Paulo, jun. 2000. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/pdf/mercado_capitais_desafios.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2009.
- _____. **Informações gerais sobre a BOVESPA e o mercado de capitais**: dados & notas. São Paulo, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/DadosNotas.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2009.
- _____. **Mercado diário**: sala de imprensa. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://mrm.comunique-se.com.br/arq/86/arq_86_5848.xls>. Acesso em: 16 mar. 2009.
- _____. **Plano diretor do mercado de capitais 2005**. São Paulo, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/PlanoDiretor2005.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2009.
- BRESSER PEREIRA, L. Mudanças no padrão de financiamento do investimento no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.7, n.4, p.5-22, out./dez. 1987.
- BRITO, G. A. S.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2004.
- CARDIM DE CARVALHO, F. **Economia monetária e financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASAGRANDE NETO, H. **Abertura do capital de empresas no Brasil**: um enfoque prático. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTRO, L. B. Financiamento e crescimento econômico. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.14, n.29, p. 277-308, jun. 2008.
- CHEROBIM, A. P. Estrutura de capital: revisão teórica. In: SAITO, R.; PROCIANOY, J.L. (Orgs.) **Captação de recursos de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHICK, Victoria. A evolução do sistema bancário e a teoria da poupança, do investimento e dos juros. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.15, n.1, p.9-23, 1994.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Prospectos definitivos (empresas selecionadas)**. São Paulo: CVM, 2008. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- DIAS, E. M. **Decisões de financiamento de empresas brasileiras de capital aberto maduras: testando pecking order**. 2007. 64p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Economia) – IBMEC-RJ. Rio de Janeiro, 2007.

FAMÁ, R.; GRAVA, J. W. Teorias de estrutura de capital: as discussões persistem. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.11, p.27-36, jan./mar. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS – IBMEC. **Plano diretor 2002**: atualização da execução até março de 2008. Rio de Janeiro, mar. 2008. Disponível em: <http://www.ibmec.org.br/pub/pdmc2002_a200803.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2009.

LOBO, Breno Santana. Teoria dos fundos emprestáveis x circuito financiamento-investimento-poupança-funding: uma avaliação empírica para o Brasil. **Revista Desenbahia**, Salvador, v.2, n.3, p.241-251, set. 2005.

MACARINI, J. P. Um aspecto da política econômica do “milagre brasileiro”: a política de mercado de capitais e a bolha especulativa 1969-1971. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v.38, n.1, p.151-172, jan./mar. 2008.

MATSUO, A. K.; ROCHMAN, R. R.; EID JUNIOR, W. Estrutura de capital no Brasil: uma revisão teórica dos estudos de 1988 até 2005. In: SAITO, R.; PROCIANOY, J. L. (Orgs.) **Captação de recursos de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2008.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. The Cost of Capital, Corporation finance, and the theory of investment. **American Economic Review**, Nash Nashville, Tenn. v.48, p.261-97, 1958.

MOREIRA, M. M.; PUGA, F. P. Como a indústria financia o seu crescimento: uma análise do Brasil pós-real. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.5, ed. especial, p.13-34, out. 2000.

SCHNORRENBERGER, A. A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.58, n.1, p.121-146, jan./mar. 2004.

SOUSA, A. F.; MENEZES, E. J. C. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.2, n.5, p.27-38, jun./dez. 1997.

STUDART, Rogério. O sistema financeiro e o financiamento do crescimento: uma alternativa pós-keynesiana à visão convencional. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.13, n.1, p.101-118, jan./mar. 1993.

ZONENSCHAIN, Claudia Nessi. Estrutura de capital das empresas no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.6 n.10, p.63-92, dez. 1998.

Fatores determinantes na escolha de alunos pela FAE Blumenau como Instituição de Ensino Superior

Factors in the choice of students by FAE Blumenau as an Institution of Higher Education

Resumo

O presente artigo tem a intenção de investigar os fatores de atração que levaram alunos ingressantes no ensino superior a escolher uma instituição privada de Blumenau – SC como Instituição de Ensino Superior responsável por sua formação. A pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, com abordagem quantitativa. Para a coleta dos dados foram aplicados 362 questionários, com 42 questões, usando o método adaptado de Mainardes (2007), tendo como foco todos os alunos regularmente matriculados nos cursos: Direito, Administração de Empresas, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Logística e Ciências Contábeis. O resultado indica motivações diferentes na escolha do aluno quando comparadas as respostas com o curso freqüentado. Nota-se que os cursos superiores em tecnologia e também o curso de Logística, apresentam perfil de aluno diferente dos alunos dos cursos de Administração e Direito, sendo isto evidenciado pela avaliação dos itens propostos.

Palavras-chave: atração de alunos; satisfação dos alunos; qualidade educacional.

Abstract

This article intends to investigate the factors that led to lure new students in higher education to choose a private institution in Blumenau - SC Higher Education Institution as responsible for their formation. The research is characterized by being descriptive and quantitative approach. To collect the data were applied 362 questionnaires with 42 questions, using the method adapted from Maine (2007), focusing on all students enrolled in courses: Law, Business, Technology, Human Resources, Technology Analysis and Systems Development, Logistics and Accounting. The result indicates different motivations in the choice of student responses when compared with the course taken. Note that the higher education courses in technology and also the course of logistics, have different student profile of students of Business and Law, evidenced by evaluation of the proposed items

Keywords: attracting students, student satisfaction, quality of education

*Simone Cristina Aléssio**
Maria José Carvalho de Souza
*Domingues***

* Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Regional de Blumenau. Professora universitária. Blumenau – SC. E-mail: profa.salessio@gmail.com.

** Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora da Universidade Regional de Blumenau/FURB. Blumenau – SC. E-mail: mjcsd2008@gmail.com

Introdução

Num passado não tão distante, o foco das questões e pesquisas de competitividade eram as organizações tradicionais como comércio e indústria.

Com o aumento progressivo na abertura de novas Instituições de Ensino Superior (IES) e novos cursos de Graduação e Pós-graduação, ganha evidência a acirrada concorrência entre este tipo de organização, exigindo das mesmas, gestores mais capacitados na condução de sua sobrevivência, levando em conta aspectos como infra-estrutura, relacionamento entre envolvidos (alunos, professores, coordenação), valorização e divulgação da marca, aspectos financeiros, entre outros.

Após finalizar o ensino médio, muitos jovens se apóiam nas experiências familiares ou em seu interesse ou domínio em conteúdos específicos para dar sequência aos estudos. A maioria procura IES e cursos que possibilitem maior visibilidade e crescimento profissional, independente da classe social à qual pertencem. Muitos optam pela instituição e curso considerando a grade curricular, o fator financeiro, a marca da instituição que possibilitará melhores oportunidades de trabalho, entre outros. Para Mainardes (2007, p.19),

a educação constante tem se mostrado como a única maneira de se chegar o sucesso e, em um momento em que o conhecimento é tão importante, estudar sempre é uma necessidade.

A formação no ensino médio há muito tempo não é mais considerada suficiente para ingresso no mercado de trabalho, e, dependendo da função a ser exercida, esta formação deixou de ser um diferencial para se tornar requisito indispensável, exigindo do jovem formação complementar a ser proporcionada por algum curso técnico ou superior, direcionado à área de atuação deste profissional.

O ensino superior atualmente encontra-se em um período de transição, com enfoque para a diversidade: há grande oferta de ensino técnico, cursos superiores de tecnologia e cursos sequenciais, cursos a distância, além dos tradicionais. Todas estas abordagens apresentam objetivos muito parecidos: oferecer ao aluno conhecimento prático, teórico e específico, considerando-se um tempo de duração viável em relação à situação econômica do aluno. Sob este aspecto, cursos que formam tecnólogos têm um custo financeiro menor do que a abordagem dos cursos tradicionais, sendo um atrativo para muitos alunos.

Neste processo de transição, as IES vêm se transformando para atender às novas exigências dos alunos; mudanças estas, geradas muitas vezes pelo próprio mercado educacional, pelo contexto social e mercado de trabalho.

Até a última década, imaginava-se que a procura por cursos superiores sempre seria maior do que a quantidade de vagas ofertadas, tornando a situação muito confortável para as IES. Atualmente, pode-se considerar uma situação oposta, com o número de vagas crescendo rapidamente e a procura decrescendo na mesma velocidade.

O Brasil apresenta um mercado de educação evidenciado pelo crescimento e pela concorrência acirrada das IES, principalmente quando o foco é a rede privada de ensino, forçando estas instituições a desenvolverem novas habilidades e em consequência novas formas de abordagem de alunos, a fim de se tornarem mais eficientes no processo de atração dos mesmos.

Dentro deste contexto de oferta e de procura, a educação por muitas vezes passa a ser vista como serviço e o aluno como cliente. E, a partir deste conceito, torna-se indispensável que as IES mudem sua abordagem em relação ao aluno, identificando suas carências e necessidades e investindo fortemente nos fatores que mais o

atraem para a sua estrutura física e educacional, focando suas estratégias no “cliente aluno” e nos serviços que serão prestados a ele, entendendo principalmente o que o motiva no momento da escolha da instituição responsável por sua formação.

Por isso, é de grande relevância avaliar os fatores determinantes na escolha da IES, por parte do aluno cliente e comprador de curso superior, pois assim será possível avaliar seu perfil e de outros potenciais clientes estabelecendo entre estes e a instituição vínculos de confiança, credibilidade e lealdade.

1 Desenvolvimento teórico

1.1 Mercado, produto e clientes das instituições de ensino superior

Se por um lado houve um aumento considerável do número de IES, possibilitando acesso ao ensino superior de uma grande quantidade de pessoas excluídas destas estatísticas, por outro, este aumento ocasionou um problema para as próprias IES, principalmente as mais tradicionais, que tiveram que acordar para uma nova realidade: a institucionalização do ensino superior, motivo de grande disputa principalmente no setor privado.

Este processo divide as instituições em dois grupos distintos: as universidades tradicionais, que se mantêm focadas no aluno de qualidade, e outro grupo de instituições amparadas em características “clientelistas”, que abordam outro nicho de mercado priorizando valores de mensalidades inferiores, agressivas campanhas de *marketing*, entre outros aspectos que atraem os alunos apenas por conveniência ou comodismo.

Para Mainardes (2007, p.38),

igual a qualquer outro negócio, as IES privadas passaram a conviver com a constante necessidade de ‘disputar’ os novos acadêmicos, devido à maior facilidade de acesso e de disponibilidade de vagas oferecidas pelas IES.

Em acordo, Alves (1999) argumenta que se as IES estão inseridas num contexto de concorrência declarada, que afeta sua estrutura e impõe restrições financeiras aos processos de gestão, o futuro das mesmas está diretamente relacionado à sua capacidade de atrair e reter alunos, sendo fundamental que entendam quem é o seu cliente e o que ele espera dela.

A abertura do mercado educacional coloca as IES em ambiente de acirrada concorrência, e para Mainardes (2007, p.41):

Possibilita aos estudantes, um maior leque de opções, dificultando a escolha deles. O aluno sofre pressões econômicas e profissionais que o obrigam a refinar as suas expectativas e analisar com cuidado, as diversas propostas das IES concorrentes no mercado.

Para Alves (2000), o estudante irá perceber a relevância da sua formação acadêmica, optando por uma IES que lhe proporcione as melhores oportunidades de emprego.

Mainardes (2007) aponta que os clientes de instituições universitárias são estudantes, empregadores, famílias e sociedade de um modo geral.

Na visão de Yanaze (2010), o mercado de IES é caracterizado pelo aluno, sua família, a comunidade e as empresas que absorvem a mão-de-obra por elas formada, além do próprio governo.

Os alunos e todos aqueles que direta ou indiretamente são afetados pelo processo educacional, mesmo que não pertencendo ao universo acadêmico, como a família, as indústrias, a sociedade nacional e internacional, governo, professores, funcionários e os próprios gestores das IES, ou seja, todos que de alguma forma recebem e se beneficiam dos serviços prestados por estas ins-

tituições, são clientes da mesma pela abordagem de Mezomo (1997).

Sob outro ponto de vista, os autores Tachizawa e Andrade (1999) caracterizam o aluno como um cliente intermediário, e dão importância a todos os outros clientes que sustentam a existência da instituição, destacando a empresa ou organização como o cliente final, pois as mesmas são as contratantes do público que recebe a formação acadêmica, e desta forma são determinantes nas atribuições e habilidades que esperam deles. Sob esta abordagem, quanto mais as IES contribuírem para as necessidades destas organizações consumidoras de mão-de-obra especializada, mais alunos seus serão contratados, tornando a mesma referência em qualidade, gerando maior procura por seus cursos.

O produto educacional final da escola está focado no desenvolvimento das habilidades do estudante, na sua forma de pensar, raciocinar, escrever e resolver problemas (MEZOMO, 1997).

Nesse contexto, alguns estudos, entre eles os realizados por Navarro, Iglesias e Torres (2005) percebem uma diminuição de acesso ao ensino superior da faixa etária entre 18 e 24 anos, sendo majoritário o perfil de estudantes mais maduros e em idade superior à faixa ideal estabelecida. Este novo perfil de aluno traz consigo necessidades e motivações muito diferentes dos alunos tradicionais, exigindo, em consequência, um formato de educação diferente da tradicionalmente oferecida. Este estudo aponta o grupo de estudantes mais maduros, como sendo indivíduos já alocados no mundo profissional, mas que têm forte necessidade de se manterem atualizados.

Este mesmo apontamento já havia sido feito por Michael (1997), que complementa afirmando que com a decrescente demanda do aluno tradicional também é possível perceber o aumento da procura do aluno não tradicional (aquele que não

é recém saído do ensino médio), compensando e equilibrando, de certa maneira, a oferta e a procura.

A pesquisa de Lima (2006) também aponta a redução do número de estudantes da faixa etária ideal para ingressar no ensino superior, de acordo com estimativas que evidenciam que a população da faixa etária entre 18 e 24 anos encolheu em torno de 24%, diminuindo consideravelmente o universo de estudantes com idade de grande interesse para as IES.

De acordo com Mainardes (2007, p.43):

As escolas de ensino superior no Brasil tendem a ser frequentadas por públicos muito diversos: jovens em formação inicial, graduada e pós-graduada; profissionais em formação contínua; adultos em busca de uma atualização de conhecimentos ou de uma valorização profissional.

Uma análise feita por Alves (2003) propõe que alunos que já têm experiência profissional são mais exigentes quando se fala em valor nas relações de troca, tendo muito claro o que desejam receber. Em contrapartida, têm baixa expectativa em relação à IES que frequentam.

De certa forma há uma maior democratização do ensino, evidenciada pela procura de um crescente número de alunos de classes sociais mais baixas e com menor poder aquisitivo (KALSBEK, 2003). Este mesmo autor também aponta o grande número de alunos em idades mais avançadas aderindo ao ensino superior, indicando este fator como determinante de grandes oportunidades para as IES.

As IES estão enquadradas no segmento serviços, possuindo características específicas diferenciando-se umas das outras, pela estrutura, qualidade de ensino, processos democráticos, e corpo docente, entre outros aspectos de igual importância. Portanto, ter bons professores e estrutura satisfatória não é mais diferencial para

a clientela que tem seu perfil modificado seja por necessidades pessoais ou por imposição de forças e movimentos sociais, ou do próprio mercado de trabalho. Pode-se considerar que se a IES não tem boa estrutura e bons professores, certamente terá desvantagem competitiva séria. Mas, evidenciando e tendo estes fatores, também não leva vantagem alguma, pelo fato de que estes são considerados indispensáveis.

Atualmente, as IES têm consciência do mercado concorrencial em que estão inseridas. Isto fica evidenciado pelas campanhas de *marketing* vinculadas nos mais diversos meios de comunicação e das mais variadas tecnologias de propaganda existentes no momento.

Mesmo as organizações mais tradicionais que de certa forma são até contrárias a este tipo de disputa, sabem que terão que fazer algo para se manter atrativas. A procura está caindo muito e as salas estão ficando vazias, obrigando as próprias instituições a realizarem mais processos de seleção e tornando-os mais flexíveis.

Portanto, visando-se o futuro, não é difícil perceber que somente as IES mais estruturadas terão condições de manter suas atividades, e que a principal vantagem competitiva será mudar o foco para a sala de aula, para a qualidade do produto final oferecido, usando recursos tecnológicos atuais, mantendo a gerência interna, cumprindo metas acadêmicas e financeiras e inovando nos processos de gestão.

1.2 A trajetória do jovem até o ensino superior

Com a conclusão do ensino médio, os jovens se deparam com uma dúvida, gerada muitas vezes pela escassez de recursos financeiros: ingressar no mercado de trabalho ou dar continuidade à vida acadêmica escolhendo uma IES para completar a sua formação?

Um longo caminho é percorrido entre a decisão de prestar vestibular e o momento de efetivar a matrícula. Pesam incertezas em relação à escolha do curso e da IES. Isso sem considerar aspectos importantes para o jovem como o histórico da sua escolarização, sua condição social e econômica. Para a maioria dos alunos, geralmente não existe um processo de escolha, mas sim, um momento de adaptação a uma nova realidade.

A vida acadêmica constitui uma experiência social complexa e única, colocando ao jovem ingressante um conjunto de expectativas, responsabilidades e novos desafios. Este período permite o desenvolvimento não somente do quesito intelectual, mas também a elaboração de outros valores, atitudes, crenças, sonhos.

O momento da escolha da profissão, da IES e do curso escolhido é decisivo para o futuro do jovem e visto pela família, pela sociedade e por ele próprio como uma necessidade. A "necessidade" da escolha segundo (LUCCHIARI, 1993) não afeta apenas o jovem. A família também é afetada, pelo fato de alguns pais buscarem sua realização pessoal por meio dos filhos. Outros pais sofrem junto com os filhos por causa do momento de indecisão.

Para o adolescente, o processo de escolha irá guiar seus caminhos futuros. E o ato de escolher requer decisão e abdicção, tornando necessário deixar para trás várias opções que foram descartadas durante todo este processo.

1.3 Fatores de atração

Atrair e reter alunos não uma tarefa fácil para as IES, considerando-se o nível de disputa entre as mesmas e a perceptível redução na procura dos serviços de educação superior, por parte dos alunos. Com base nisso, torna-se de grande

importância conhecer os pontos favoráveis ou não das mesmas no que se refere principalmente ao momento de atração do público. Este estudo segue as características de outras abordagens conforme detalhado pelas pesquisas referenciadas na sequência.

Alves (1999) foca a escolha da IES no prestígio acadêmico e aponta família e amigos como meio de divulgação e apreciação de instituições e cursos. Seguindo a mesma linha, Franco (2000) destaca o *status* como forma de reconhecimento para a escolha e que estes alunos vêem neste *status* uma grife ligada ao ensino, para que a mesma se torne um meio garantido e seguro para um bom reconhecimento no mercado de trabalho, assegurando-lhes boas remunerações.

Localização, qualidade de ensino, *marketing*, valor das mensalidades bem como valorização de outras formas de ingresso que não seja o vestibular, reconhecimento do mercado de trabalho e da sociedade como um todo, nível de conhecimento do corpo docente com valorização de sua titulação são fatores que fundamentaram a pesquisa elaborada por Mund, Durieux e Tontini (2001).

Carvalho (1999), apoiado nos estudos de Stafford em 1994, e de Kotler e Fox, também de 1994, cita alguns grupos de valores específicos para a escolha: o valor funcional (expectativas dos estudantes no sucesso que possam estar relacionadas a futuros empregos); o valor social (escolha de instituições onde já se encontrem conhecidos da pessoa); o valor emocional (depende totalmente da pessoa e seus gostos pessoais); o valor epistêmico (inovações no curso, por exemplo, a grade curricular); o valor condicional (fatores acadêmicos para a graduação).

O trabalho de Kotler e Fox (1994) aponta as influências do processo de escolha: (mala direta, notícias e relações públicas, propaganda, eventos, orientação educacional, pais, colegas); coleta de

informações (publicações das escolas, visitas às instalações); avaliação da decisão (reputação, currículo, corpo docente, instalações, localização, preço, tamanho da escola, outros atributos); execução da decisão (assistência ao aluno, informações adicionais); avaliação pós-decisão (publicações da escola, informações adicionais, mala direta, feiras e eventos escolares).

A imagem da instituição surge em trabalho executado por Palácio, Meneses e Pérez (2002), e destacam a influência da marca no comportamento de quem vai comprar o serviço educacional. A imagem é considerada por eles como um forte fator de decisão, atraindo os mais diversos públicos, sendo de grande relevância para as instituições que querem se permanecer competitivas no mercado. A marca está associada ao prestígio e à qualidade.

Para Hides, Davies e Jackson (2004), a imagem é construída a partir da qualidade dos serviços prestados e buscam uma definição para o que seria excelência em ensino superior. Para eles o auge seria alcançado através de fatores como: as melhores práticas pedagógicas e de gestão, vínculos e compromissos com a sociedade ou comunidade na qual a IES está inserida, boa relação custo-benefício, incentivo às boas práticas, aperfeiçoamento do uso dos mais variados recursos, além de ambiente educacional tranquilo.

Alves (2003) enumera os fatores que mais influenciam a marca de uma instituição: corpo docente; conteúdo do curso; qualidade do ensino; reputação; preço e acessibilidade em termos de preço; facilidade de conclusão da graduação; preparação para a carreira; peso das atividades extracurriculares; localização; ambiente acadêmico; atenção pessoal dada ao aluno; colocação no emprego; modo de atuação da IES; ética da IES; responsabilidade social da IES.

Estrutura, funcionamento da IES, utilização de recursos são fatores destacados por Trevisan (2002), que aponta a importância de sua aplicabilidade e funcionalidade na prática para não passar uma imagem de algo que na verdade, não existe, ou não funciona direito.

Alfinito e Granemann (2003), em pesquisa realizada com alunos em fase de vestibular, procuraram identificar a relevância de fatores como: localização (instituição estar situada próxima da residência ou local de trabalho); tradição ou *status* da IES; infraestrutura e instalações; preço; avaliação do Ministério de Educação e Cultura (MEC) - o conhecido Exame Nacional de Cursos (Provão) -; cursos oferecidos; aceitação da IES no mercado de trabalho; horários disponíveis; método de ensino; segurança no *campus*. Sendo apontado como resultado que fatores como infra-estrutura e instalações, tradição ou *status* da IES, cursos oferecidos e proximidade de casa ou do trabalho são os atributos mais citados pelos participantes.

A família é destaque no estudo de Lanzer (2004), evidenciando a dependência financeira do jovem em relação a este grupo social. Familiares que já frequentaram a IES em questão também influenciam diretamente a decisão.

No estudo de Piñol (2004) destacam-se como fatores importantes da escolha as instalações físicas da instituição, a tradição da instituição, a titulação do corpo docente, a experiência profissional do corpo docente, o relacionamento com a coordenação, o atendimento pré-matrícula, a qualidade dos meios utilizados para divulgação do curso, o tempo de duração do curso, o valor da mensalidade, as visitas técnicas, a composição das disciplinas e opinião de terceiros sobre o curso.

No estudo Bronemann e Silveira (2004) são identificados fatores considerados fundamentais para escolha de uma IES: empregabilidade; ima-

gem da IES; benefícios dos serviços educacionais oferecidos; professores com mestrado e doutorado; estrutura física da instituição; possibilidade de realização profissional; biblioteca diversificada e informatizada; reconhecimento da IES pela comunidade, como sendo de qualidade; localização da IES (próxima à casa ou ao trabalho); facilidade na obtenção de estágios; indicações por amigos, familiares ou profissionais da área. Campanhas de *marketing* da IES e valor de mensalidade não foram considerados fatores determinantes na escolha da instituição ou curso.

Inovação é um fator citado em estudo realizado por Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005). Para os autores este é um quesito relevante para que uma IES se mantenha situada no mercado, pois possibilita a geração e implantação de ideias novas agregando desta forma valor ao produto e serviço ofertado, sendo decisivo para instituições que desejam manter a visibilidade da marca no mercado.

Para Silva (2005), estas campanhas fazem com que a imagem da instituição seja lembrada, pela assimilação dos valores vinculados na propaganda. Apontam que alguns destes valores como desde que bem comunicados, podem se tornar fatores de atração de alunos para a IES.

Em sua pesquisa Thies *et al.* (2005) destaca fatores como: conhecimento teórico e prático; colegas de classe; biblioteca; relação aluno-professor; corpo docente; ambiente e instalações físicas; incentivo a pesquisas; participação em seminários. No final do estudo, conclui-se que a assimilação dos conteúdos teóricos e a relação professor/aluno são os fatores mais positivos na escolha do curso e da IES.

O tema sustentabilidade é fator de destaque no estudo de Ciurana e Leal Filho (2006), que sendo adicionada à grade curricular ou adotada como estratégia organizacional, pode ser um

diferencial na atração de alunos se focados os aspectos de regulamentação e adaptação de espaços, administração do desperdício, correta utilização de recursos e despertar da consciência dos alunos quanto à sustentabilidade. A orientação para sustentabilidade se reflete na melhoria da imagem das IES que aderem a este assunto.

A reputação acadêmica é apontada como um dos principais fatores na tomada de decisão e foi evidenciada pela pesquisa de Seeman e O'hara (2006). Outros fatores também foram identificados como a colocação no mercado de trabalho, satisfação de outros alunos da IES e taxa de aprovação em exames.

Em outro estudo, Holanda Jr., Farias e Gomes (2006) abordam outro grupo de fatores importantes: expectativa em relação ao grau de nível superior; influência da família e mercado de trabalho, percepção de profissionais de sucesso que frequentam a IES, vocação pessoal para o curso escolhido, a confiança e infraestrutura da IES; qualificação do corpo docente e discente; o valor das mensalidades; o reconhecimento pelo MEC e mercado, entre outros. Como resultado, nota-se que na percepção dos entrevistados, a obtenção do grau de nível superior é importante para o sucesso da carreira profissional. Como resultado oposto a outras pesquisas a opinião de família ou amigos não foi considerada fator determinante na escolha. Outros fatores importantes apontados pelo estudo são a tendência de mercado; o exemplo de profissionais bem-sucedidos; a vocação do aluno para uma determinada área e a opinião própria na escolha do curso e da instituição. Estrutura física e os serviços prestados pela IES não são decisivos na escolha, bem como mensalidade, qualificação do corpo docente, localização, entre outros. Campanhas de *marketing* são percebidas, mas têm pouca influência na escolha.

Qualidade de ensino e localização da instituição próxima à residência ou local de trabalho foram fatores pesquisados por Miranda e Domingues. (2006). Através desta pesquisa constatou-se 55% de importância para a qualidade de ensino e 30% para a localização da instituição. A pesquisa não aborda o preço, provavelmente considerando que se o mesmo for exposto, certamente será indicado como fator importante e decisivo. Pode-se observar entre tantas pesquisas com foco no tema, que o mesmo é variável e que o resultado depende da instituição pesquisada, do público envolvido na amostra e também de fatores externos.

2 Método de pesquisa

Como o trabalho tem o objetivo principal de apontar os fatores ou motivos que influenciaram a escolha da instituição de ensino superior para dar sequência à trajetória acadêmica e também de história de vida, optou-se por utilizar uma pesquisa descritiva quantitativa transversal, cujo método é baseado em indicadores capazes de resultar em informações que contribuam satisfatoriamente para o entendimento do resultado da pesquisa aplicada.

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário adaptado de Mainardes (2007) e que está apoiado em um escala Likert de sete pontos. Esta escala foi desenvolvida por Rensis Likert em 1932 e tem como base a coleta de opiniões objetivas das pessoas envolvidas na pesquisa, a respeito de um objeto de estudo apoiando-se em um conjunto de afirmações proposto pelo modelo em questão.

Com base no método proposto, a pessoa respondente da pesquisa deve dar uma nota com peso de um a sete, justificando o nível de importância da questão para sua decisão na escolha da IES.

A pesquisa quantitativa é uma forma de investigação empírica que permite analisar fenômenos e isolar variáveis. Este tipo de pesquisa utiliza-se da abordagem quantitativa para estabelecer proporções ou relações entre as variáveis investigadas possibilitando a comprovação de hipóteses (OLIVEIRA, 2001). Adota-se como procedimento deste trabalho a verificação de correlações e proporções entre as variáveis do questionário.

Em conjunto, a pesquisa descritiva possibilita a interpretação e conhecimento da realidade exposta pelos dados quantitativos explorados pelas proporções ou correlação. Com isso, o tipo de pesquisa proposto permite melhor compreensão dos fatores que influenciam o fenômeno estudado. Por envolver a coleta de dados de uma amostra de elementos de uma população total, sendo isto feito uma única vez, esta pesquisa é considerada transversal (MALHOTRA, 2001). Os dados coletados são considerados primários, por não haver outro registro de coleta dos mesmos em outros períodos (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

Como instituição para análise, foi escolhida uma instituição de ensino superior privada de Blumenau - SC. Para a pesquisa de campo foram considerados todos os alunos regularmente matriculados no ano de 2010, caracterizando a população em 362 alunos. Os cursos de graduação envolvidos foram: Direito, Administração de Empresas, Administração de Recursos Humanos, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, e Logística.

Para validação da amostra mínima utilizou-se a fórmula de Barbetta (2001, p.60), onde o número de elementos da população é representado por N , o número de elementos da amostra por n ; n_0 representa uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e finalmente E_0 representa o erro amostral tolerável. Nesta pesquisa, o erro amostral tolerável foi de, no máximo, 5% ($E = 0,05$).

Pela fórmula de Barbetta (2001) chega-se à amostra mínima de 146 alunos, de uma população de 362. A intenção da pesquisa foi a de realização de um censo, porém, foram obtidos, como resultado final, 191 questionários respondidos.

Para a coleta de dados realizou-se a aplicação aleatória de um questionário com perguntas fechadas, o que configura o método como *survey*, sendo o mesmo administrado pelo autor pesquisador. O método *survey* também possibilita a pesquisa através de entrevistas. Considerando-se a quantidade de alunos pesquisados, optou-se por utilizar questionários, que possibilitam coletar dados quantitativos abordando um número maior de pessoas de forma mais ágil (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Inicialmente, o questionário foi estruturado para caracterizar a amostra através de informações como: idade, sexo, profissão e curso frequentado na instituição. Em seguida, direcionou-se o questionário para aspectos focando os fatores de atração dos alunos para os seguintes critérios: atributos da instituição de ensino, atributos relacionados com mercado de trabalho, atributos ligados a motivos pessoais, atributos do curso escolhido. Para configuração do questionário adaptou-se e replicou-se o método utilizado por Emerson Wagner Mainardes em dissertação que teve como tema de estudo a atração e retenção de alunos de cursos de graduação em instituições particulares da cidade de Joinville, SC. Este método foi replicado por ter sido considerado completo e por abordar todos os fatores necessários para a elaboração deste estudo.

Para análise dos dados foi utilizado o método Stepwize, através do qual foram analisadas todas as variáveis independentes, obtendo-se um modelo com onze variáveis relevantes. Os dados coletados foram inseridos no *software* SSP2. No processo de análise, primeiramente, foram realizadas as proporções de respostas

de cada variável, possibilitando-se chegar aos primeiros apontamentos. Na segunda etapa, foi utilizada uma técnica estatística de regressão linear envolvendo a variável dependente e as seis categorias de variáveis independentes.

A adaptação do modelo de Mainardes (2007) permitiu a aplicação de um questionário contendo 42 questões fechadas, gerando um conjunto de 111 variáveis.

A nota geral de influência de todos os fatores citados na escolha dos alunos participantes foi considerada como a variável dependente. Esta variável aborda uma avaliação geral dos fatores em relação ao curso e instituição de ensino. Compõem o grupo das variáveis independentes um total de 110 questões que são separadas em seis categorias de variáveis que diferenciam entre si no aspecto da abordagem.

A primeira classe de variável compõe a caracterização do entrevistado, onde foram levantadas informações como: sexo, função profissional (operacional, supervisão, gerência média, alta gerência, direção, proprietário/acionista, se trabalha ou não, e outros). Também foi apurado o curso frequentado na instituição.

A segunda classe de variável se propõe a identificar os atributos de atração com foco para a instituição de ensino de uma forma geral, destacando-se fatores como: atendimento dos funcionários da instituição; campanha de *marketing* realizada pela universidade; compromisso da universidade com o serviço educacional prestado pela mesma; compromisso da universidade com a comunidade e suas relações com sociedade e natureza, cursos oferecidos pela universidade; geração, aceitação e implantação na universidade de novas idéias; processos, produtos ou serviços; imagem da universidade oferecida a você por alunos que já estão cursando uma graduação nesta instituição; infraestrutura e instalações da universidade; prá-

ticas pedagógicas da universidade; preocupação da universidade com seus alunos; propensão da universidade com a inovação; regulamentação e adaptação de espaços para uso dos alunos, funcionários e comunidade; segurança no *campus* da universidade; sua percepção da qualidade do serviço educacional prestado pela universidade; valor da mensalidade; instituição de ensino de uma forma geral. Nesta classe de variáveis os respondentes assinalaram cinco dos itens mais importantes identificados por eles.

A terceira classe de variável foca-se nos atributos de interesse sob a visão do mercado de trabalho: aceitação da universidade pelo mercado de trabalho; empregabilidade do curso escolhido; opinião da comunidade com relação à universidade; participação da universidade em assuntos atuais (desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, meio ambiente); reputação do curso e da universidade, tradição e *status* da universidade; valor do diploma da universidade no mercado de trabalho; visibilidade e reconhecimento da universidade e do curso escolhido perante a sociedade. Nesta fase foi solicitado que os respondentes assinalassem apenas os três itens que consideravam mais importantes e decisivos no momento da escolha.

Motivos pessoais compõem a quarta classe de variáveis, com destaque para os fatores: horários disponíveis de aulas no curso escolhido; imagem criada por você da universidade; proximidade da universidade de sua casa ou de seu trabalho; satisfação com a universidade de ensino por parentes, amigos, conhecidos; seus familiares, amigos, colegas de trabalho na escolha do curso e da universidade; suas experiências anteriores nesta universidade; seus motivos pessoais de uma forma geral. Esta etapa também foi caracterizada pela escolha dos três fatores de maior relevância para o aluno.

Como foco da quinta classe encontra-se o curso escolhido, com as seguintes opções: atividades do curso escolhido realizadas em sala de aula e fora dela de simulação da vida real; coerência e interação entre teoria e prática no curso escolhido por você; comentários realizados pelos alunos atuais com o curso da instituição; corpo de professores do curso escolhido por você; satisfação de alunos formados na instituição de ensino; sua percepção de qualidade de ensino no curso; curso de uma forma geral. Como critério de escolha, o aluno deveria nesta etapa, marcar apenas os dois itens mais importantes.

A sexta classe aponta para questões gerais como: fui atraído para o curso e para a instituição de ensino que escolhi para estudar; entre as minhas opções de cursos e instituições de ensino, acredito ter escolhido a melhor opção; pensei muito antes de escolher este curso e esta instituição de ensino.

3 Análise de dados

3.1 Caracterização dos respondentes

Como resultado da caracterização dos alunos, tem-se:

- idade média dos respondentes é de 22,04 anos (mediana – 22 anos; moda – 20 anos); 78 (casos), sendo que o mais jovem conta com 17 anos e o mais velho com 46 anos;
- Predominância do gênero masculino, com 61% dos alunos participantes;
- 7% dos alunos não trabalham; 5% trabalham em negócios familiares e 3% têm negócio próprio; O restante de 85% está dividido entre as funções operacionais(43%), de supervisão(20%), gerentes de nível

intermediário(18%) e alta gerência ou diretoria(4%);

- 85% dos alunos não recebem qualquer tipo de auxílio financeiro, sendo responsáveis por custear os estudos

Os dados levantados na caracterização convergem com a teoria, uma vez que os estudantes estão mais maduros, sendo que a maior incidência de idade encontrava-se na faixa etária acima de 24 anos, observada em apontamentos feitos por Navarro, Iglesias e Torres (2005), Michael (1997) e Lima (2006), caracterizando a diferença dos estudantes atuais dos alunos ingressantes em IES até um passado não tão distante.

As estatísticas da regressão para este modelo são demonstradas no quadro 01.

QUADRO 01 - ESTATÍSTICAS GERAIS DO MODELO

R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da regressão
0,865	0,693	0,673	0,581

FONTE: Os autores

O modelo aponta 67,3% de significância da variável dependente.

No resultado, o modelo apresentou-se com a rejeição da hipótese nula dos coeficientes das variáveis independentes em conjunto serem iguais a zero, com um valor do teste F igual a 24, 635 e com Sig igual a 0,000.

As características do grupo como sexo, idade e função não foram consideradas determinantes na escolha da instituição, apontando significância do Teste T > 0,05.

3.2 Atributos da instituição de ensino

Para o grupo de atributos da instituição de ensino, foram encontradas as seguintes variáveis independentes constantes do quadro 02.

QUADRO 02 - COEFICIENTES – ATRIBUTOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Coeficientes	Beta	Std. Error	T	Sig
Segurança no campus da universidade	0,136	0,027	2,725	0,000
Infraestrutura e instalações da universidade	0,147	0,046	3,671	0,000
Valor da mensalidade	-0,093	0,034	-2,923	0,005
Importância do item preocupação da universidade com seus alunos	0,317	0,168	2,631	0,009
Importância do item sustentabilidade	-0,328	0,123	-2,321	0,037

FONTE: Os autores

Os índices apresentaram relevâncias estatísticas boas, com Sig inferior a 5%. As variáveis sobre segurança no campus da universidade, infraestrutura e instalações da universidade e localização, foram itens apontados como atrativos na escolha da IES, colaborando com os dados levantados por Mund, Durieux e Tontini (2001); Alfinito e Granemann (2003); Bronemann e Silveira (2004). Valor da mensalidade e sustentabilidade impactam de maneira negativa, divergindo da pesquisa realizada por Mund, Durieux e Tontini (2001), e colaborando fortemente com os resultados encontrados por Bronemann e Silveira (2004). Valor da mensalidade merece destaque uma vez que apenas 14% dos entrevistados se julgaram pertencer às classes média e média alta.

3.3 Atributos relacionados ao mercado de trabalho

Para o grupo de atributos relacionados ao mercado de trabalho, foram encontradas as seguintes variáveis independentes constantes do quadro 03.

QUADRO 03 - COEFICIENTES – ATRIBUTOS RELACIONADOS AO MERCADO DE TRABALHO

Coeficientes	Beta	Std. Error	T	Sig
Aceitação da universidade pelo mercado de trabalho	0,087	0,018	2,146	0,031
Tradição e status da universidade	0,126	0,045	3,117	0,014

FONTE: Os autores

Os índices apresentaram relevâncias estatísticas boas, com Sig inferior a 5%. As variáveis sobre valor do diploma da universidade no mercado de trabalho e tradição e status da universidade, foram itens identificados como atrativos para a escolha da IES, indicando que a instituição já possui uma marca reconhecida pelo mercado de trabalho e comunidade. Em tabulações paralelas ao software SSP2, verificou-se que o item que mede a aceitação da universidade pelo mercado de trabalho teve como respondentes 71% dos alunos dos cursos superiores em Tecnologia em Análise de Sistemas e Recursos Humanos (79%), além dos graduandos de Logística (93%). Do outro lado, os itens tradição e status da instituição, foram apontados por 89% dos alunos de Administração e 81% dos alunos de Direito, indicando interesses distintos, se considerados os cursos frequentados. Mesmo percebendo-se motivações diferentes entre os cursos, o resultado converge com os apontamentos feitos em pesquisa realizada por Alfinito e Granemann (2003). Responsabilidade social é um item percebido, porém de baixo

impacto no momento da decisão, sendo este resultado diferente do encontrado por Alves (2003).

3.4 Atributos relacionados aos motivos pessoais

Para o grupo de atributos ligados a motivos pessoais, foram encontradas as seguintes variáveis independentes constantes do quadro 04.

QUADRO 04 - COEFICIENTES – ATRIBUTOS RELACIONADOS AOS MOTIVOS PESSOAIS

Coeficientes	Beta	Std. Error	T	Sig
Seus motivos pessoais de uma forma geral	0,198	0,072	2,918	0,000
Importância do item satisfação com a universidade de ensino por parentes, amigos, conhecidos	0,231	0,183	2,466	0,041

FONTE: Os autores

Os índices apresentaram relevâncias estatísticas boas, com Sig inferior a 5%. As variáveis sobre seus motivos pessoais de uma forma geral e satisfação com a universidade de ensino por parentes, amigos, conhecidos, foram itens percebidos como atrativos para a escolha da IES, demonstrando que o estudante tem opinião própria e que considera opiniões de grupos próximos no processo da escolha. Deve-se considerar a probabilidade deste grupo de alunos influenciarem através de sua opinião sobre a instituição, outro grupo de alunos e assim sucessivamente, conforme pesquisas de Bronemann e Silveira (2004); Piñol (2004) e Lanzer (2004).

3.5 Atributos do curso escolhido

Para o grupo de atributos do curso escolhido, foram encontradas as seguintes variáveis independentes constantes do quadro 05.

QUADRO 05 - COEFICIENTES – ATRIBUTOS DO CURSO ESCOLHIDO

Coeficientes	Beta	Std. Error	T	Sig
Curso de uma forma geral	0,387	0,063	4,661	0,000
Sua percepção da qualidade de ensino do curso	0,324	0,051	3,991	0,000

FONTE: Os autores

Os índices apresentaram relevâncias estatísticas boas, com Sig inferior a 5%. A variável que trata do curso de uma forma geral foi um item percebido como atrativo para a escolha de um curso de graduação, e isto demonstra que de uma forma geral o estudante está satisfeito com a Instituição.

3.6 Questões genéricas

Nesta análise destacou-se o item: curso de uma forma geral, sendo que os demais itens não obtiveram importância significativa.

QUADRO 05 - COEFICIENTES – ATRIBUTOS DO CURSO ESCOLHIDO

Coeficientes	Beta	Std. Error	T	Sig
Curso de uma forma geral	0,387	0,063	4,661	0,000

FONTE: Os autores

Considerações finais

Analisando-se os resultados apresentados, pode-se perceber que os alunos são predominantemente do sexo masculino, atuando como colaboradores do setor privado, principalmente na função operacional. A idade encontra-se no intervalo de 17 a 46 anos, havendo maior predominância da faixa etária acima de 24 anos, indicando um público diferenciado e mais maduro. Quase a totalidade dos alunos não recebe auxílio financeiro, assumindo a responsabilidade por sua formação. Os que recebem, frequentam respectivamente os cursos de Administração e Direito.

Este foi o primeiro objetivo do estudo que aspirava caracterizar o grupo de estudantes e aponta para características distintas: alunos dos cursos superiores em Tecnologia de Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, juntamente com o curso de Logística, não possuem alunos beneficiados por auxílios financeiros.

Em relação aos atributos da Instituição de Ensino as variáveis que focam a segurança no *campus* da universidade, infraestrutura e instalações da universidade e localização, foram itens apontados como atrativos na escolha da IES. Valor da mensalidade e sustentabilidade influenciam de maneira negativa. Deve-se destacar o item valor da mensalidade uma vez que a maioria dos alunos é o próprio responsável financeiro pela formação. Isso indica que impulsionado pela maturidade do grupo, e quase que totalmente inserida no mercado de trabalho, deixou de ser um atrativo em decorrência do peso de outros fatores mais impactantes na realidade deste novo perfil de aluno. A sustentabilidade é percebida, porém não se apresenta forte o suficiente para influenciar a decisão. Cabe ressaltar que o item segurança no *campus* foi maciçamente apontado

por alunos de Administração e Direito. Os outros cursos manifestaram-se positivamente em relação ao item localização da instituição. Estes foram os fatores de destaque do quesito. Pela análise dos outros fatores do questionário, percebeu-se uma importância relativa e generalizada dos mesmos, com médias variando entre 3,97 e 4,68, indicando que o aluno realmente pensa e avalia as possibilidades no momento da decisão.

Pela abordagem feita em relação ao mercado de trabalho há destaque para três itens: aceitação da instituição pelo mercado de trabalho, tradição e *status* da instituição e importância do item responsabilidade social e meio ambiente. Novamente apontamentos diferentes entre os cursos: ao primeiro item foram atribuídos notas entre 5 e 7, com predominância dos cursos de Tecnologia em Análise de Sistemas, Recursos Humanos e Logística. Tradição e *status* da instituição foram positivamente percebidos pelos alunos de Administração e Direito, com predominância da nota 7. Responsabilidade social é percebida, porém, não decisiva. Alguns questionários (36 deles) apresentavam observações ao lado da questão, indicando que a organização não utiliza adequadamente os recursos e como exemplo foi citado o exagero no uso de papel, que poderia ser prontamente substituído por correio eletrônico. Outra colocação é que a instituição gasta muito com panfletos e que este valor deveria ser mais bem investido na instituição.

O quesito motivos pessoais evidenciou os itens: motivos pessoais de forma geral e percepção de família, amigos conhecidos em relação à instituição. Novamente identificam-se posicionamentos diferenciados: os cursos superiores em tecnologia destacam a opinião pessoal, em contraste com a percepção de alunos de Direito e Administração que valorizam mais a visão que outras pessoas têm da instituição.

Os atributos do curso escolhido permitiram a verificação da convergência de opiniões entre os cursos da instituição com destaque para os itens: o curso de forma geral e a percepção pessoal em relação ao curso.

Nas questões genéricas, destaca-se o item: curso de forma geral. Há consenso entre os respondentes de todos os cursos, indicando que o curso de forma geral, com sua grade, estrutura, corpo docente é um fator importante e decisivo no processo de escolha, sem deixar de lados os demais atributos analisados, uma vez que os mesmos apresentaram média geral de 5,3.

É importante ressaltar que o objetivo principal deste trabalho é apontar os fatores mais importantes na atração de alunos para a instituição sob análise, e que isto foi devidamente alcançado. Não é objetivo deste estudo apontar ou analisar os fatores de pior desempenho no processo de escolha dos alunos.

No entanto, percebem-se motivações diferentes na escolha ao se cruzar os dados estatísticos com o curso frequentado. Nota-se que os cursos superiores em tecnologia e também o curso de Logística, apresentam perfil de aluno diferente dos alunos dos cursos de Administração e Direito, sendo isto evidenciado pela avaliação dos itens propostos.

Como contribuição, este estudo permite que a instituição elabore estratégias distintas para a atração de alunos, com abordagens diferenciadas e direcionadas aos cursos ofertados.

• Recebido em: 10/08/2010

• Aprovado em: 28/10/2010

Referências

ALFINITO, Solange; GRANEMANN, Sérgio R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, Carlos H.; GRANEMANN, Sérgio R. (Orgs.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003. p.93-103.

ALVES, Helena M. B. **Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público**: índice, antecedentes e conseqüências. 2003, 286p. Tese (Doutorado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal, 2003.

_____. As dimensões da qualidade no serviço educação: uma percepção dos alunos da Universidade da Beira Interior. **Revista Portuguesa de Gestão**, Covilhã, v.4, n.2, p.78-89, ago. 2000.

_____. **O marketing das instituições de ensino superior**: o caso da Universidade da Beira Interior. 1999. 202p. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal, 1999.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BRONEMANN, Márcia R.; SILVEIRA, Amélia. Marketing em instituições de ensino superior: a promoção do processo seletivo. In: MELO, Pedro A.; COLOSSI, Nelson (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. v.1, p. 97-114.

CARVALHO, Frederico A. de; LEITE, Valdecy F. Attribute importance in service quality: na empirical test of the PBZ conjecture in Brazil. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, GB, v.10, n.5, p.487-504, 1999.

CIURANA, Anna M. G.; LEAL FILHO, Walter. Education for sustainability in university studies: experiences from a project involving european and latin american universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.7, n.1, p.81-93, 2006.

FRANCO, M. A. R. S. Dinâmica compreensiva: integrando identidade e formação docente. In: ENDIPE. 10. 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

HAIR JR, Joseph F et. al. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIDES, Michael T.; DAVIES, J. John; JACKSON, Sue. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. **The TQM Magazine**, New York, GB, v.16, n.3, p.194-201, Nov. 2004.

HOLANDA Jr., Ari; FARIAS, Iracema Q.; GOMES, Danielle M. de O. A. O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.3, n.2, p.102-111, maio/ago. 2006.

KALSBEK, David H. Mudança transformadora através do “assessment”: uma visão que compensa o esforço. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Orgs.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2.ed. Florianópolis: Insular, 2003. p.123-150.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LANZER, Letícia S. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. 2004, 182p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

LIMA, Mmanolita C. Globalização ou internacionalização do ensino superior? **Revista de ESPM**, São Paulo, v.13, n.12, p. 80-90, jul./ago. 2006.

LUCCHIARI, Dulce Helena Penna Soares. O que é orientação profissional? Uma nova proposta de

- atuação. In: LUCCHIARI, Dulce Helena Penna Soares; LISBOA, Marilú Diez; PRADO FILHO, Kleber (Orgs.). **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, 1993. p.11-16.
- MAINARDES, Edson. W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville/SC**. 2007. 332p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2007.
- MALHOTRA, Newton K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.
- MAVONDO, Felix T.; CHIMHANZI, Jacqueline; STEWART, Jillian. Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**, Birmingham, UK, v.39, n.11/12, p.1235-1263, Oct. 2005.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade total na escola**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MICHAEL, Steve O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Education Management**, Bradford, GB, v.11, n.3, p.117-130, Aug. 1997.
- MIRANDA, Cristina M. S.; DOMINGUES, Maria J. C. S. Razões para escolha de uma IES: uma abordagem sobre o perfil sócio-econômico de alunos interessados em cursar administração. In: ENANGRAD, 17., 2006, São Luís. **Anais...** São Luís: ENANGRAD, 2006. p.67-70.
- MUND, Aniceto L.; DURIEUX, Fabricia; TONTINI, Gerson. A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande, 2001. p.34-36.
- NAVARRO, Mercedes M.; IGLESIAS, Mstrta P.; TORRES, Pilar R. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. **International Journal of Educational Management**, Bradford, GB, v.19, n.6, p.505-526, Feb. 2005.
- OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PALACIO, Asunción B.; MENESES, Gonzalo D.; PÉREZ, Pedro J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, Brisbane, AU, v.40, n.5, p.486-505, Oct. 2002.
- PIÑOL, Susana T. Janela do cliente-aluno nos cursos de pós-graduação. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2004.
- SEEMAN, Elaine D.; O'HARA, Margaret. Customer relationship management in higher education using information systems to improve the student-school relationship. **Campus- Wide Information Systems**, Nova Deli, v.23, n.1, p.24-34, June 2006.
- SILVA, Roberta D. de O. Fazer ver e crer: valores de educação na publicidade e propaganda escolar?. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

THIES, Rosemar B. et al. A visão dos formandos em administração e dos empresários com relação ao mercado de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2005.

TREVISAN, ROSI M. Marketing em instituições educacionais. **Revista PEC**, Curitiba, v.2, n.1, p.93-103, jul.2001/jul.2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Novos desafios: o marketing educacional**. Disponível em: <<http://www.aec-sp.org.br>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

Diferenciais competitivos dos cursos superiores de tecnologia pela percepção dos acadêmicos

Competitive advantages of technology undergraduate courses through the perception of students

*Adriana Galli Velho**

Resumo

Este trabalho teve por finalidade fazer um estudo das expectativas e percepções dos acadêmicos dos Cursos Superiores de Tecnologia, servindo de subsídio para a construção de diferenciais competitivos. Para tanto, apresenta resultados de uma investigação utilizada através de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, onde alunos ingressos e egressos destes cursos expressaram sua opinião. Com base nas respostas foram construídas categorias com o objetivo de identificar as razões de escolha destas pessoas por esta modalidade de ensino. A partir das categorizações realizadas e do referencial teórico utilizado neste trabalho, são apresentadas algumas possibilidades de construção de diferenciais competitivos que possam contribuir para a construção de um posicionamento estratégico exclusivo para a modalidade de ensino superior de tecnologia, visto que o atual cenário da educação superior aliado às demandas do mercado são extremamente propícios para este novo profissional.

Palavras-chave: cursos superiores de tecnologia; diferenciais competitivos.

Abstract

This paper aims to study the expectations and perceptions of undergraduate students Technology Courses, serving as a subsidy for the construction of competitive advantages. For such, it presents the results of a qualitative research of exploratory nature where former and undergraduate students of these courses expressed their opinions. Based on the responses given, categories were devised in order to identify the reasons for selecting this type of education. Based on the established categorizations and the theoretical framework used in this study, we have presented a number of possibilities for building competitive advantages that can contribute to building a unique strategic positioning for technology undergraduate studies, as the current scenario of higher education and market demands are extremely conducive to this new professional.

Keywords: technology undergraduate courses; competitive advantages.

* Pós-graduada em marketing pela PUC-RS. Professora da FAE sévigné. Porto Alegre - RS. E-mail: agalli@ig.com.br

Introdução

Hoje, o mundo vive na era da globalização, e as empresas que querem sobreviver neste mercado têm que se ajustar aos novos métodos de gestão que possam atender a sua demanda. Dessa forma, as exigências que o mercado impõe necessitam de profissionais mais qualificados em áreas específicas. A educação, que é setor de base neste processo, tem papel fundamental, pois é o condutor destas transformações.

Ora, se a educação é a base dessas mudanças, ela também tem que se modernizar e criar vantagens competitivas. No caso do ensino superior já existe uma aceleração com a cadeia globalizada, que abrange o ensino a distância, universidades virtuais, de conhecimento específico e aplicação de novas tecnologias. Tudo isso é um celeiro de aprendizagem. Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior terão de acompanhar a evolução do mercado, prestar atenção nos cenários para terem condições de exercer uma gestão eficiente.

As IES precisam se adequar a esse novo ambiente. Existe uma demanda por formação educacional capaz de conferir novas habilidades e competências aos profissionais que estão sendo buscados pelo mercado. Aliado a isso, a desburocratização do ensino superior, seguindo uma tendência mundial dos países desenvolvidos e em desenvolvimento faz com que o tempo de duração seja fator determinante na escolha pelos cursos de tecnologia. Eles foram criados para atender a demandas atuais e potenciais do mercado. Sendo o mercado cíclico e dinâmico, os cursos também têm mais facilidade para se adaptar e atualizar suas ementas.

A proliferação desta modalidade de ensino e a abertura de novas Instituições de Ensino Superior promovem um questionamento quanto a quais são as expectativas dos que procuram estes cursos

e como o profissional egresso se sente diante desse novo cenário. Percebe-se que a procura pelos Cursos de Tecnólogos vem crescendo em grandes proporções nos últimos anos, bem como o oferecimento destes cursos, vide Censo Superior de 2004:

Há apenas 6 anos, em 1999, os Centros de Educação Tecnológica e as Faculdades de Tecnologia ofereciam no País 74 cursos. Dois anos mais tarde, em 2001, já havia 183 cursos, representando um crescimento de 147,3%. O crescimento não parou aí. Mais dois anos se passaram e em 2003 foi possível constatar que já havia 495 cursos, representando um crescimento de 170,5% com relação ao ano de 2001 e de 568,9% em relação ao ano de 1999. O Censo da Educação Superior de 2004 revela que os Centros de Educação Tecnológica e Faculdades de Tecnologia ofereceram 758 cursos - um crescimento de 53,1% no ano. Isto indica que, em seis anos, o Brasil decuplicou o número de cursos oferecidos por esta modalidade de organização acadêmica (INEP, 2004, p. 37).

Cabe ressaltar o fato de que estes cursos devem estar vinculados ao mundo do trabalho, portanto o tecnólogo deve estar em sintonia com as novas tecnologias e as complexidades deste ambiente. As propostas apresentadas pelos Planos de Desenvolvimentos Institucionais - PDIs - são de que o próprio corpo docente seja valorizado por profissionais com grande experiência no mundo do trabalho e que tragam aos discentes, além do conhecimento acadêmico, o que existe de mais moderno em relação às novas práticas e novas tecnologias.

A possibilidade de evidenciar as expectativas dos participantes poderá alavancar o processo de efetividade dos cursos superiores de curta duração, pois poderá alicerçar o planejamento e o desenvolvimento dos mesmos, contribuindo, dessa forma, para que eles possam obter um posicionamento estratégico valioso e exclusivo no mercado altamente competitivo, tendo sempre em mente que "o ajuste estratégico, entre muitas atividades, é fundamental não apenas para a

vantagem competitiva mas também para a sustentabilidade dessa vantagem” (PORTER¹, 1996 *apud* MITZBERG *et al.*, 2006, p.38). Para tanto, é necessário ouvir as pessoas que estão ingressando e terminando estes cursos.

1 Breve histórico da educação superior tecnológica e a prestação de serviço educacional neste contexto

1.1 Histórico da educação superior tecnológica no Brasil

A definição de Universidade dentro da história pode-se dizer que iniciou com o termo Academia, que foi fundada por Platão em 387 a.C.. De fato, as primeiras IES, com uma formatação mais definida, surgiram na Europa, no século XII, com os cursos de Direito, Medicina e Teologia.

Segundo Ana Walesca Mendonça (2000), na América Latina, enquanto as colônias espanholas já possuíam universidades, o Brasil não oportunizava este benefício. Quem quisesse seguir os estudos leigos (distintos dos do Clero) só vislumbraria essa possibilidade se atravessasse o mar até a metrópole, em Portugal (Coimbra e Évora). Só em 1808, com a transferência da corte portuguesa para o Rio de Janeiro, começaram as movimentações em torno da criação de cursos de anatomia, cirurgia e engenharia, porém todos de cunho militar, com a intenção da defesa do rei. Também

nesta época e até 1820, os cursos se estendiam ao Rio de Janeiro e à Bahia e iam de economia à agricultura, passando por química e matemática, história e filosofia. Os cursos de direito foram criados após a Independência, já em São Paulo, em 1827, por D. Pedro I.

Com o fim do Império e a Proclamação da República começou a formar-se uma consciência em relação à educação, que a tratava como o ressurgimento da identidade nacional. Assim, em 1912 surgia a Universidade Livre de São Paulo, a primeira com moldes populares ligada a uma Instituição de Ensino Superior. Já em 1920 inicia-se um processo de re-organização e reunião desses cursos criados por D. João VI, dando origem, só nos meados dos anos 20, às primeiras IES. Nesta época foi criada pelo governo federal a Universidade do Rio de Janeiro, tendo por base a incorporação das escolas profissionais Politécnica, de Medicina e de Direito.

Em 1932 foi lançado um Manifesto ao Povo e ao Governo, contendo programa de reforma da educação, criando universidades de “verdade”. Universidades estas de cunho realmente científico, popular, das ciências e das artes. Desta nova mentalidade de educadores surgiu, em 1934, a Universidade de São Paulo (USP) e, em 1935, a Universidade do Distrito Federal (UDF). Com esta última rompe-se o modelo até então utilizado de agregação de escolas profissionalizantes. As escolas aí reunidas propõem-se a unificar o ensino.

Todo este movimento oriundo do Manifesto de 32 dá origem à Escola Nova. Em 1937 surge a Universidade do Brasil, modelo de universidade ao qual todas as instituições deveriam se adequar. Porém, com o passar dos anos, a UB perdeu o seu foco principal de unificação e as instituições passaram novamente a se expandir isoladamente. Já dos anos 50 a 60, com o governo populista, as IES passaram a se expandir de forma acelerada.

¹ PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. São Paulo: Campus, 1996.

Este “boom” do ensino superior propiciou, em 1968, a Reforma Universitária, com a Lei 5.540/68, que visava à adequação do ensino superior devido ao novo panorama econômico-social do Brasil. Aí começa a se desenvolver a ideia de departamento e o sistema de créditos, com o surgimento dos primeiros cursos de Pós-Graduação e também com o direcionamento da universidade para o mercado de trabalho. A nova universidade toma forma, os professores passam a ter melhores condições de trabalho e o ensino superior passa a ter uma visão mais humanista. A reforma é também curricular.

Já nos anos 70, através do Conselho Federal de Educação, o ensino superior sofre um processo de massificação, com as instituições se alastrando através do aval da iniciativa privada. Esta é a terceira geração das IES, que se expande até os anos 90, quando há uma demanda crescente em torno do ensino superior e muita facilidade propiciada pelo governo, gerando uma comercialização do ensino. A partir de meados dos anos 90, este novo modelo de IES visava atingir, além da expansão, a diversificação, aliadas à avaliação, supervisão, qualificação e modernização (MENDONÇA, 2000, p.132-149).

No final do século XX houve uma expansão de novos Cursos e novas Instituições, iniciando o processo da quarta geração de IES, inclusive oferecendo uma nova modalidade, os chamados Cursos a Distância, técnica que permite que o estudante não esteja fisicamente no ambiente de ensino, usando como ferramenta a tecnologia da Internet. Outra modalidade surgida foram os Cursos Tecnológicos, cujo tempo de duração é menor que o dos Cursos de Bacharelado, permitindo uma rápida absorção do profissional pelo mercado.

Somado a isso, existe uma tendência de renovação mercadológica que imprime a também proliferação de novos cursos. O fato é que, por

mais contestadas que possam ser as tendências de mercado, com o uso intensivo de tecnologias, comunicação e informação e a revolução da Internet, elas chegaram para integrar o modelo antigo de IES ao conceito atual e virtual.

Para que se possa buscar um entendimento entre estas novas linhas de ensino, precisa-se também analisar a postura das Instituições em relação à prestação de serviço, levando em conta a estratégia, inovação e diferenciação que são necessárias para sua sustentabilidade. A seguir procurou-se mapear este assunto.

1.2 Evolução do serviço educacional: estratégia, inovação e diferenciação

Estratégia é um conjunto de decisões que orientam as ações organizacionais, dentro do contexto em que está inserida. Segundo Porter (1996), as organizações devem ser flexíveis para atingir as melhores práticas, através das mudanças competitivas que se apresentam.

A estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores (PORTER, 1996, p.36).

A análise deste contexto é muito importante para se formar um prognóstico sobre os riscos e oportunidades a serem enfrentados. Aspectos legais, econômicos, políticos, sociais, demográficos, culturais e tecnológicos devem ser avaliados. Deve-se conhecer profundamente a concorrência dentro de aspectos como qualidade, estrutura, desempenho, estratégia, recursos e capital intelectual. O reconhecimento das forças e fraquezas internas é fundamental para atingir vantagem competitiva. A satisfação do cliente é premissa para a permanência no mercado.

Trazendo estes conceitos para o mundo educacional, visualiza-se que, no século XIX, o

modelo de gestão adotado nas Instituições de Ensino era o da Administração Científica – Taylorismo –, baseado no planejamento, preparação, controle e execução, ainda hoje utilizado, porém já considerado por muitos ultrapassado. Atualmente, as organizações estão mais voltadas para o conhecimento.

O sistema educacional acompanha os modelos capitalistas de gestão, portanto sempre se buscou uma equivalência também entre termos utilizados, então, quando se lê sobre os modelos de Taylor e também sobre os modelos de Fayol, tem-se em mente que

[...] conceitos e práticas normalmente utilizados na indústria como direção por objetivos, administração científica etc. passaram a ser habituais nos tratados de pedagogia e nos programas de formação em administração escolar” (VIEIRA, 2003, p.39).

Aí se confirma a necessidade que a educação tem de estar em constante atualização, inclusive com o mundo empresarial, onde as mudanças corporativas ocorrem com frequência.

Os fatores econômicos também regem estas mudanças e conduzem a uma maior flexibilização nos mercados de trabalho. As Instituições de Ensino devem ser vistas como empresas, até para sua própria sobrevivência, porque além do aspecto pedagógico que norteia o negócio, elas devem ter estruturalmente um Planejamento Estratégico, estar voltadas para a competitividade, produzir ações de marketing.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e sua viabilidade final à luz das mudanças possíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais ambientes adjacentes (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN, 2006, p. 29).

Segundo Colombo (2004, p.18), a estratégia cria condições para se atingir “uma posição exclusiva, competitiva e sustentável ao longo do tempo”. Mas a sustentabilidade só é atingida

com o planejamento contínuo e deve-se “[...] agir rumo a objetivos inovadores e relevantes para a comunidade na qual está inserido” (grifo nosso).

Conseguir vantagem competitiva neste ambiente é tarefa árdua nos dias atuais, é enxergar onde se pode atuar, em quais mercados, de que maneira. Neste contexto, as Instituições de Ensino devem observar o baixo custo no desenvolvimento de seus cursos e a conseqüente oferta de preços atrativos ao seu cliente, aliando qualidade no serviço e benefícios aos alunos.

As Instituições de Ensino Superior não fogem a esta análise apresentada. E, além disso, ainda são geridas por normas e leis governamentais que, a partir dos anos 80 (Constituição Federal de 1988), vêm se intensificando na condução de políticas educacionais indicadas pelo Governo, como a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9394/1996).

Consequentemente o perfil da educação superior no país vem se transformando e se expandindo. É visível a política de expansão promovida pelo governo brasileiro, alavancada por recursos oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o qual fomenta a reforma educacional, através de políticas de disseminação de novos currículos, desenvolvimento de estratégias e planos de expansão.

O cenário hoje é de uma maior oferta de serviços, preços diferenciados, metodologias novas e estratégias mercadológicas diferentes para cada Instituição. O foco atual é no mercado, no negócio, no cliente, nos serviços e na qualidade. Outro dado importante a ser considerado é a globalização, segundo a qual o que rege os sistemas é a tecnologia, a rapidez da informação e os novos modelos de gestão. Há uma necessidade de adequação, uma demanda social em busca de um maior dinamismo.

É neste novo contexto que as Instituições de Ensino Superior – IES, amparadas por novas leis, vêm se adaptando e inovando de uma forma mais arrojada para oferecer um novo ambiente a quem busca o conhecimento de forma mais direta, capaz de oferecer vantagem competitiva. Assim, manter-se neste âmbito não é tarefa fácil. A concorrência cresce de forma acelerada, criando um mercado tão atrativo e, com facilidade de acesso como o Ensino a Distância – EAD e os cursos superiores de curta duração – Cursos Superiores de Tecnologia. Portanto, ter destaque e sustentabilidade requer ajustes.

Os currículos dos cursos também sofrem constantes readequações para atender as mudanças dessa nova tendência, com novos campos profissionais e áreas específicas. Todas essas mudanças que o setor educacional vem promovendo no mercado devem ser permeadas por variáveis que garantam sua sustentabilidade. Dessa forma, não podemos deixar de falar em estratégias, competitividade e qualidade em serviços educacionais.

A administração de sucesso prospecta à Instituição antecipar-se às ameaças e problemas que possam surgir, podendo aproveitar oportunidades para seu desenvolvimento. Ao pensar seu planejamento estratégico, a IES pode investir numa série de estratégias que, de acordo com seu perfil e de acordo com o perfil de seus clientes, podem ajudá-la a obter a maior precisão para as ações a serem realizadas.

Ryon Braga e Carlos Monteiro, através da Revista Aprender Virtual (2008) enumeram algumas destas estratégias:

- a) aumentar a penetração no mercado: captando alunos que tradicionalmente iriam para a concorrência, ou seja, aumentar sua fatia de mercado (*market share*), através de ações de marketing e vendas;
- b) reduzir preços a partir de redução dos custos, ou seja, utilizando economia de escala (otimizando serviços administrativos ou

fazendo parcerias com outras IES), otimização das instalações (utilização dos três turnos), corte de pessoal (reengenharia), informatização e automação de processos, redução da jornada de professores, terceirização e quarteirização, criação de unidades estratégicas de negócios;

- c) ampliar geograficamente, com novas unidades (novos campi), o que depende da capacidade de investimento da instituição. A localização é muitas vezes elemento-chave na escolha do aluno pela Instituição;
- d) desenvolver o mercado: descobrir novos usos para os produtos que já existem;
- e) desenvolver produtos e serviços: novos cursos;
- f) diversificar: novas modalidades de produtos (EAD, educação corporativa, ensino técnico);
- g) ampliar o *target*: atrair novos públicos, como, por exemplo, clientes nas classes D e E, mais velhos, executivos;
- h) inovar: inovação é a estratégia de crescimento mais abrangente e significativa, quando obtém êxito. Ela vem ao encontro das necessidades do mercado e é ele que deve regê-la.

Os autores também listam estratégias de diferenciação com base:

- a) na tecnologia;
- b) no relacionamento com o aluno;
- c) no fortalecimento da marca;
- d) na educação continuada;
- e) na especialização dos cursos;
- f) na criação de cursos para atender a demandas específicas;
- g) nas parcerias com a iniciativa privada;
- h) no prolongamento do relacionamento com o cliente;

- i) na formação de uma estrutura de pesquisa;
- j) nos cursos diferenciados.

Algumas ações de marketing também devem ser citadas, como: atendimento aos alunos por meio de Central de Atendimento; criação de um Centro de Contato para prospecção de alunos; criação de unidades estratégicas de negócios (UEN) para ações de comunicação, promoção e relacionamento; programas de relacionamento com escolas e empresas, etc.

Tudo isso deve ser bem avaliado, principalmente porque, no caso dos Cursos de Tecnólogos, a competitividade do setor vem crescendo, em função dos incentivos, por parte do governo, que esta modalidade de ensino superior vem recebendo.

1.3 Cenário do ensino superior no Brasil

O mundo vive ciclos de ordem econômica, política e social, e a sociedade se adapta a esses ciclos, visando suprir as necessidades vigentes do período. A educação está inserida de forma direta nestas transformações. Na sociedade Pós-Moderna o que se busca é flexibilidade, novas formas de trabalho e educação. E um novo aluno também surge e se adapta às novas tendências de ensino e mercado.

No Brasil, a preocupação em rever os conceitos e premissas na Educação Superior vem dos anos 60, quando a Lei 5.540/68, que fixa as normas de organização e funcionamento do Ensino Superior, já previa a abertura de novos cursos (art. 18) e mudanças na duração destes (art. 23), atendendo às exigências específicas do mercado de trabalho.

Esta Reforma Universitária oportunizou ao Ensino Superior uma maior agilidade e especifi-

cidade na informação. A partir daí foram abertas as perspectivas para a criação dos Cursos Técnicos de Nível Superior, hoje denominados Cursos Superiores de Tecnologia, que preparam o profissional para ingresso imediato no mercado de trabalho. Existe uma legislação cada vez mais definida sobre o assunto, regulamentando e assegurando certos deveres e direitos às IES que oferecem Cursos de Tecnologia.

A Lei 9394/96 (Lei das Diretrizes Básicas – LDB) trata da questão da educação profissional integrada ao trabalho, ciência e tecnologia. “O Decreto 2208/97 fixa os objetivos da educação profissional” (BRASIL, 1996, p.3). Dentre eles, o de maior destaque é “Promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício das atividades produtivas.” (BRASIL, 1996, p.3). Em nível tecnológico são os Cursos Superiores de Tecnologia oferecidos a egressos do ensino médio e técnico, previstos para áreas especializadas, que os diplomam como Tecnólogos.

O que é evidente nesta análise é que a sociedade começou a demandar uma maior agilidade nos processos educacionais e a integrá-los cada vez mais às necessidades mercadológicas. Com esta linha de raciocínio, as faculdades de Tecnologia são vistas como facilitadoras, podendo criar cursos específicos conforme requer a necessidade do momento e, ao mesmo tempo, extinguir cursos que já não estão mais de acordo com a atual demanda do mercado. Esta agilidade aliada à especificidade dos cursos pontua a favor do Tecnólogo.

Outro ponto favorável está no valor das mensalidades; os cursos de curta duração oferecem ao aluno um menor número de parcelas a pagar, despendendo menor valor para sua formação. A acessibilidade neste sentido atinge uma maior parte da população do que os tradicionais cursos

de graduação, em que o aluno despende de mais tempo e dinheiro para completar seus estudos. De qualquer forma, a graduação em nível de bacharelado encaminha o profissional para o lado mais científico, com uma formação mais abrangente.

Mas existem diversas dificuldades enfrentadas pelos profissionais graduados nos cursos de curta duração como:

[...] rejeição por parte do mercado de trabalho, não aceitação pelas instituições, órgãos de classe e profissionais e pelas próprias empresas; número crescente de alunos desejando continuar seus estudos em nível de graduação, etc. [...] (BASTOS, 1991, p.24).

Contudo, um avanço aparentemente pequeno, por se tratar da troca de denominação de Centro de Educação Tecnológica para Faculdade de Tecnologia disposta no artigo 3º do Decreto 5225/2004, tornou-se decisiva para a consolidação do profissional em não ser mais visto como um Técnico de Nível Superior, e sim um respeitável Graduado.

2 Resultados da pesquisa

A pesquisa elaborada para o desenvolvimento deste artigo foi qualitativa de cunho exploratório, pois tem como alicerce a indagação à realidade, baseada em teoria e método, neste caso, a identificação das percepções dos indivíduos em relação à forma como os Cursos de Tecnólogos vão projetá-los no mercado.

A pesquisa qualitativa visa à construção da realidade, sem quantificá-la. Considera o ambiente como principal elemento gerador de dados. É meramente descritiva, não utiliza métodos estatísticos. É baseada em pequenas amostras, que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. O método utilizado foi o da pesquisa exploratória, pois, de acordo com

Alves (2003, p.52), este tipo de pesquisa permite o uso de entrevistas com pessoas que já tiveram experiência com o objeto estudado.

Os resultados são aqui apresentados conforme os dados que foram coletados através de entrevistas estruturadas com alunos ingressos e egressos de Cursos Superiores de Tecnologia. Tais dados, neste momento, serviram de parâmetro para elucidar quais são as expectativas dos alunos ingressos e quais são as percepções dos egressos quanto a sua escolha por esta modalidade de ensino superior. Dessa forma foi feita uma análise de conteúdo com o objetivo de analisar categorias e, assim, ter uma visão mais específica do que era mais evidente. A partir disso observou-se, então, que as variáveis que mais se destacaram ao longo das entrevistas foram: tempo, foco, mercado de trabalho e valor (no sentido financeiro).

Tanto os alunos ingressantes quanto os que estão finalizando, ou já são egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia, afirmam que o fator tempo é o principal determinante na sua escolha. O fato de poderem concluir um curso superior em dois anos em média é muito estimulante quando vão optar por este tipo de curso.

Algumas percepções surgidas referentes ao tempo:

Ingressos:

"A possibilidade de concluir um curso superior num curto período conta bastante. Como o mercado está bastante competitivo, tem-se a vantagem de, em quatro anos, se especializar em duas áreas distintas."

Egressos:

"... carga horária adequada, tornando a conclusão do curso mais rápida, e automaticamente implica também em[sic] curso reduzido em relação aos cursos de bacharelado e licenciatura..."

“O tempo para conclusão é um dos grandes motivos (diferencial) que me levou a escolher um curso tecnólogo; por ter curta duração, te qualificar para o mercado, ofertar com mais brevidade a oportunidade de ingressar em uma Pós-Graduação, enfim, quem gosta de uma vida dinâmica com certeza entenderá o motivo de quem escolhe um curso tecnólogo.”

Conforme Niskier e Nathanael (2006, p.32), o mercado tradicional para graduados está saturado. Nossos jovens universitários perderam a paciência com os cursos longos, que não garantem nada ao seu término.

O autor adverte para o fato de que nada garante a empregabilidade, nem os tradicionais cursos de bacharelado. O mercado está saturado, então demanda áreas específicas, não trabalha mais com o generalismo. Para atender a esta nova demanda é necessário focar em categorias específicas e desenvolvê-las ao máximo, e isso o tecnólogo consegue rapidamente, seguindo um curso de curta duração com uma grade curricular focada na sua escolha.

Podemos constatar que o foco, que é a segunda variável mais citada, está diretamente ligado à escolha pelo tempo, pois as duas categorias andam juntas, estão atreladas. Os alunos e os egressos afirmam que, durante o período em que estão cursando, estão direcionados estritamente para o que pretendem aprender. A especificidade dos cursos de tecnólogos cria expectativas de uma inserção mais rápida no mercado de trabalho, visto que as disciplinas oferecidas são voltadas ao mundo do trabalho e às exigências atuais do mercado.

Seguem algumas considerações que fixam o foco como determinante:

Ingressos:

“A dinâmica do curso é bastante atrativa. As aulas são mais diretas e nos dá [sic] uma base sólida para atuarmos com mais conhecimento dentro da área escolhida.”

“... foi o fato de ser um curso específico, focado em uma área apenas, não havendo, assim, uma abrangência demasiada, como o curso de Administração, por exemplo. Em segundo lugar, a área que eu escolhi é uma área que está em defasagem, com falta de profissionais habilitados e focados a suprir necessidades de recursos humanos.”

Egressos:

“É um curso focado no mercado, com professores altamente ligados no mercado de trabalho, e muitas vezes funcionários de grandes empresas, e de decisões estratégicas, pessoas com alto grau de informação e praticidade em colocar em prática conhecimentos jamais passados em um bacharelado, a experiência...”

É notório que as pessoas aliam uma categoria a outra. Vimos aí que, do tempo, aliado ao foco, passamos a observar que os entrevistados passam também a vincular o foco ao **mercado de trabalho**, trazendo uma nova categoria à pesquisa.

Porém, neste item, percebe-se que quem optou por Cursos de Graduação Tecnológica tem a percepção de que o mercado ainda está despreparado para absorvê-lo. Há o sentimento de que existe um despreparo, uma falta de entendimento de que este profissional possui um curso superior e que possui alta qualificação em áreas específicas. Outra preocupação foi quanto ao fato de a formação nestes cursos não permitir aos profissionais concorrer a concursos públicos.

Vejamos algumas percepções quanto ao mercado de trabalho:

Ingressos:

“Apesar de saber que este tipo de curso, por ser muito novo no mercado, sofre ainda muito preconceito por acharem que ele não possui o mesmo “peso” de um curso normal de faculdade, espero criar base para o mercado de trabalho, de abrir novas portas, pois ele traz muitas idéias inovadoras.”

Egressos:

“...os cursos não têm muita aceitação no mercado de trabalho (principalmente em programas de estágio e trainee de grandes organizações);... preconceito em relação aos cursos de tecnólogos (existem pessoas que comparam um curso de tecnólogo com cursos técnicos, achando que é a mesma coisa.”

“Tenho conhecimento que o tecnólogo não me permite prestar concursos públicos...”

De acordo com Bastos (1991, p.50-51), os Cursos Superiores de Tecnologia não são meros cursos profissionalizantes, pois, através de seus currículos, selecionam os conhecimentos essenciais para as bases tecnológicas para atender à demanda do mercado em “aproximar as funções de concepção e execução, do técnico e do prático e, conseqüentemente, diminuir a distância entre o trabalho intelectual e o manual.”

Bastos (1991) chega a citar que as associações profissionais consideram o tecnólogo como um “concorrente indesejável no campo profissional.” Mas ele encara isso como positivo, visto que os tecnólogos carregam consigo uma formação que consegue projetar a teoria sobre a prática, o que lhes possibilita desenvolver pensamento crítico e lhes dá condições para enfrentar desafios, visto que eles celebram as vivências do mercado constantemente em sua formação.

Por último, a pesquisa revelou o quesito valor (no sentido de custo) como condicionante para a procura dos cursos de tecnólogos. O que durante o trabalho se pensava ser um dos principais determinantes de escolha apareceu como apenas uma observação por parte de dois dos entrevistados.

Ingresso:

“... e com um valor mais acessível que os outros cursos existentes, buscando ampliar meus conhecimentos profissionais e pessoais, dividir experiências para o aprendizado.”

Egresso:

“Também acredito que estes cursos sejam uma tendência de mercado, não só pelos pontos que já mencionei, mas também em relação a custos e deslocamentos cada vez mais crítico[sic].”

É inegável que estes cursos sejam mais acessíveis em relação aos valores, mas isso se justifica pela própria condição de tempo mais reduzido para a sua conclusão. Então, o custo do curso ficaria em segundo plano, não sendo condição relevante na busca por este tipo de graduação.

O resultado da pesquisa foi extremamente significativo para perceber que os alunos que optam por Cursos Superiores de Tecnologia querem agilidade nos processos e inserção mais rápida no mercado de trabalho. Já o preço, que antes poderia ser determinante, apareceu como pouco importante no peso da escolha.

3 Algumas reflexões

Os acadêmicos entrevistados, tanto ingressos quanto egressos, demonstraram uma coesão nas suas respostas, evidenciando, curiosamente, que as expectativas dos entrantes transformaram-se em percepções ao término do curso. Ou seja, os dois pólos pesquisados estão bem afinados na sua escolha por esta modalidade de ensino.

Realmente percebe-se que os Cursos Superiores de Tecnologia encontraram seu espaço no mercado educacional, possibilitam a muitos a obtenção de um curso superior em menor tempo, variável esta condicionante para sua escolha, conforme se justificou na pesquisa.

A especificidade deste ensino, focado numa área determinante, também surgiu nas percepções dos tecnólogos como fator especial nesta modalidade. Já a variável valor, no sentido de

custo, mostrou-se pouco significativa para a escolha destes cursos, contrariando a idéia inicial, segundo a qual se pensava que custo fosse um condicionante.

O que foi apontado na pesquisa, causando preocupação, é a percepção de que os cursos ainda não são bem recebidos pelo mercado. Neste sentido cabe salientar a importância de desenvolver um trabalho esclarecedor junto ao mercado, para que seja fechada esta lacuna. O que poderia ser feito em parceria entre as IES e o mundo empresarial.

O Curso Superior de Tecnologia não veio para substituir o Curso de Bacharelado, mas sim para transitar junto com este último como opção de ensino superior. Até porque são modalidades completamente diferentes no seu foco.

A partir destas percepções pode-se sugerir às Instituições que organizem um trabalho em conjunto com o mercado de trabalho, trazendo as empresas para dentro das faculdades para que ajudem, inclusive, a montar os currículos dos cursos ofertados. As exigências do mercado podem ditar quais os cursos devem permanecer e quais devem ser substituídos. É muito importante que se faça este trabalho até mesmo para conscientizar o empresariado e aproximá-lo do tecnólogo. O novo muitas vezes precisa ser adaptado, e as parcerias são essenciais para que o sucesso ocorra para ambos. Já é tempo de quebrar o paradigma do ensino superior, adaptar os modelos mentais, pois a verdade é que existe um novo perfil de trabalhador e um novo mercado, que clama por uma forte especialização. Os Cursos de Graduação Tecnológica surgem, então, como a porta para a inserção para estes novos moldes de mercado de trabalho.

Para tanto é dever da educação promover a transição entre a faculdade e o mundo do trabalho, conforme o que reza o Artigo 1º da Lei nº 9.394/96, regulamentada pelo Decreto nº 2.208/97:

A educação profissional tem por objetivos: I - promover a transição entre escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas; II - proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação; III - especializar, aperfeiçoar e atualizar o trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos; V - qualificar, reprofissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho (BRASIL, 1996).

De acordo com a Revista Aprender Virtual (2008), existem faculdades, como a IBTA (São Paulo) e o SENAI, que firmam parcerias com as empresas para que elas ajudem a compor as bases curriculares dos cursos, adaptando-os às suas necessidades, tornando-os extremamente focados no que o mercado demanda. Isso torna o egresso um profissional em potencial para a inserção nestas empresas depois de formado. São ações assim que se esperam das instituições, pois isso dará maior visibilidade ao tecnólogo e maior entendimento por parte do empresariado. Outra forma de estímulo seria trazer estas empresas para ministrarem palestras dentro das faculdades aos alunos para permear um intercâmbio entre eles.

Por outro lado, a pesquisa também sugere parâmetros significativos para ações de marketing para captação de um público interessado nesta modalidade de ensino superior. A necessidade de atender às necessidades, desejos e demandas deste público ficou evidente na pesquisa quando os próprios alunos trouxeram o tempo, o foco e o mercado de trabalho como determinantes na sua escolha.

Segundo Kottler e Fox (1994, p.47):

Marketing destaca a satisfação dos consumidores ao responder a suas necessidades e desejos. Uma instituição educacional que responde ao mercado faz todos os esforços para sentir, atender e satisfazer às necessidades e aos desejos de seus consumidores e

públicos dentro das restrições de missão e orçamento. Cada instituição deve determinar qual nível de resposta deseja e, depois, implementar programas para alcançar este nível de satisfação.

O que também realmente é necessário é constituir uma literatura urgente neste sentido, para que se tenha mais embasamento para continuar tratando deste assunto e dar mais respaldo ao profissional que opta por este ensino.

Afinal, se foi um ensino aprovado pelos órgãos competentes, e se há público para absorver esta demanda, devemos nos preocupar em inserir esses profissionais respeitadamente no mercado.

• Recebido em: 27/06/2010

• Aprovado em: 30/11/2010

Referências

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

APRENDER VIRTUAL. **Portal do ensino superior**. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/noticialInterna.php?IDx=102&ID=53>>. Acesso em: 30 mar. 2008.

_____. **Portal do ensino superior**. Disponível em: <<http://www.aprendervirtual.com.br/noticialInterna.php?IDx=60&ID=102>>. Acesso em: 22 out. 2008.

BASTOS, João Augusto de S. de A. **Cursos superiores de tecnologia: avaliação e perspectivas de um modelo de educação técnico-profissional**. Brasília: Senete, 1991.

BRASIL. Lei nº 5540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 28 nov. 1968. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm>. Acesso em: 20 abr.2008.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm#art92>. Acesso em: 20 abr. 2008.

_____. Decreto nº 3860, de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 10 jul. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5225.htm#art11a>. Acesso em: 20 abr.2008.

_____. Decreto nº 5225, de 01 de outubro de 2004. Altera dispositivos do Decreto no 3.860, de 9 de julho de 2001, que dispõe sobre a organização do ensino superior e a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **República Federativa [do] Brasil**, Brasília, 04 out. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5225.htm#art11a>. Acesso em: 20 abr.2008.

COLOMBO, Sonia Simões (Coord.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COLOMBO, Sonia Simões et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

FLORES, Luiz Carlos da Silva. **Fatores de gestão que influenciam o desempenho das universidades comunitárias do sistema fundacional de ensino superior de Santa Catarina**. 2005. 175p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

INEP. **Portal do INEP**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/2004/censosuperior/Resumo_tecnico-Censo_2004.pdf>. Acesso em: 26 maio 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip; FOX, Karn F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas 1994.

MEC. **Portal do MEC**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer4362001.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2008.

_____. **Portal do MEC**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_parecer4362001.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2008.

MENDONÇA, Ana Walesca P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.14, n.14, p.131-150, mai/ago. 2000.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

NISKIER, Arnaldo; NATHANAEL, Paulo. **Educação, estágio e trabalho**. São Paulo: Integrare, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1996.

VIEIRA, Alexandre Thomaz (Coord.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

Oportunidades nos mercados globalizados: estudo nas empresas brasileiras de consultoria em tecnologia da informação¹

Opportunities in global markets: study in the brazilian companies of consulting in information technology

Resumo

Este artigo teve como objetivo verificar, a partir de uma pesquisa em quatro empresas de consultoria em Tecnologia da Informação, se o processo de internacionalização desse setor ocorre em função da busca de oportunidades em mercados globalizados. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, através da coleta de dados por questionário, respondido por executivos de nível gerencial. A análise dos dados coletados foi feita por análise de conteúdo, sob a categorização das dimensões de acordo com os objetivos a serem alcançados, verificando-se que as empresas analisadas obtiveram, de uma forma geral, mais vantagens do que desvantagens com o processo de internacionalização e que as estratégias adotadas tiveram participação importante no sentido de dar suporte a este processo. Pelos resultados obtidos, concluiu-se que de fato a internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em Tecnologia da Informação foi decorrente da busca de oportunidades nos mercados globalizados.

Palavras-chave: internacionalização de empresas; tecnologia da informação; mercados globalizados.

Abstract

This study aimed to verify if internationalization process comes from search of opportunity in global markets. The study adopts a quality method through data base that was answered by managers executive that kindly fill up a questionnaire. The data base was analyzed through content analyses and checked that interviewed companies have been acquiring more advantages than disadvantages after internationalization process. The adopt strategies were crucial to succeed the process. For obtained result the study conclude that internationalization process from Brazilian Consulting in Information Technology Company was decurrent of the search of opportunity in global search.

Keywords: internationalization of companies; information of technology; global markets.

Bruna Zambel Russo¹
Carolina Batista de Deus²
Simone Cardoso de Almeida Marques³
Ingrid Araujo Silva⁴
Francisco Américo Cassano⁵

¹ Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Secretariado Executivo pela FATEC/SP. Vivência em processos de recrutamento e seleção, integração institucional, programa de estágio, programa de inclusão de pessoas com deficiência e outplacement, na Pepsico do Brasil Ltda. E-mail: brurusso@yahoo.com.

² Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência em análise documental nas áreas de importação e exportação aérea e marítima, na ITATRANS RL Logística Internacional S/A. E-mail: ea1.sao@itatransrl.com.br.

³ Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência em análise de sistemas, na Telefônica S/A. E-mail: marques_sissa@hotmail.com.

⁴ Bacharel em Administração com ênfase em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Vivência na área de compras e de logística, na ARROW BRASIL S/A. E-mail: araujo.ingrid@hotmail.com.

⁵ Doutor em Ciências Sociais concentração em Relações Internacionais, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Vivência empresarial em comércio exterior, com atuação em empresas do tipo Trading Company e em consultoria de empresas nas áreas de finanças internacionais e de gestão. Professor Adjunto e Professor Responsável pela Linha de Formação Específica em Comércio Exterior na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: famcassano@uol.com.br.

¹ Artigo aprovado e apresentado no XII SEMEAD – Seminários em Administração, Universidade de São Paulo – USP, agosto de 2009.

Introdução

É senso comum que a relevância das atividades de serviços na geração de renda nas economias modernas vem se ampliando. As atividades terciárias promovem o desenvolvimento econômico, pois aumentam a competitividade interna e internacional, geram empregos qualificados e aceleram o progresso tecnológico.

Durante vários anos consecutivos, as exportações brasileiras de serviços não superaram a marca de 10% do valor das exportações brasileiras de bens. Apenas a partir de 2004 esta marca foi superada e o Brasil passou a ampliar as exportações de serviços, se comparadas ao restante do mundo, alcançando em 2005 o ápice de 28% de crescimento em relação ao ano anterior (BRASIL, 2008).

Dada a relevância do setor de serviços e a significativa contribuição dos serviços de tecnologia da informação para o incremento do setor, este estudo visou se aprofundar no tema, buscando informações relevantes que possam servir como base para novos empreendedores. Além disso, também tem como foco tornar-se material de apoio e consulta para empresas da área de tecnologia da informação que estejam se preparando para entrar em novos mercados.

Em termos acadêmicos, este estudo se propôs a enriquecer as pesquisas voltadas para assuntos relacionados à internacionalização de empresas. A sua proposta foi descobrir se a dinâmica da internacionalização deste setor no Brasil está ligada à busca por oportunidades no mercado global.

O objetivo geral, portanto, foi descobrir se o processo de internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em Tecnologia da Informação – TI é decorrente da busca de oportunidades nos mercados globalizados.

A fim de se atingir tal objetivo, foram definidos alguns objetivos específicos:

- I. conhecer as possibilidades de negócios para as consultorias de TI existentes nos mercados globalizados;
- II. analisar o processo de internacionalização nas empresas identificadas acima;
- III. avaliar se as oportunidades nos mercados globais influenciam no processo de internacionalização.

Para orientar o estudo em torno dos objetivos definidos, o problema de pesquisa foi caracterizado da seguinte forma: como as oportunidades de negócios nos mercados globalizados influenciam o processo de internacionalização das empresas brasileiras de consultoria em TI?

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, através da coleta de dados por questionário, respondido por executivos de nível gerencial. A análise dos dados coletados foi feita por análise de conteúdo, sob a categorização das dimensões de acordo com os objetivos a serem alcançados.

1 Referencial teórico

Pelo que foi apresentado na Introdução, a temática abordada no estudo se relaciona com as oportunidades de negócios nos mercados globalizados e com a internacionalização das empresas. Neste item foi desenvolvida a revisão da literatura desses dois temas, buscando obterem-se elementos que permitam verificar se na prática estão sendo utilizados os mesmos conceitos.

1.1 Oportunidades de negócios nos mercados globalizados

Porter (1989) apresentou um fator determinante para que as empresas obtivessem êxito em longo prazo com o processo de internacio-

nalização: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva pode se apresentar em dois tipos, como menor custo ou diferenciação. O menor custo, ainda segundo Porter (1989), consiste na capacidade da empresa desenvolver e comercializar um produto ou serviço com mais eficiência do que seus concorrentes e com o mesmo preço ou menor. Esta redução de custo transforma-se em lucros superiores. Já a diferenciação é a habilidade da empresa propiciar um valor exclusivo ao cliente em relação à qualidade ou característica do produto ou serviço. Com esta vantagem a empresa, ao manter os custos comparáveis aos concorrentes, consegue aumentar o preço do produto ou serviço e obter um lucro maior.

Por outro lado, para Kotler (2000), um dos principais motivos que levam uma empresa a se decidir pela internacionalização é a percepção de que terá mais oportunidades em novos mercados, uma vez que o mercado interno não é grande o suficiente para absorver tanta oferta. Relaciona ainda outros fatores que influenciam a busca por mercados globais quando:

- I. o mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o mercado interno;
- II. há necessidade de a empresa aumentar sua carteira de clientes a fim de atingir economias de escala;
- III. é necessário fazer com que a empresa se torne menos dependente de um só mercado;
- IV. muitas vezes empresas globais entram no mercado nacional oferecendo produtos mais interessantes a preços mais baixos e é necessário que a empresa contra-ataque esses concorrentes em seus mercados internos.

Essa visão de Kotler foi corroborada por Brito e Lencastre (2000), que complementaram e agruparam esses fatores em motivações proativas e reativas na busca de oportunidades de entrada no mercado global.

Brito e Lencastre (2000) discorreram sobre cada um dos estímulos, explicando-os separadamente:

- I. estratégias de crescimento: o objetivo principal das empresas que tencionam buscar oportunidades nos mercados globais é crescer. Geralmente encontram dificuldades de crescimento no mercado interno por diversas razões, como a falta de sofisticação dos consumidores locais ou a entrada de novos concorrentes, e, em função disto, veem a internacionalização como alternativa;
- II. aproveitamento de oportunidades criadas em um novo mercado: muitas empresas têm representantes ou mesmo distribuidores de seus produtos em mercados externos e se aproveitam do fato de sua marca já estar consolidada nesse mercado para passar a distribuir diretamente sem intermediários, usufruindo todos os benefícios desta nova configuração de negócio;
- III. proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas: consideram que a proximidade dos mercados é um fator facilitador na percepção de oportunidades de internacionalização, pois permite um conhecimento maior de um mercado sobre o outro, o que traz segurança e diminui as incertezas durante esse processo;
- IV. redução do risco: a internacionalização proporciona a diluição dos riscos, pois a empresa deixa de ser dependente de apenas um mercado e possivelmente de poucos clientes, passando a ampliar

sua área de atuação para mercados diversos. Com isto um resultado abaixo do esperado em um dos países pode ser equilibrado com um bom resultado em outro país;

- V. redução de custos e aproveitamento de economias de escala: algumas empresas aproveitam-se do fácil acesso e do custo reduzido da mão-de-obra, ou matéria-prima, encontrados em outros mercados para realocar seu local de operação, além, também, de muitas vezes encontrar nesses novos mercados uma legislação menos restritiva. Fica evidenciado que muitas vezes essa realocação não oferece apenas vantagens à empresa, podendo, por outro lado, aumentar alguns custos tais quais os de transporte ou os que estão relacionados à instalação da empresa neste novo mercado. Esta decisão pode ainda estar atrelada ao fato da empresa almejar atingir uma escala de produção maior do que a que trabalha no momento, e muitas vezes encontrar facilidades na centralização de suas operações em outro mercado como citado anteriormente. Esta resolução deve sempre levar em consideração todos os pontos negativos citados até aqui e, também, o fato de que a empresa pode enfrentar neste novo mercado o risco político, as oscilações cambiais e as barreiras tarifárias e não-tarifárias;
- VI. aproveitamento da imagem do país: a visibilidade positiva que um determinado país tem perante o mercado externo, pode facilitar e fortalecer as oportunidades de suas empresas adentrarem em outros mercados. O mesmo pode ocorrer de forma contrária, caso o país tenha uma imagem negativa no mercado externo;

VII. apoios governamentais: muitas empresas são atraídas por incentivos oferecidos pelo governo, ou instituições de seu país de origem ou de destino do investimento, e, por esta razão, decidem se internacionalizar;

VIII. internacionalização por arrastamento: geralmente empresas prestadoras de serviços acabam por acompanhar seus clientes quando estes optam por se instalar em novos mercados a fim de continuar prestando serviços aos mesmos;

IX. imperativos do próprio negócio: ocorrem quando o segmento de atuação da empresa a obriga a ter instalações em diferentes mercados, como é o caso de uma empresa de transporte aéreo, que serve tanto ao mercado interno quanto ao externo. Uma outra forma também ocorre quando a demanda no próprio mercado interno não é mais suficiente para impulsionar o desenvolvimento da empresa.

Nessa mesma linha de pensamento, Sousa e Palacios (2004) confirmaram a existência de motivações proativas – como um atrativo para se alcançar um objetivo estratégico – e motivações reativas – como uma reação da empresa a mudanças que já estão em andamento no mercado.

Assim como Brito e Lencastre (2000), Sousa e Palacios (2004) listam essas motivações a seguir no quadro 01.

QUADRO 01 - ESTÍMULOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

PROATIVOS	REATIVOS
Lucro	Pressões competitivas
Produto único	Excesso de produção
Vantagem tecnológica	Vendas no mercado em queda
Informação exclusiva	Excesso de capacidade instalada
Benefícios fiscais	Mercado interno saturado
Economias de escala	Proximidade de clientes e mercado

FONTE: Sousa e Palacios (2004, p.30)

Apresentadas essas motivações para a internacionalização, Sousa e Palacios (2004) consideraram que as empresas que obtêm melhor desempenho no mercado internacional são aquelas que optam por uma postura proativa em relação às oportunidades, não esperando que estas cheguem àquela, mas sim indo à busca das mesmas.

Keegan (2006) complementou afirmando que, baseando-se nestas duas fontes de vantagem competitiva, Porter desenvolveu um modelo de estratégias genéricas para empresas, conforme demonstrado na figura 01.

FIGURA 01 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

		VANTAGEM COMPETITIVA	
ÂMBITO COMPETITIVO	Alvo Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Alvo Limitado	Enfoque nos Custos	Diferenciação Focalizada

FONTE: Porter (1989, p.50)

Esse modelo, segundo Keegan (2006), ao combinar custo e diferenciação com o escopo do mercado-alvo atendido (classificado em limitado ou amplo) e com a dimensão do mix de produto (dividido em limitado ou amplo), possibilitou o desenvolvimento das quatro estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação, foco em custos e diferenciação focalizada. De acordo com esta classificação, as estratégias amplas de mercado subdividem-se em:

- I. vantagem de liderança em custos: ocorre quando a empresa, em mercados abrangentes ou perante ampla oferta de mix de produtos, fundamenta o valor do seu produto ou serviço no baixo custo. Com isso, o preço final do produto ou serviço pode ser menor, o que aumenta seu valor na percepção do cliente;
- II. diferenciação: ocorre quando o produto ou serviço é percebido como único pelos clientes em um mercado amplo. Este tipo de estratégia permite que o preço cobrado seja mais elevado e que a empresa mantenha sua posição de mercado.

Já as estratégias de mercado restrito são classificadas em:

- I. diferenciação focalizada: ocorre quando a empresa tem como alvo um mercado mais reduzido e definido, criando um valor diferenciado para este público. A utilização desta estratégia possibilita que a empresa compreenda melhor as necessidades e desejos de seus clientes;
- II. foco de custo: ocorre quando a empresa, considerando um mercado-alvo restrito, consegue fornecer aos seus clientes um produto ou serviço com preços mais baixos se comparado à concorrência.

Craig e Grant (1999) corroboraram o modelo apresentado por Porter e procuraram explicar a razão de duas empresas que fabricam produtos similares apresentarem diferenças de custos unitários. Para isso, demonstraram as fontes de vantagem de custos evidenciadas a seguir:

- I. economias de aprendizagem: o custo de um produto tende a diminuir conforme as empresas fabricantes aumentam seu *know-how*, ou seja, seu conhecimento sobre a fabricação de um determinado produto. O que se percebe é que quanto

mais se fabrica um determinado produto, mais qualificados estarão os envolvidos no processo, o que acarretará em maior rapidez e redução do tempo do funcionário por unidade produzida;

- II. economias de escala: apresenta-se na medida em que a quantidade dos insumos empregados na fabricação de um determinado produto aumenta a quantidade final da produção sem que os custos fixos aumentem. Neste caso, por mais que os custos variáveis aumentem, juntamente com a produção, os custos fixos como, por exemplo, os custos de publicidade, permanecem os mesmos diminuindo o custo final;
- III. custos dos insumos: a empresa pode reduzir seus custos com mão-de-obra para alcançar a vantagem de custo;
- IV. tecnologia de processo: o investimento em inovação tecnológica acarreta em redução de custos nos processos organizacionais;
- V. projeto do produto: a integração dos profissionais responsáveis por um projeto de desenvolvimento de produto é de extrema importância no sentido de repensar a estrutura do mesmo, de forma a reduzir o número de componentes e facilitar sua montagem. Desta maneira, tem-se como objetivo reduzir etapas desnecessárias e retrabalho;
- VI. utilização da capacidade: em alguns ramos empresariais boa parte dos custos unitários é fixa, ou seja, se a empresa utilizar 1% ou 100% de sua capacidade, o custo de produção será o mesmo. Assim, para reduzir o custo unitário do produto, é necessário que a empresa utilize o máximo de sua capacidade para baixar custos e aumentar os lucros;

VII. fatores administrativos: apesar de se ter apresentado diversos fatores para a diminuição de custos, muitas vezes a vantagem de algumas empresas está na forma como os recursos são administrados.

Já em relação à diferenciação, Craig e Grant (1999) optaram por demonstrar a singularidade desta vantagem, que pode se apresentar não somente em produtos como também nos serviços atrelados a ele. A empresa que decide ter um diferencial deve não somente se comprometer com o cliente como também compreender suas reais necessidades e conhecer sua capacidade de unir ambas as habilidades. A diferenciação não pode ser generalizada, uma vez que cada empresa tem uma percepção única para o desenvolvimento desses diferenciais, o que gerará características distintas no produto ou serviço.

Craig e Grant (1999) ainda consideraram que, devido a esta singularidade, a vantagem de diferenciação tende a ser mais sustentável que a de custos, já que a segunda pode ser facilmente copiada pela concorrência, além de ser influenciada por variações de câmbio, por exemplo.

Diferente da visão exposta pelos autores anteriores, Barney e Hesterly (2008) apresentaram a vantagem competitiva por uma nova ótica. O modelo descrito é a Visão Baseada em Recursos – VBR, que foca nos recursos e capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.

A VBR define recursos como ativos que podem ser tangíveis ou intangíveis e que são controlados pela empresa podendo ser utilizados com o objetivo de desenvolver e estabelecer estratégias. Como exemplo, é possível citar os produtos da empresa como ativos tangíveis e a reputação da empresa como ativo intangível.

Capacidades são partes dos recursos de uma empresa e permitem que estes sejam utilizados na

criação e implementação de estratégias. Barney e Hesterly (2008) consideraram que a capacidade e os recursos devem ser utilizados em conjunto, pois são complementares, podendo ser divididos em quatro categorias:

- I. recursos financeiros: incluem todos os valores financeiros, advindos de qualquer fonte lícita, utilizados pela empresa para criar e implantar estratégias;
- II. recursos físicos: englobam desde insumos até o espaço físico em que a empresa se encontra;
- III. recursos humanos: reúne todo capital humano da empresa considerando suas atividades e contribuições individuais à organização;
- IV. recursos organizacionais: são representados pela cultura e políticas organizacionais, pelas relações formais e informais entre os grupos, bem como pelo planejamento, controle e coordenação dessas relações.

Essa perspectiva de Barney e Hesterly (2008) complementa a visão de Craig e Grant (1999) de que uma empresa que possui recursos e capacidades de grande valor, frente às empresas que não compartilham disto e que acreditam ser muito custoso imitar esses recursos e capacidades, poderá obter uma vantagem competitiva sustentável.

1.2 O processo de internacionalização das empresas

Os primeiros a estudar as transações internacionais foram os mercantilistas, tendo em seguida o advento do liberalismo econômico que cedia tal privilégio às Nações, porém, com o constante papel impulsionador das empresas, estas assumiram os fluxos de bens e capitais impondo-se como unidade de análise nas questões de internacionalização (ROCHA, 2002).

Segundo Maia (2006), o comércio internacional está inserido em um cenário muito maior, a Economia Internacional, que abrange outros fatores como domínio de tecnologia e transportes, movimentação de capitais e pessoas e abertura de novos mercados.

Essa constante movimentação justifica que pequenas e grandes empresas visualizem seu mercado como um todo e não se restrinjam somente ao seu mercado local, fazendo assim com que a internacionalização seja uma condição necessária para a posição competitiva bem como à própria sobrevivência (LORGA, 2003).

O processo de internacionalização distingue-se por duas grandes perspectivas: a econômica e a comportamental. A econômica, identificada por Welch e Luostarinen, deve ser equacionada de forma precisa, com base na avaliação das vantagens e desvantagens da suposta decisão. Os recursos financeiros podem funcionar como barreira à decisão da internacionalização, mesmo que não constituam um fator determinante. A comportamental, de Bjorkman e Fosgren, baseia-se no processo de como as empresas iniciam a sua internacionalização. Contrária à perspectiva econômica, a perspectiva comportamental aplica-se melhor às empresas menores e no início do processo (LORGA, 2003).

Para orientar o estudo, adotou-se um modelo teórico que descreve as principais etapas do processo de internacionalização.

Iniciando-se pela definição, e ao contrário do que muitos pensam, Cintra e Mourão² (2005 *apud* ALMEIDA, 2007) afirmam que o processo de internacionalização é muito mais do que exportação e/ou importação de bens. Para uma empresa ser reconhecida internacionalmente, tem que estar

² CINTRA, R.; MOURÃO, B. *Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras*. São Paulo: Focus RI Assessoria e Consultoria em Relações Internacionais, 2005.

inserida em um processo no qual exista uma relação maior com as partes envolvidas no país de origem e no exterior. Abertura de filiais, parcerias comerciais, investimentos entre as empresas, bem como cooperação industrial/comercial, são alguns exemplos de atividades que a empresa deve “garantir” para ser chamada de internacional.

De acordo com Almeida (2007), o simples processo de importação e/ou exportação é somente uma fase desse processo de internacionalização.

O modelo de Upsalla defende duas grandes proposições para o entendimento do processo. A primeira é de que a ordem de seleção de países seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem. A segunda dá-se através do estabelecimento da cadeia em mercados estrangeiros, estágios intermediários para assim seguir a um maior comprometimento de recursos (ROCHA, 2002).

Seguindo essa lógica, as atividades das empresas iniciariam no mercado doméstico e somente depois se inseriam no mercado externo.

Para Welch e Luostarinen³ (1988 *apud* ROCHA, 2002), internacionalização pode ser definida como um processo de crescente envolvimento com operações internacionais, sendo que essas operações podem ser de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se realiza através de importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Já a internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. As duas direções combinadas permitem maior aprofundamento do processo de internacionalização de empresas.

³ WELCH, L. S.; LUOSTARIEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, Henley-on-Thames, Eng. v.14, n.2, p.34-55, 1988.

De acordo com Almeida (2007), é necessário que a empresa esteja inteiramente alinhada com as necessidades do mercado interno antes de se projetar para o mercado exterior. Passada esta etapa, as empresas iniciam o processo de alianças, abertura de “filiais” no exterior e *joint-ventures*.

Analisando-se tais alternativas, constatam-se que algumas atitudes são mais pró-ativas e outras mais reativas, reações essas decorrentes dos estímulos de oportunidades e ameaças que giram no mercado (LORGA, 2003).

Embora a internacionalização não deva ser encarada como solução de todos os males que as empresas enfrentam, a mesma tem se tornado condição necessária para reforçar a ação competitiva. A expansão internacional é apenas uma dentre as diversas formas de estratégias de crescimento (PRESCOTT; WELFORD⁴, 1994 *apud* LORGA, 2003).

No entanto, Almeida (2007) afirmou que a liberação dos processos comerciais e financeiros tem levado as empresas ao inevitável processo de internacionalização.

Assim, admite-se que a estratégia de servir mercados externos deve ser submetida a diferentes decisões que condiz com o pensamento da empresa.

2 Metodologia

A partir das características apresentadas e do objetivo de estudo, para esta pesquisa foi definido o método qualitativo.

As pesquisas de campo têm outra classificação, que varia conforme o tipo de estudo: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. Tais estudos se caracterizam pelos diferentes

⁴ WELFORD, R.; PRESCOTT, K. *European Business: an issue based approach*. London: Pitman, 1994.

níveis de aprofundamento, objetivos desejados, perspectiva do objeto de estudo e a qualificação do pesquisador (CERVO; BERVIAN, 2004).

Os estudos exploratórios são recomendados quando há pouco conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado. Realizam-se descrições precisas do assunto e buscam-se as relações existentes entre os elementos encontrados (CERVO; BERVIAN, 2004).

Assim sendo, este estudo seguiu o tipo de pesquisa exploratória.

Por outro lado, Lakatos e Marconi (2008) afirmam que são utilizados entrevistas, questionários e formulários para a coleta de dados e que, neste tipo de pesquisa, emprega-se bastante o procedimento de amostragem.

2.1 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo permitiu a constatação prática daquilo que a revisão da literatura apontou como sendo o caminho para as empresas aproveitarem as oportunidades nos mercados globalizados.

2.1.1 Plano Amostral

O plano amostral de uma pesquisa de campo origina-se com a seleção de um universo a que se refere o estudo, da população que será estudada e da unidade amostral, objeto sobre o qual o estudo concentrará os seus objetivos.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o universo consiste no agrupamento dos elementos que possuem características comuns. Assim, o universo deste estudo é representado pelo mercado brasileiro de consultoria em TI, que é formado por empresas de diferentes portes.

Richardson (2008) considerou universo e população definições bastante próximas, como sendo o conjunto de eventos com as mesmas especificações. Para o enfoque deste estudo, a

população restringiu-se às consultorias brasileiras de TI que se internacionalizaram.

Com relação à amostra, Richardson (2008) definiu como um subconjunto da população. Sampieri, Collado e Lucio (2006) consideraram que, para os estudos qualitativos, a amostra corresponde ao conjunto dos contextos, eventos ou fatos sobre o qual são extraídas informações que não necessariamente representam o universo.

Para este estudo, quatro empresas da população de consultorias, que prestam serviços internacionais, receberam o questionário abrangendo todos os tópicos necessários para as respostas do problema de pesquisa e o alcance do objetivo geral.

2.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

Podem ser utilizados diversos instrumentos de coleta de dados para se obter informações acerca de grupos sociais e os instrumentos de largo uso são: a entrevista, o formulário e o questionário (CERVO; BERVIAN, 2004).

A entrevista é utilizada quando não se podem encontrar dados em registros documentais e podem ser fornecidos por certas pessoas, recorrendo a este instrumento os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas (CERVO; BERVIAN, 2004).

Cervo e Bervian (2004) também afirmaram que o questionário pode ser enviado pelo correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados.

Richardson (2008), no entanto, alertou que a interação face a face é a melhor situação para participar na mente de outro ser humano, permitindo uma estreita relação entre as pessoas.

Por outro lado, um formulário, destinado à coleta de dados resultantes de observações feitas pelo próprio investigador, pode ser aplicado a grupos heterogêneos, inclusive analfabetos, diferente do que acontece com o questionário, e, após isso, o formulário é codificado em gráficos,

mapas e então analisados, interpretados (CERVO; BERVIAN, 2004).

Além disso, o questionário, mais comum entre os instrumentos de coleta de dados, tem a função de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2008).

Visando atender ao objetivo geral deste estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário de questões fechadas que, segundo Richardson (2008), é composto por indagações ou afirmações cujas alternativas de resposta já estão estabelecidas, sendo que o respondente deverá optar pela opção mais adequada à sua realidade.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmaram ainda que os questionários fechados são mais fáceis de serem aceitos pelos indivíduos, pois levam menos tempo de serem respondidos e, portanto, se obtém mais respostas.

2.1.3 Análise de Tratamento dos Dados

Richardson (2008) observou que as definições de análise de conteúdo sofreram alterações ao longo do tempo, à medida que as técnicas foram aprimoradas e o campo de aplicação diversificado.

Para Bardin (2000), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos em constante desenvolvimento e que se aplicam a diversos tipos de discursos. A maioria dos processos de análise de conteúdo é baseada na categorização, não sendo um processo obrigatório.

A categorização consiste em classificar, sob um título genérico, os elementos que constituem um conjunto de elementos por diferenciação e reagrupamento segundo o gênero, tendo por base a definição de critérios (BARDIN, 2000).

Previamente à categorização, foi elaborado o quadro 02 que apresenta as características gerais das empresas que compuseram a amostra.

QUADRO 02 - DADOS E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Empresa	Área de atuação no Brasil	Diferencial de serviço	Início de atuação no mercado externo
Sonda Procwork	Todas as regiões	Softwares de aplicativos Complementares a sistema de ERP	Entre 1991 e 2000
HR Developers Consultoria	Todas as regiões	Consultoria e produtos específicos para Recursos Humanos no SAP ERP	Entre 2001 e 2008
Datasul S/A	Todas as regiões	Consultoria e venda de software como ERP, HCM, BI	Entre 1971 e 1980
Stefanini IT Solutions	Nordeste, Centro-oeste, Sudeste e Sul	Consultoria	Entre 1991 e 2000

FONTE: Os autores (2008)

Para a categorização dos dados obtidos nas entrevistas, foram escolhidas quatro categorias: motivos e oportunidades que levaram à internacionalização; incentivos para a atuação de empresas estrangeiras no mercado externo; estratégias adotadas pela empresa no processo de internacionalização; resultados da internacionalização da empresa. Tais categorias, sem que haja qualquer hierarquização, permitiram que os resultados obtidos pudessem ser analisados de forma agrupada e que possibilitassem maior clareza na análise das respostas que cada respondente ofereceu à pesquisa.

QUADRO 03 - CATEGORIA 1: MOTIVOS E OPORTUNIDADES QUE LEVARAM À INTERNACIONALIZAÇÃO

EMPRESA	RESPOSTA
Sonda Procwork	A oportunidade para a internacionalização surgiu porque a empresa foi procurada por clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obter oportunidades em novos mercados; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; atender os clientes que se internacionalizaram. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno, pois as vendas neste estavam em queda; desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; pressões competitivas. Os motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; informação exclusiva; benefícios fiscais; excesso de produção; excesso de capacidade instalada; proximidade de clientes e do mercado de forma geral.
HR Developers Consultoria	A oportunidade para a internacionalização surgiu tanto da busca da empresa por novos clientes, quanto da demanda pela empresa de clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obter oportunidades em novos mercados; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; atender os clientes que se internacionalizaram. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno; contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: excesso de produção; vendas no mercado interno em queda; excesso de capacidade instalada.
Datasul S/A	A oportunidade para a internacionalização surgiu tanto da busca da empresa por novos clientes quanto da demanda pela empresa de clientes do exterior. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; atender os clientes que se internacionalizaram; desenvolvimento de produto único. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: obter oportunidades em novos mercados; possibilidade de lucros maiores que os do mercado interno; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; ter menor dependência de um só mercado; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: excesso de produção; vendas no mercado interno em queda; excesso de capacidade instalada.
Stefanini IT Solutions	A oportunidade para a internacionalização surgiu da busca da empresa por novos clientes. Além disso, os motivos que mais influenciaram na internacionalização da empresa foram: obtenção de oportunidades em novos mercados; ter menor dependência de um só mercado; contra-ataque a novos entrantes no mercado interno; atender os clientes que se internacionalizaram; pressões competitivas; proximidade de clientes e mercado. Outros motivos que tiveram uma influência média foram: possibilidade de lucros maiores; necessidade de aumentar a carteira de clientes a fim de atingir economias de escala; excesso de capacidade instalada. Já motivos que tiveram pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização foram: desenvolvimento de produto único; vantagem tecnológica; informação exclusiva; benefícios fiscais; excesso de produção; vendas no mercado interno em queda.

FONTE: Os autores (2008)

Nesta primeira categoria, todos os respondentes afirmaram que a oportunidade de internacionalização surgiu com a busca da empresa por novos clientes e a maioria também se internacionalizou por conta da demanda de novos clientes no exterior.

Além disso, o motivo que mais impulsionou a maioria das empresas respondentes a se internacionalizar foi a obtenção de oportunidades em novos mercados seguido pela necessidade de aumentar a carteira de clientes, ter menor dependência de um só mercado e atender aos clientes que se internacionalizaram.

QUADRO 04 - CATEGORIA 2: OS INCENTIVOS PARA A ATUAÇÃO DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO MERCADO EXTERNO

EMPRESA	RESPOSTA
Sonda Procwork	A empresa atua na América Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo do mercado onde se instalou.
HR Developers Consultoria	A empresa atua na Europa Ocidental, América do Norte e Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo para se instalar nesses mercados.
Datasul S/A	A empresa atua na América do Norte e Latina e contou com incentivos fiscais e processos menos burocráticos para instalação nesses mercados.
Stefanini IT Solutions	A empresa atua na África, América do Norte e Latina e não contou com nenhum tipo de incentivo para se instalar nesses mercados.

FONTE: Os autores (2008)

Na categoria dois, todas as empresas respondentes atuam na América Latina e a maioria não contou com nenhum incentivo para instalação no mercado.

Em contrapartida, uma das empresas que atua também na América do Norte contou com incentivos fiscais e com processos menos burocráticos.

QUADRO 05 - CATEGORIA 3: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

EMPRESA	RESPOSTA
Sonda Procwork	As estratégias utilizadas pela empresa foram: eficiência, qualidade, inovação e diferenciação do produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.
HR Developers Consultoria	As estratégias utilizadas pela empresa foram: preço, eficiência, qualidade e diferenciação do produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.
Datasul S/A	As estratégias utilizadas pela empresa foram: preço, eficiência e qualidade. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.
Stefanini IT Solutions	As estratégias utilizadas pela empresa foram: eficiência, qualidade e diferenciação de produto. A empresa tem projetos para continuar/ampliar sua atividade.

FONTE: Os autores (2008)

Nesta categoria três, as empresas respondentes confirmaram que as estratégias mais utilizadas para a internacionalização foram a eficiência e a qualidade dos serviços e produtos e todas têm projetos para continuar e/ou ampliar sua atividade internacional.

QUADRO 06 - CATEGORIA 4: RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Continua

EMPRESA	RESPOSTA
Sonda Procwork	A empresa enfrentou algumas dificuldades, tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e a economia desses mercados. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados, novas possibilidades de relacionamentos empresariais e ganho de credibilidade.
HR Developers Consultoria	A empresa enfrentou algumas dificuldades tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e sua carga tributária. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados.

QUADRO 06 - CATEGORIA 4: RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Conclusão

EMPRESA	RESPOSTA
Datasul S/A	A empresa enfrentou algumas dificuldades, tais como: a burocracia para entrada no mercado externo e as diferenças culturais. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para a atuação em novos mercados e novas possibilidades de relacionamentos empresariais.
Stefanini IT Solutions	A empresa enfrentou algumas dificuldades tais como: as diferenças culturais e econômicas. Em contrapartida obteve resultados satisfatórios, pois com o processo de internacionalização conquistou diversos benefícios como maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura de novos mercados e novas possibilidades de relacionamentos empresariais.

FONTE: Os autores (2008)

Na categoria quatro, as empresas respondentes apontaram como maior dificuldade no processo de internacionalização a burocracia, seguida de diferenças culturais e a economia dos países-alvo.

Por outro lado, os resultados foram satisfatórios, pois houve benefícios como: ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura de novos mercados.

Conclusão

Pela análise de conteúdo sobre os dados coletados, verificou-se que todas as empresas estudadas obtiveram resultados satisfatórios no processo de internacionalização e têm interesse em manter ou ampliar suas atividades no exterior.

No decorrer desse processo, as empresas se depararam com alguns obstáculos que foram superados como, por exemplo, a burocracia em excesso para a entrada de empresas estrangeiras nos países-alvo, a economia de mercado, a carga tributária e as diferenças culturais. Embora os autores apresentados mencionem, também, questões políticas como uma barreira, nenhuma das empresas teve empecilhos desta natureza.

Essas dificuldades, porém, foram suplantadas por benefícios obtidos durante o processo como,

por exemplo, maiores ganhos financeiros, maior poder de marca, crescimento da empresa, ampliação e abertura para atuação em novos mercados, possibilidade de relacionamentos empresariais e ganho de credibilidade.

Já alguns benefícios mencionados no referencial teórico como a redução de riscos de investimento, disputa de mercado, aumento de produtividade e redução de custos de produção, não configuraram a realidade das empresas.

Para entrar em novos mercados as empresas analisadas utilizaram diversas estratégias para se destacar frente à concorrência, e, entre elas, as mais importantes são: eficiência; qualidade de produto e serviço; inovação; diferenciação de produto ou serviço; preço. A única estratégia verificada na teoria e não empregada pelas empresas é a utilização da marca corporativa.

As empresas estudadas foram mais fortemente impulsionadas por motivações pró-ativas ao se decidirem pela internacionalização, entretanto, algumas motivações reativas também foram importantes neste processo. No quadro 07 é possível observar-se com mais clareza o grau de importância dessas motivações.

QUADRO 07 - ESCALA DE IMPORTÂNCIA PARA AS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Motivações		Grau de importância
PRÓ-ATIVAS	Contra-ataque a novos entrantes no mercado interno	ALTA
	Desenvolvimento de produto único	
	Vantagem tecnológica	
	Informação exclusiva	MÉDIA
	Benefícios fiscais	
REATIVAS	Há pressões competitivas	ALTA
	Obtenção de oportunidades em novos mercados	
	Há proximidade de clientes e mercado	
	Há excesso de produção	BAIXA
	Vendas no mercado estão em queda	
	Há excesso de capacidade instalada	

FONTE: Os autores (2008)

Desta forma é possível entender que, de fato, o que foi apresentado na teoria reflete-se na realidade das empresas estudadas, pois as respostas demonstraram que a maioria das motivações apresentadas pelos autores influenciou de alguma forma o processo de internacionalização.

Existem também outras motivações definidas como de alta relevância pelas empresas, mas que não foram categorizadas como reativas ou pró-ativas na literatura: obtenção de lucros maiores,

aumento da carteira de clientes, menor dependência de um só mercado e atendimento internacional aos clientes do mercado interno.

Em vista disto é possível verificar que a maioria das empresas, por ter motivações pró-ativas muito mais fortes que as reativas, buscou novas oportunidades em mercados externos.

Com isso, conclui-se que o processo de internacionalização das empresas brasileiras de Consultoria em Tecnologia da Informação decorre da busca de oportunidades nos mercados globalizados, embora, em alguns casos, tais oportunidades surgissem para as empresas sem que fossem pró-ativas, como, por exemplo, o caso de clientes que demandaram seus serviços.

- Recebido em: 15/08/2010
- Aprovado em: 24/09/2010

Referências

- ALMEIDA, André. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. **Informativo da Secretaria de Comércio e Serviços – SCS**, abril - 2008. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1202750324.pdf>. Acesso em: 12 maio 2008.
- BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de. **Os horizontes do marketing**. Lisboa: Verbo, 2000.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DUNNING, John H. **International production and the multinational enterprise**. London: Allen and Unwin, 1981.
- HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of foreign direct investment**. Cambridge, Mass.: M.I.T., 1976.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. 9.ed. São Paulo: E.P.U., 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LORGA, Susana Costa e Silva. **Internacionalização e redes de empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.
- MAIA, Jayme de Mariz. **Economia internacional e comércio exterior**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RICUPERO, Rubens; BARRETTO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Fundação Dom Cabral, 2007. p.1-36.
- ROCHA, Angela da (Org.). **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.
- SOUSA, José M. M. de; PALACIOS, Tomás M. B. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

Orientações aos colaboradores da Revista da FAE

Histórico e missão

A Revista da FAE, existente desde 1998, é um espaço para divulgação da produção científica e acadêmica de temas multidisciplinares, que enfoca, principalmente, as áreas de administração, contabilidade, economia, direito, engenharia, educação, sistemas de informação, psicologia e filosofia, com o intuito de discutir o posicionamento das organizações e o desenvolvimento local.

Por ter como missão fomentar a produção e a disseminação de conhecimento em áreas correlatas à discussão sobre a gestão de negócios e o posicionamento das organizações no processo de desenvolvimento local, entre nossos leitores, encontram-se professores, alunos de graduação e pós-graduação, consultores, empresários e profissionais de empresas públicas e privadas.

Objetivo

O objetivo da Revista da FAE é promover a publicação de temas relacionados à gestão de negócios e à inserção das organizações no processo de desenvolvimento local.

A Revista da FAE deseja motivar e instigar os seus leitores a compreenderem o papel das organizações no processo de desenvolvimento local, tendo acesso à discussão de temas atuais e relevantes para definição estratégica e operacional das organizações.

Assim, será dada prioridade à publicação de artigos que, além de inéditos, nacional e internacionalmente, versem sobre o papel das organizações no desenvolvimento local e discutam sobre temas contemporâneos da gestão de negócios.

Orientação editorial

Os trabalhos selecionados pela Revista da FAE serão aqueles que abordem temas relacionados ao seu objetivo, ou seja, que se refiram a ferramentas, técnicas e teorias relacionadas à gestão de negócios e à função das organizações no processo de desenvolvimento local.

Com o tema gestão de negócios, visa-se contribuir com o debate sobre sistemas de gestão de produção e gestão econômica de sistemas produtivos, com o intuito de discutir o processo de desenvolvimento da organização. Trata-se

de uma visão holística sobre a gestão de negócios, a partir de uma abordagem multidisciplinar das áreas de ciências sociais aplicadas (administração, contábeis e economia), jurídica (direito) e exatas (engenharias).

Já com o tema organizações e desenvolvimento, o objetivo é analisar o papel e a interação da organização, qualquer que seja sua origem ou situação societária, no processo de sustentabilidade econômica, social, ambiental e política.

Além de trabalhos puramente teóricos, serão aceitos para apreciação artigos resultantes de estudos de casos ou pesquisas direcionadas que exemplifiquem ou tragam experiências, fundamentadas teoricamente, e que contribuam com o debate estimulado pelo objetivo da revista.

Enfatiza-se a necessidade de os autores respeitarem as normas estabelecidas nas Notas para Colaboradores, especialmente as referentes ao limite de tamanho. Os trabalhos serão publicados de acordo com a ordem de aprovação, porém será priorizado o conteúdo multidisciplinar do debate.

Todos os artigos estão disponíveis para download, exceto a última edição.

Focos

O principal requisito para publicação na Revista da FAE consiste em que o artigo represente, de fato, contribuição científica. Tal requisito pode ser desdobrado nos seguintes tópicos:

- O tema tratado deve ser relevante e pertinente ao contexto e ao momento e, preferencialmente, pertencer à orientação editorial.
- O referencial teórico-conceitual deve refletir o estado da arte do conhecimento na área.
- O desenvolvimento do artigo deve ser consistente, com princípios de construção científica do conhecimento.
- A conclusão deve ser clara e concisa e apontar implicações do trabalho para a teoria e/ou para a prática administrativa.

Espera-se, também, que os artigos publicados na Revista da FAE desafiem o conhecimento e as práticas estabelecidas com perspectivas provocativas e inovadoras.

Escopo

A Revista da FAE tem interesse na publicação de artigos de desenvolvimento teórico e trabalhos empíricos.

Os artigos de desenvolvimento teórico devem ser sustentados por ampla pesquisa bibliográfica e devem propor novos modelos e interpretações para fenômenos relevantes com relação à gestão de negócios e à interação das organizações no desenvolvimento local.

Os trabalhos empíricos devem fazer avançar o conhecimento na área, por meio de pesquisas metodologicamente bem fundamentadas, criteriosamente conduzidas e adequadamente analisadas.

Notas para colaboradores

A Revista da FAE está aberta a colaborações do Brasil e do exterior. A pluralidade de abordagens e perspectivas é incentivada.

Podem ser publicados artigos de desenvolvimento teórico e artigos baseados em pesquisas empíricas (de 5.000 a 8.000 palavras).

A aceitação e publicação dos textos implicam a transferência de direitos do autor para a Revista. Não são pagos direitos autorais.

Os textos enviados para publicação são apreciados por pareceristas pelo sistema blind review.

Os artigos deverão ser encaminhados para o Núcleo de Pesquisa Acadêmica (NPA) com as seguintes características:

- Em folha de rosto deverão constar o título do trabalho, o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado (s) de breve currículo, relatando experiência profissional e/ou acadêmica, endereço, números do telefone e do fax e e-mail.
- A primeira página do artigo deve conter o título (máximo de dez palavras), o resumo em português (máximo de 250 palavras) e as palavras-chave (máximo de cinco), assim como os mesmos tópicos vertidos para o inglês (title, abstract, keywords).
- A formatação do artigo deve ser: tamanho A4, editor de texto Word for Windows, margens 2,5 cm, fonte times new roman 13 e/ou arial 12 e espaçamento 1,5 linha.
- As referências bibliográficas devem ser citadas no corpo do texto pelo sistema autor-data. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em

ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023).

- Diagramas, quadros, figuras e tabelas devem ser numerados seqüencialmente, apresentar título e fonte, bem como ser referenciados no corpo do artigo.
- Os artigos deverão ser enviados em disquete ou CD, acompanhados de duas vias impressas ou via e-mail em arquivo eletrônico anexo. O autor receberá a confirmação de recebimento.

Permuta

A Revista da FAE faz permuta com as principais faculdades e universidades do país.

Assinatura

Periodicidade: Anual

Valor: R\$ 50,00

- Para assinar, favor entrar em contato pelo telefone (41) 2105-4093 ou pesquisa@fae.edu

Envio de artigos

Os artigos deverão ser encaminhados para:

FAE Centro Universitário
Núcleo de Pesquisa Acadêmica
Rua 24 de Maio, 135
80230-080 Curitiba/PR
E-mail: pesquisa@fae.edu
Fone: (41) 2105-4093 - Fax (41) 2105-4195

Agradecemos o seu interesse pela Revista da FAE e esperamos tê-lo(a) como colaborador(a) frequente.