

Faculdade de Nova Serrana

ESTUDOS CIENTÍFICOS FAN\$ 2012:

um incentivo à pesquisa discente e docente

ISBN 978-85-66214-00-0



9 788566 214000

ISBN 978-85-66214-00-0

Imagem: Tarsila do Amaral, Operários (1933), óleo sobre tela.

Faculdade de Nova Serrana
Programa de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação

ESTUDOS CIENTÍFICOS FANS 2012:

Um incentivo à pesquisa discente e docente

Organizadores
Ana Cláudia Azevedo
Carlos Corrêa Lacerda Junior
Ciro Antônio Pereira Lemos
Elaine Soares Silva
Flávia Aparecida Soares
Gustavo Tomaz de Almeida
Luiz Paulo Ribeiro
Octávio Valente Campos

Nova Serrana/MG
2012

ESTUDOS CIENTÍFICOS FANS 2012: Um incentivo à pesquisa discente e docente. Organizadores: Ana Cláudia Azevedo, Carlos Corrêa Lacerda Junior, Ciro Antônio Pereira Lemos, Elaine Soares Silva, Flávia Aparecida Soares, Gustavo Tomaz de Almeida, Luiz Paulo Ribeiro, Octávio Valente Campos. Nova Serrana, MG, 692 p. (coleção de artigos: Produção discente e docente).

ISBN: 978-85-66214-00-0

® Faculdade de Nova Serrana
Avenida Dom Cabral, 31, Centro. Nova Serrana/MG.
Programa de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação.

Mantenedora: Fundação Fausto Pinto da Fonseca

Esta publicação é uma das ações do **Núcleo Docente Estruturante** dos Cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Produção de Calçados, juntamente com o **Programa de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação** da Faculdade de Nova Serrana. Os artigos aqui contidos são de responsabilidade dos respectivos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Almeida, Gustavo Tomaz de; et al. (org.)
Estudos científicos FANS 2012 [livro eletrônico]: um incentivo a
pesquisa discente e docente / Gustavo Tomaz de Almeida, et al
(organizadores) -- 1. ed. -- Nova Serrana, MG :
Fundação Fausto Pinto da Fonseca, 2012. 692p. (FANS)
9 Mb ; PDF

Bibliografia.
Vários autores.

1. Ensaios 2. Estudos científicos 3. Pesquisa
educacional I. Título. II. Série.

12-12121

CDD-500

Índices para catálogo sistemático:

1. Estudos científicos 500

Apresentação

O primeiro volume da coleção de artigos discente e docente da Faculdade de Nova Serrana (FANS) contém publicação de trabalhos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Produção de Calçados, intitulado: **ESTUDOS CIENTÍFICOS FANS 2012: Um incentivo à pesquisa discente e docente**, é constituído de diferentes gêneros textuais com temáticas de áreas diversas e contempla pesquisas dos alunos dos cursos de graduação da FANS, bem como dos docentes da instituição.

As produções que compõem este volume representam uma tentativa de despertar o espírito científico no aluno e são resultados do esforço e troca de conhecimentos entre professores e estudantes da graduação. Os trabalhos de Iniciação Científica são instrumentos que permitem introduzir os alunos de graduação na pesquisa científica e contribuem para a formação profissional do aluno, tendo o objetivo de *abrir os olhos* à vocação científica e incentivar os talentos dos discentes que são orientados por um pesquisador/professor qualificado.

Ao produzir esse primeiro livro com artigos de docentes e de discentes com orientação, o Programa de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação da FANS visa a colaborar para a disseminação de produções científicas, o que pode despertar no discente um interesse maior pela

pesquisa científica, assim como a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

Na capa, a escolha do quadro *Os Operários* de Tarcila do Amaral deve-se ao fato de essa pintura se relacionar com a temática de um povo sofrido e batalhador, que luta pelo *pão de cada dia*. Representa também os rostos cansados, massificados e o sacrifício dos operários; e a mistura de cores faz referência às diversas raças dos trabalhadores de diferentes regiões do Brasil. Iconicamente, o quadro relaciona-se à Nova Serrana que acolhe pessoas vindas de todas as regiões, pessoas que fazem dessa cidade o seu lugar de viver, que vem em busca de trabalho e aqui o encontram. Não obstante, os rostos cansados também trazem a esperança de dias melhores.

Assim, todos os dias, mesmo depois da *labuta*, os jovens que nessa cidade moram, muitos deles trabalhadores das fábricas de calçados chegam à Faculdade cansados, mas esperançosos de um futuro melhor e essa esperança os fortalece e os impulsiona para o saber.

Sejam bem vindos e boa leitura!

Nova Serrana, setembro de 2012.

Os Organizadores.

SUMÁRIO

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E QUALIDADE DE VIDA: O uso do tempo e a relação com a qualidade de vida no trabalho de gestores de empresas calçadistas de Nova Serrana/MG.	9
A TRAGETÓRIA HISTÓRICA DA CIDADANIA NO BRASIL	26
ESPERTOS-AO-CONTRÁRIO: Um olhar sobre o consumismo contemporâneo	42
APEGO AO LUGAR: Território(s), território(s) Rural(ais) e Afetividade.....	52
Aplicabilidade das práticas de Produção Enxuta em diferentes ambientes organizacionais: estudo de caso em uma fábrica de calçados.....	66
Contribuição do Sistema de Controle Interno para a eficácia gerencial.....	83
PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: Uma estratégia para redução da Carga Tributária nas empresas de Nova Serrana.....	100
O VOTO DO PRESO PROVISÓRIO E A URNA ELETRÔNICA: o exercício dos direitos políticos ativos e passivos em direção à representação política democrática sob a ótica do afetado em regime especial.....	116
O SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO, TRABALHO E RENDA BRASILEIRO: construção, avanços e desafios	131
A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO NO SÉCULO XX ..	152
DESONERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO: Mais um passo do planejamento tributário.....	167
A EVOLUÇÃO DA ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL NO ÂMBITO DO SISTEMA PÚBLICO DIGITAL.....	179
CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE OPTANTES PELO SIMPLES NACIONAL	188
A FUNÇÃO CRIADORA DO JUIZ NA FORMAÇÃO DA SEGURANÇA JURÍDICA	198
BANCO DO BRASIL: 200 anos Construindo o Valor de Uma Marca	215
MERCADO DE CAPITAIS NO BRASIL: Evolução e Perspectivas	228
A RELEVÂNCIA DOS ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS PARA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS	236

O ARRAIAL SE TRANSFORMA EM POLO INDUSTRIAL: dilemas de uma cidade em crescimento	251
Análise do endividamento dos estados brasileiros, períodos de 2005 e 2006.....	271
Análise sobre o conhecimento dos princípios fundamentais de contabilidade pelos contadores que atuam em escritórios de Viçosa-MG	286
PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: A aplicação dos regimes tributários nas pequenas empresas de Nova Serrana/MG	303
A ÉTICA DO CONTADOR: conscientização, conduta e profissionalismo	314
ANÁLISE DA INTERAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL-PACIENTE.....	322
PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	341
SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO	354
A MENSURAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS	365
DA UTILIDADE E CREDIBILIDADE DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE GERENCIAL.....	371
FLUXO DE CAIXA	381
A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO	386
PROCESSO DECISÓRIO E FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	395
“DEBAIXO DOS CARACÓIS DOS SEUS CABELOS”: Possibilidades de construção do sentido na MPB	401
RECONSTRUÇÃO DE REFERENTES NOS TEXTOS	416
A MOTIVAÇÃO INTERPESSOAL: GARANTIA DE PRODUTIVIDADE NA SEÇÃO DE PESPONTO NA MARINA CARVALHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA DA CIDADE DE NOVA SERRANA/MG.....	430
A CONSTRUÇÃO DOS SENTIDOS EM “NEGÓCIO DE MENINO COM MENINA” DE IVAN ÂNGELO	456
ÉTICA CONTÁBIL: PROFISSIONALISMO, CIDADANIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	471
ARTE, MORAL E MORTE: Uma leitura acerca do sublime.....	483

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADA POR UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE NOVA SERRANA – MG	499
A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DAS INCUBADORAS E DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DOS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL	509
A INFLUÊNCIA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO AMBIENTE DE EMPREENDEDORISMO DAS INCUBADORAS DE MINAS GERAIS.....	535
CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS EMPRESÁRIOS DE NOVA SERRANA SEGUNDO TEORIA COMPORTAMENTALISTA DE DEGEN.....	556
O MARKETING E SUA RELAÇÃO COM O SOCIAL: O Caso do Microvlar do Laboratório Farmacêutico - Schering do Brasil.....	572
O Pólo Calçadista de Nova Serrana-MG sob a ótica do conceito teórico de Cluster Formal	586
CONHECIMENTO: FATOR DE QUALIFICAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE ..	606
A AÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	622
O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: Um estudo em duas empresas supermercadistas da cidade de Itaúna-MG	629
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E A GLOBALIZAÇÃO: A obtenção da vantagem competitiva focada na teoria de Porter.....	648
OS OBSTÁCULOS EXISTENTES NA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS.....	659
CONTABILIDADE PARA EXECUTIVOS: A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CONTÁBIL NA TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS.....	674
EDITAL DE ABERTURA SELEÇÃO DE ARTIGOS PARA O PRÓXIMO VOLUME – 2013.....	692

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E QUALIDADE DE VIDA: O uso do tempo e a relação com a qualidade de vida no trabalho de gestores de empresas calçadistas de Nova Serrana/MG.

Andréia Ignes Senger da Silva¹
Ana Cláudia de Azevedo²
Luiz Paulo Ribeiro³
Tânia Aparecida Pereira Campos⁴

RESUMO

O tempo é igual para todas as pessoas, a diferença é que algumas usam o tempo a seu favor e outras contra. Administrar o tempo é muito mais uma questão de autoconhecimento e gerenciamento pessoal do que a simples aplicação de técnicas, logo consiste em uma série de escolhas e demanda a determinação de prioridades. Este artigo faz parte de um projeto de iniciação científica em desenvolvimento no curso de graduação em Administração de uma faculdade do Centro-oeste de Minas Gerais. Busca, por sua vez, fazer uma correlação entre o uso do tempo (administração do tempo) e a Qualidade de vida, por intermédio de pesquisa quantitativa através do Inventário de Administração do Tempo (ADT). Foram entrevistados gestores de empresas calçadistas da cidade de Nova Serrana/MG e os principais resultados apontam que (i) há uma tendência central no uso do tempo; (ii) homens e mulheres tendem a ter comportamentos em consonância quando analisado o uso do tempo e (iii) os pontos que mais fazem os gestores “perderem” tempo estão relacionados com a dificuldade de dizer não e a busca pelo perfeccionismo. Este artigo é, portanto uma oportunidade de aliar a produção acadêmico-científica à formação em Administração, buscando a interdisciplinaridade e o uso de ferramentas que podem auxiliar tanto pesquisadores quanto administradores na melhoria dos processos industriais e na qualidade de vida do trabalhador.

Palavras-chave: Administração do tempo. Qualidade de vida. Gestão. Calçado. Iniciação Científica.

Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade

¹ Bacharelanda em administração pela Faculdade de Nova Serrana, contato: andreiaignes@hotmail.com.

² Mestranda em Administração pela FUMEC. Coordenadora e Professora do curso de Administração da Faculdade de Nova Serrana. Contato: anaklaudians@yahoo.com.br.

³ Mestrando em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência pela UFMG, professor da Faculdade de Nova Serrana e UFMG. Contato: luizribeiro@live.com.

⁴ Contadora. Professora da Faculdade de Nova Serrana.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos tempos, devido à necessidade de medir o tempo, o homem utilizou vários métodos fundados nas fases da natureza. Com a evolução da humanidade, foi criado o relógio, instrumento de medida do tempo, já que tem sido a máquina principal na técnica moderna.

Desde então, a constante mudança no mundo corporativo exigem atitudes diferenciadas em relação ao uso do tempo, considerando que cada pessoa tem um tipo de cultura e estilo, ou seja, cada pessoa tem um jeito próprio de utilizar o tempo este é um ponto chave para a conduta estratégica na contemporaneidade.

Admite-se inicialmente que a administração do tempo abrange mais que uma simples distribuição de tarefas, envolve variáveis afetivas, comportamentais, cognitivas e características pessoais ambientais.

O fato de não conseguir realizar as tarefas diárias, causa frustração, gera estresse e implicações para a saúde, como problemas físicos, emocionais e, em alguns casos, geram até desconfortos psíquicos.

Por sua vez, a Qualidade de Vida no Trabalho envolve os aspectos psicológicos do local de trabalho, de um lado há a exigência das pessoas em relação ao bem-estar e satisfação no trabalho, de outro lado, há o interesse das empresas para potencializar a produtividade e qualidade: como conciliar tais objetivos em relação ao tempo?

Esse artigo tem como foco principal identificar a relação entre o uso do tempo e a qualidade de vida de gestores de pequenas empresas calçadistas de Nova Serrana, para tanto, analisa de que forma está sendo administrado o tempo, conceituando o Tempo, o Uso do Tempo, a Administração Tempo e Qualidade de Vida no Trabalho.

Os principais autores utilizados são Whitrow (1993), Mancini (2007), Barbosa (2008), Zanini (2010), Chiavenato (2010), Spector (2003) e Carvalho e Serafim (2004).

2 FUNDAMENTAÇÃO: O TEMPO

No sentido do tempo, o que diferencia o homem das outras criaturas vivas é a distinção da duração e das diferenças entre passado, presente e futuro. O sentido do tempo é característico a humanidade e precisa ser cuidadosamente avaliada.

Desde muito cedo, o homem sentiu a necessidade de medir o tempo, fundado nas fases da natureza indicadas pelas variações temporais do clima e da vida vegetal e animal. Segundo Whitrow (1993, p. 28), “a computação do tempo, isto é, a contagem contínua de unidades de tempo, foi percebida por indicações temporais fornecidas por ocorrências particulares”.

O método mais antigo de contar o tempo foi à contagem dos dias em termos de auroras, ou seja, ao nascer do sol. Alguns povos contavam o tempo pelos números de noites, porque consideravam que o sono fornecia um indicador de tempo especialmente adequado. Muitos determinavam a altura do dia pela direção do sol ou pelo comprimento ou posição da sombra projetada por uma vareta na vertical. Outro fenômeno muito usado como identificador de tempo é o canto do galo. (WHITROW, 1993)

A base do calendário, por sua vez, é a visualização das fases de fenômenos terrestres para determinar a época do ano, assim como pelo por e nascer do sol e das estrelas. O mês, conjunto de dias, era baseado em lunações (fases da lua), já a contagem de um ano foi simplesmente arbitrária, sendo que a prática de dividir o ano solar em 12 partes foi introduzida pelos egípcios.

Segundo Whitrow (1993) a invenção do relógio mecânico só ocorreu após 1277. O relógio, instrumento de medida do tempo tem sido a máquina principal na técnica moderna, é uma máquina produtora de energia, cujo produto é segundos e minutos.

O tempo é uma questão fundamental para nossa existência. Os primeiros homens a habitar a terra determinaram à contagem do tempo por meio da constante observação dos fenômenos naturais, os seres humanos passaram do tempo dominante da natureza ao tempo dominado pelo homem e depois ao homem dominado pelo Tempo.

O uso correto do tempo pode ajudar a reduzir a tensão, o sentimento de assoberbado por fatores que se encontram totalmente fora de controle. Aprender a organizar melhor aquilo que conseguimos controlar enfraquece este desconforto.

Mancini (2007) relata que uma pessoa é diferente da outra, trabalha de maneira diferente e alcança o sucesso por caminhos distintos, nem toda estratégia ou técnica funciona de maneira igual para todos. Portanto, não existe jeito certo ou errado de administrar o tempo, e sim, o jeito certo é aquele que faz a pessoa obter os resultados que realmente almeja.

A constante mudança no mundo corporativo exige uma visão estratégica, atitudes diferenciadas em relação ao tempo. Algumas empresas valorizam mais a criatividade do

que a eficiência, enquanto às de alta tecnologia requerem um pensamento não linear, outras baseiam suas atividades direcionado em velocidade e eficiência.

O uso do tempo está ligado ao ajuste das culturas e estilo de cada empresa, o segredo é ajustar as culturas e estilos, para se adaptar à maneira de cada pessoa, já que cada pessoa tem um jeito próprio de utilizar o tempo. As expectativas do tempo variam de região para região, porque existem diferenças culturais. (MANCINI, 2007)

A forma de usar o tempo reside no fato de que o tempo é um recurso fundamental e não renovável, igualmente dividido, todos possuem as mesmas vinte e quatro horas num dia. Assim, a medida do uso do tempo pode tornar-se uma integração internacional, podendo ser usada em diferentes culturas para quantificar os tipos, a duração, a seqüência e a coordenação das atividades humanas.

No decorrer da história, o trabalho ocupou boa parte do tempo do ser humano. No início era apenas para prover as necessidades básicas de sustento, com o passar do tempo, sobretudo após a Revolução Industrial passou a ser o tema central da vida do homem, já que passou a ficar a maior parte de sua vida em seu local de trabalho, destinando sua força, energia e esforços para as organizações.

Segundo Barbosa (2008) durante décadas, a administração do tempo identificou dois fatores que definem todo o tipo de atividade, dividindo o tempo pelos critérios de *urgência* e *importância*. O início da divisão matricial do tempo é relegada ao General Dwight Eisenhower, ex-presidente dos Estados Unidos, criador de uma matriz simples que ajuda a combinar importância e urgência e a planejar o uso de nosso tempo com inteligência e eficácia, o conceito da matriz do tempo foi muito difundido nas últimas décadas e utilizado por vários teóricos e curso de administração do tempo.

A matriz do tempo se distribuiu em quatro quadrantes, é distribuído conforme os critérios de importância e de urgência. Pois uma atividade pode ser urgente e importante, não urgente e importante, urgente e não importante e não urgente e não importante. (BARBOSA, 2008)

Com base no princípio de Eisenhower e na trilogia do tempo, Barbosa (2008) desenvolveu o conceito de tríade do tempo, que consiste na divisão das atividades em três esferas, Importante, Urgente e Circunstancial.

A esfera importante refere-se a todas as atividades que você faz e que têm importância em sua vida – aquelas que trazem resultado a curto, médio ou longo

prazo. É a esfera da estrada certa, na qual você coloca seu carro e sabe que na linha de chegada estará realizado.

A esfera da Urgência tem todas as atividades na qual o tempo está curto ou acabou. São as atividades que chegam em cima da hora, que não podem ser prevista, mas que geralmente causam estresse.

A esfera Circunstancial, por sua vez, cobre as tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem "socialmente" apropriadas. É a esfera da estrada que não leva a lugar nenhum, que não traz resultados, apenas frustrações. (BARBOSA, 2008, p. 40)

O tempo é igual para todas as pessoas, a diferença é que algumas usam o tempo a seu favor e outras contra. Administrar o tempo é muito mais uma questão de autoconhecimento e gerenciamento pessoal do que a simples aplicação de técnicas, logo consiste em uma série de escolhas e demanda a determinação de prioridades.

Drucker (2002, p. 91-92) “o tempo não tem preço e não existe uma curva de utilidades marginal para ele. Além disso, o tempo é perecível e não pode ser armazenado. O tempo de ontem foi-se para sempre e nunca mais voltará”.

A oferta de tempo é sempre muito escassa, já que o tempo é insubstituível, pode-se substituir um recurso por outro, mas nada substitui o tempo. O tempo deve ser analisado e administrado para determinar de quanto tempo uma pessoa dispõe para realizar suas tarefas. Administração de tempo não é uma técnica, é um comportamento, um recurso constante no dia-dia, em que o tempo é finito. (DRUCKER, 2002)

O autor Barbosa (2008) traz uma abordagem diferente de Drucker (2002), para ele, não podemos administrar o tempo, o único que pode administrar o tempo é Deus, o tempo não para e anda sempre continuamente há 60 segundos por minutos, 60 minutos por hora e 24 horas por dia, frente a isso, não tem como administrar algo que não pode ser alterado, o que pode ser administrado são as ações e os eventos que acontecem no tempo.

Zanini (2010) tem a mesma linha de pensamento que Barbosa, a única coisa possível de administrar são as ações que acontecem no tempo, o autor, trocou o termo administração do tempo por administração de atividades.

Administrar o tempo, portanto é fazer bom uso do tempo disponível. É uma ferramenta gerencial, que tanto pode ser utilizado nas empresas como na vida pessoal, permite a organização de metas pessoais e profissionais com menor consumo de energia física e mental, é um dos fatores mais importantes na administração de si mesmo e do trabalho executado, identificando como utilizar o tempo que não nos satisfaz, e o que é

necessário mudar, que medidas tomar para empregar o tempo a nosso favor. (MANCINI, 2007)

Na administração do tempo deve conter objetivos, esses objetivos devem ser atingíveis, uma vez que mensuráveis, deve ser responsáveis e com prazos bem definidos para realizá-lo e a forma como irá colocá-lo em prática, competindo uma ação que é o planejamento do tempo. Planejar o tempo significa saber e ordenar as ações para a realização da maior quantidade de atividades no menor prazo para atingir seus objetivos. (ZANINI, 2010)

Assim como a evolução do uso do Tempo, ao longo dos anos, houveram diferentes usos e interpretações acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Essas, ressaltam aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho vividas, ressaltam também aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, visando maior satisfação e produtividade. A QVT ao mesmo tempo, é vista como um estilo, isto é, estilo de gerenciamento participativo e democrático. Por fim, um conceito globalizado, ligado à produtividade, com isso surgiu a qualidade total.

Segundo Chiavenato (2010) o ambiente de trabalho se distinguiu por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais. Os aspectos ambientais podem afetar o bem estar físico, a saúde e integridade física das pessoas, podendo também afetar o bem-estar psicológico e intelectual, atingindo a saúde mental e integridade moral. Para o autor, nas últimas décadas foram feitos muitos avanços na diminuição e prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho que as pessoas desenvolvem nas organizações.

Chiavenato (2010) enfatiza que um lugar saudável de trabalho tende a desenvolver condições ambientais físicas favoráveis para atuar sobre todos os órgãos dos sentidos humanos, bem como visão, audição, tato, olfato e paladar. Referente à saúde mental, o autor relata a importância de um bom ambiente de trabalho que atue positivamente sobre a conduta das pessoas, evitando o estresse.

Os estudos desenvolvidos por Chiavenato (2010) sobre higiene do trabalho relatam que a iluminação deve ser adequada a cada tipo de atividade desenvolvida, que a ventilação é um fator de suma importância para remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis e afastamento de fumantes ou utilização de máscaras. Manter o local de trabalho com nível de temperatura apropriado ao ambiente. Em relação aos ruídos, remover ao máximo, e, se necessário utilização de protetores auriculares.

De outro lado, o autor relata o sentido psicológico, obter um relacionamento humano e agradável, realizar atividade agradável e motivadora, evitar fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional. Já os princípios de ergonomia estão ligados aos equipamentos e instalações necessárias e adequados para cada pessoa de acordo com a sua estatura e características humanas, e sem exigir muito esforço físico.

Spector (2003) relata que a exposição ao ruído excessivo pode prejudicar gravemente a audição de uma pessoa, em muitos casos de forma permanente. Referente à temperatura climática, pode ser uma ameaça para a saúde, uma vez que a temperatura do ambiente ou do ar ao redor consiste na manutenção da temperatura corporal da pessoa. Outro problema é com a exposição de pessoas a substâncias tóxicas causando efeitos negativos a saúde. O horário de trabalho também influi na Qualidade de Vida no Trabalho, o autor enfatiza que horários noturnos provocam distúrbios do sono, conseqüentemente a baixa qualidade de sono, já expedientes longos podem ser muitos cansativos, uma alternativa é o trabalho flexível, aumenta o desempenho no trabalho e a satisfação pessoal.

A ausência de expectativa de progresso profissional e o descontentamento pessoal acabam com o bom humor das pessoas, além disso, provoca estresse no trabalho, consecutivamente o estresse provoca ansiedade e angústia.

Certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. Alguns problemas humanos – como dependência de álcool e abuso de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família. (CHIAVENATO, 2010, p. 473)

Para o autor, cada pessoa reage de diferentes maneiras frente à mesma situação aos fatores do ambiente que provocam o estresse. No trabalho o estresse provoca sérias conseqüências, isso reflete tanto para o colaborador como para a organização.

Chiavenato (2010) observa também que o estresse não é basicamente disfuncional, já que algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão, conseguem ser mais produtivo sob cobrança de metas, um nível pequeno de estresse conduz à maior criatividade.

“Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências desejadas ou resultados positivos”. (CHIAVENATO, 2010, p. 473)

Carvalho e Serafim (2004) tem o mesmo pensamento que o autor Chiavenato (2010). Para eles cada pessoa reage de forma diferente frente à mesma situação, algumas se irritam e se inquietam perante um determinado acontecimento, enquanto outras pessoas encaram com controle a situação, estabelecendo-se como pessoas frágeis e pessoas fortes.

A segurança no trabalho esta ligada diretamente a QVT, como relata Chiavenato (2010). A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e consequentemente, com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Segundo Chiavenato (2010) programas de bem-estar são adotados por empresas que buscam prevenir problemas de saúde de seus funcionários. O autor relata que um programa de bem-estar geralmente é integrado por três componentes.

1 – Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde.

2 - Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade, dieta pobre e estresse.

3 – Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento de saúde.

Os autores Carvalho e Serafim (2004), Chiavenato (2010) e Spector (2003) têm a mesma linha de pensamento, para os autores o ambiente de trabalho afeta o estado físico, mental e social de cada pessoa. Porém, cada pessoa reage diferente frente à mesma situação.

Mancini (2007) ressalta que antes de começar a organizar melhor o seu tempo, consulti primeiro a identificação da maneira que esta sendo empregado o tempo. Deve ser examinada a maneira que a pessoa se sente a respeito do tempo. De outro lado verificar de que modo esta sendo gasto o tempo, identificando que tarefas no trabalho ocupam a maior parte do dia, compromissos que exigem mais tempo e o que poderia ser resolvido mais rapidamente.

Pessoas que conseguem administrar bem seu tempo conseguem designar algumas horas para o lazer, já que conseguem distinguir o que deve ser organizado e o que não é necessário ser feito. Pessoas desorganizadas têm menos tempo de lazer, consequentemente a falta de prioridades e ao estresse. (MANCINI, 2007)

Existem maneiras de minimizar certos tipos de desorganização sistêmica e má administração do tempo corporativo ou, pelo menos, de reduzir seus efeitos. O segredo é assumir o comando da situação sempre que notar que é possível. Estudos demonstram que, quanto mais domínio uma pessoa tiver sobre a maneira como realiza seu trabalho, mais satisfatória se tornará sua vida pessoal e profissional. (MANCINI, 2007, p. 17)

Estudo feito por Mello, Fugulin, Galdzinski (2006) na Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo – USP analisou o tempo no processo de trabalho em saúde de um hospital.

Analisar a produção de serviços em uma área como um hospital, que tem como produto principal a saúde do indivíduo, isto é, a recuperação/manutenção e melhora do estado de saúde e que sofre alterações de forma constante, é uma tarefa bastante complexa, pois os processos ou procedimentos realizados são submetidos aos mais variados impactos e atingem a instituição como um todo, mas principalmente o usuário, que também se apresenta aos serviços da forma mais simples e singular, ante a mais complexa, dando um caráter de imprevisibilidade ao setor [...] (MELLO; FUGULIN; GAIDZINSKI, 2006, p. 90)

Segundo os autores citados o processo de trabalho na área da saúde dificulta a mensuração do tempo efetivo de trabalho, devido à existência de fatores importantes que afetam o desenvolvimento do processo de trabalho em saúde.

Um estudo feito por Garcia (2000) em uma escola pública de ensino fundamental, localizada na periferia de Curitiba, sobre a riqueza do tempo perdido, relata a importância do uso correto do tempo de uma professora.

Segundo Garcia (2000, p. 117) “sabendo do tempo que necessita para atender seus alunos em sala, ela não admite chegar para o trabalho sem um planejamento rigoroso do que precisa ser feito, a cada dia”. Para as professora é fundamental distribuir bem o seu tempo, já que este diz respeito ao seu senso de competência, destacando a organização como qualidade imprescindível, além do estudo. (GARCIA, 2000).

Os elementos apresentados permitiriam afirmar que Laura, pela forma como distribui e usa seu tempo com os alunos, e particularmente pelo ritmo que caracteriza esse trabalho, rompe com o modelo pedagógico segundo o qual todos são ensinados da mesma forma e ao mesmo tempo. (GARCIA, 2000, p.123)

“Dispomos de muitos instrumentos para administrar melhor nosso tempo. Alguns são produtos da tecnologia. Outros não [...] as ferramentas de gerenciamento somente funcionam se forem utilizadas de forma adequada”. (MANCINI, 2007, p. 71)

A Qualidade de Vida no Trabalho é um desafio para cada pessoa, uma vez que afeta diretamente a vida pessoal e profissional, a administração correta do tempo pode

criar oportunidades para aproveitar de forma correta o tempo disponível para executar as tarefas diárias no trabalho.

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Sabe-se que a cidade de Nova Serrana, Minas Gerais, é referência nacional na produção de calçados esportivos, contando com aproximadamente 1.000 empresas em atividade, que por sua vez geram 20.000 empregos diretos e uma produção anual que perpassa 110 milhões de pares de calçados (SINDICATO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO DE NOVA SERRANA, 2008).

O critério de seleção para participação na pesquisa foi que o indivíduo estivesse associado ao Sindicato Local. Assim, foram convidados os gestores de empresas associadas com o SINDINOVA. O número exato de gestores convidados foi de 430 gestores, entre eles homens e mulheres de diversas idades. Apesar de este número ser expressivo, os pesquisadores só conseguiram 32 respostas, perfazendo um total de 7% da amostra.

O contato foi feito por intermédio de e-mails direcionados aos gestores das empresas calçadistas. Sendo que o formulário de respostas ficou disponível por 30 dias, entre os meses de abril e maio de 2012. No escopo do mesmo existia o seguinte enunciado:

Quadro 01: Escopo do formulário de pesquisa.

Prezado (a) Senhor (a),
Você foi convidado a participar de uma pesquisa sobre a relação entre a Administração do Tempo e Qualidade de Vida, para tanto pedimos que responda o inventário anexo e nos reenvie para que possamos fazer a devida avaliação. Desde já informamos que não existem respostas corretas ou incorretas, por isso pedimos que seja o mais próximo de suas condutas cotidianas o possível, para que possamos ter resultados verdadeiros.
Contamos com a sua colaboração,
Equipe de pesquisadores.

Fonte: elaborado pelos autores.

Juntamente com o e-mail foi enviado o Inventário de Administração de Tempo (ADT), de autoria de Krauz (1994), um instrumento que tem por objetivo levantar informações sobre a forma como as pessoas utilizam o seu tempo no trabalho. O

Inventário ADT é constituído por um conjunto de 96 afirmações relacionadas, direta ou indiretamente, com a forma como as pessoas utilizam o seu tempo no ambiente de trabalho e tem por objetivo diagnosticar os desperdiçadores de tempo mais comuns do respondente. (KRAUZ, 1994).

As 96 afirmações abrangem dezesseis áreas relevantes do uso do tempo, permitindo avaliar, não apenas resultados gerais, como também identificar áreas problemáticas específicas, como: (a) planejamento, (b) administração por crises, (c) organização pessoal e autodisciplina no trabalho, (d) Comunicação, (e) tomada de decisões, (f) diagnóstico de problemas, (g) delegação, (h) capacidade de dizer não, (i) uso do telefone, (j) delegação “para cima”, (k) estabelecimento de prioridades, (l) utilização dos níveis de capacidade do uso do tempo, (m) perfeccionismo, (n) objetivos pessoais, (o) flexibilidade no trabalho e (p) concentração.

Segundo Krauz (1994) o Inventário ADT pode ser aplicado por psicólogos e administradores que atuam na área de seleção de pessoal e treinamentos, profissionais ligados à área de Recursos Humanos. Entretanto, esses profissionais precisam ter familiaridade com princípios básicos de administração e de psicologia.

Os dados coletados foram tabulados e analisados por intermédio de software de estatística básica, assim como pelo Microsoft Excel ®. Abaixo são discutidos os itens mais relevantes:

a) A Amostra:

Tabela 1.0 – Distribuição de Sexo e Faixas etárias na aplicação do ADT

<i>Faixa Etária</i>	<i>Masculino</i>	<i>Feminino</i>
18 a 25 anos	04	12
26 a 36 anos	04	06
37 a 44 anos	-	-
45 a 54 anos	02	04
+ 55 anos	-	-
%	31,25	68,75
TOTAL	32 sujeitos	

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa distribuição sujeitos que responderam a pesquisa nota-se que a amostra está concentrada principalmente de uma faixa de 18 a 36 anos, faixa considerada de

adultos jovens e com alta produtividade. Não se pode deixar de lado que mais mulheres que homens responderam ao inventário.

Outro fator que pode apontar o baixo padrão de registro de resposta é que muitos dos gestores não tem tempo para se dedicar a responder questionários, muitos ainda podem se sentir constrangidos e com receio de responder aos mesmos, devido a alta competitividade do setor calçadista.

b) Distribuição da jornada de trabalho

Tabela 2.0 – Distribuição da jornada de trabalho por sexo.

<i>Jornada de trabalho</i>	<i>Sexo Masculino</i> %	<i>Sexo Feminino</i> %
Até 08 horas diárias	02	36
Até 12 horas diárias	40	54
Até 18 horas diárias	40	10
TOTAL	100	100

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se pela tabela que os sujeitos do sexo masculino tendem a ter jornadas de trabalho para além das 12 horas, chegando em alguns casos até às 18 horas de trabalho por dia. Enquanto que nos do sexo feminino há uma tendência a, no máximo trabalhar até as 12 horas diárias.

c) Distribuição média das respostas

Ao se analisar a distribuição das respostas seguindo o padrão de avaliação do ADT, tem-se:

Tabela 3.0 – Frequência das respostas e médias segundo total de “sim” assinalados

<i>Classe</i>	<i>Avaliação pelo ADT</i>	<i>Frequência</i>	<i>Freq. Relativa</i>	<i>%</i>
De 0 a 16	Administra adequadamente o tempo	0	0,00	0
17 a 36	Administra razoavelmente o tempo	10	0,31	31

37 a 56	Administra mediocrementemente o tempo	18	0,56	56
57 a 76	Administra mal o seu tempo	4	0,13	12
77 a 96	Não administra o tempo	0	0,00	0
Total	--	32	1,00	100
Média		43,5		
Média masculina		43,6		
Média Feminina		43,4		

Fonte: Baseado no Inventário de Administração do Tempo (KRAUZ, 1994) e nas respostas coletadas.

A partir dos resultados encontrados nota-se que existe uma tendência central no padrão de respostas, apontando para uma distribuição normal (curva de Gauss) no padrão de respostas. Tal padrão indica que os resultados estão concentrados entre administra mal o seu tempo e administra razoavelmente o seu tempo, sendo que as características não administra o tempo e administra adequadamente o tempo não tem expressividade nas respostas.

Tabela 4.0 – Média das respostas segundo a área avaliada e julgamento do ADT

<i>Áreas do ADT</i>	<i>Média</i>	<i>Avaliação do resultado*</i>
(a) Planejamento	1,8	Bom
(b) Administração por crises	3,3	Regular
(c) Organização pessoal e autodisciplina no trabalho	3,1	Regular
(d) Comunicação	1,6	Bom
(e) Tomada de decisões	3,2	Regular
(f) Diagnóstico de problemas	2,4	Regular
(g) Delegação	1,9	Bom
(h) Capacidade de dizer não	4,1	Precisa atenção
(i) Uso do telefone	2,0	Regular
(j) Delegação “para cima”	3,6	Regular
(k) Estabelecimento de prioridades	3,3	Regular
(l) Utilização dos níveis de capacidade do uso do tempo	3,0	Regular
(m) Perfeccionismo	4,6	Precisa atenção
(n) Objetivos pessoais	1,3	Bom
(o) Flexibilidade no trabalho	2,2	Regular
(p) Concentração	2,3	Regular

Média	2,8	Regular

Fonte: Baseado no Inventário de Administração do Tempo (KRAUZ, 1994) e nas respostas coletadas.

* Para a avaliação é levada em consideração: De 00 a 1,99 pontos é considerado BOM e não apresenta problemas nesta área, de 02 a 3,99 é considerado REGULAR, ou seja, apresenta alguma dificuldade nesta área e de 04 a 06 esta área precisa de atenção, uma vez que apresenta muitas dificuldades nela (KRAUZ, 1994)

Como dito anteriormente os dados apontam uma centralidade das respostas, sendo que boa parte aponta para avaliações com resultado REGULAR, ou seja, que os entrevistados, medialmente, apresentam dificuldades na área do ADT.

Dois escores chamam a atenção e necessitam de avaliação individualizada, são eles, (h) capacidade de dizer não e (m) perfeccionismo.

Raffoni (2006) caracteriza os perfeccionistas como pessoas com elevados padrões de exigência e horizontes de satisfação por vezes inatingíveis. Segundo esta autora, o perfeccionismo retarda a conclusão das tarefas em função da necessidade de que tudo saia absolutamente impecável, comprometendo assim os afazeres de todos os envolvidos.

Segundo as afirmativas do ADT, pode-se inferir que a maioria dos perfeccionistas tendem a acreditar que são os únicos a dominar determinadas técnicas no seu ambiente de trabalho sendo que as tarefas dependentes destas técnicas só poderão ser executadas por eles, o que inviabiliza consideravelmente seu fluxo de trabalho e o de toda a equipe.

Os perfeccionistas têm grande dificuldade de findar uma tarefa, pois buscam estágios elevados de perfeição. No ambiente de trabalho estes aspectos são observados, além de outros critérios pelas constantes revisões de tarefas que tenham sido efetuadas por outros colaboradores.

O gestor perfeccionista assume uma postura centralizadora por temer que algo saia errado, ou em um padrão inferior de qualidade, esta característica se mostrou incidente no padrão de respostas oferecidas pelos gestores entrevistados.

Para Grassi (1998) a perfeição é desejável, mas raramente necessária, a autora resgata um adágio popular que ilustra com precisão esta colocação “O perfeito é inimigo do ótimo”.

Por sua vez, a solicitude e a disponibilidade excessiva também se configuram como fatores que retardam a gestão do tempo, segundo Covey (2007) muitas pessoas

desperdiçam seu tempo em atividades pouco úteis e produtivas por não saberem dizer não.

A incapacidade de dizer não, na maioria das vezes, induz o indivíduo a abandonar suas tarefas principais em detrimento das tarefas de outros, incorrendo em uma sobrecarga de trabalho, o que para Grassi (1998) interfere diretamente na produtividade do indivíduo e na sua satisfação pessoal.

De acordo com as respostas levantadas, por serem incapazes de negar um pedido de ajuda, os gestores entrevistados demonstraram apresentar dificuldade em dedicar-se a uma única atividade, afinal estão sempre abertos aos outros, mesmo que estejam verdadeiramente ocupados. Não saber quando e como utilizar-se do não inviabiliza o foco nas tarefas habituais retardando significativamente o processo de gerenciamento do tempo das atividades de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O vínculo intrínseco entre o ser, o fazer, o ter e o viver relaciona-se diretamente com o *modus operandi* das pessoas, fazendo com que estas utilizem o tempo como recurso que engendra ações, comportamentos e vivências. Dado o dinamismo imposto ao desenvolvimento das atividades, principalmente no âmbito laboral, gerenciar bem o tempo tornou-se um requisito básico e indispensável no processo de otimização da produtividade e da satisfação no ambiente de trabalho.

O pressuposto deste estudo por sua vez, não foi propor um ferramental para gestão do tempo, no entanto, a realização da pesquisa em si constitui uma forma de intervenção no questionamento de como o este tempo é gerenciado.

Assim, o objetivo maior centrou-se em levar o respondente a se questionar sobre a forma como lida com situações corriqueiras, presentes em seu dia-a-dia que lhe demandam este recurso. O uso do Inventário de Administração do Tempo (ADT) viabilizou este estudo, uma vez que consiste em instrumento de avaliação prática e objetiva, principalmente se utilizado na Iniciação Científica. O mesmo já havia sido validado cientificamente e contempla diferentes esferas da administração do tempo o que direcionou uma apuração fidedigna da realidade dos gestores.

A atividade de pesquisa inserida enquanto *práxis* da formação de Administradores possibilita o desenvolvimento de melhores práticas gerenciais e educacionais,

consubstanciadas em parâmetros definidos por autores gabaritados em desenvolver métodos, técnicas e ferramentas que ampliam o horizonte de gestão das pessoas nas organizações.

Com base no aporte teórico metodológico, os resultados do estudo evidenciaram que os gestores pesquisados demonstram centrar suas dificuldades em gerenciar o tempo principalmente nas características referentes ao perfeccionismo e a incapacidade de dizer não.

Em uma análise focada no perfil de administração das empresas locais, este comportamento pode ser justificado por características de uma gestão paternalista, objeto de estudo para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, C. **A Tríade do tempo**: O método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 288 p.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 212 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

COVEY, S. R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. 30ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: Obra completa / Peter F Drucker: São Paulo: Noble, 2002. 568 p.

GARCIA, T. M. F. B. **A riqueza do tempo perdido**. Contribuição da Universidade Federal do Paraná. Curitiba: abr.ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v25n2/v25n2a09.pdf> Acesso em: 09 de abril de 2012.

GRASSI, A. M. D. V.. Next PIM: Sistema de gerência pessoal. 1998. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia Eletrônica e Computação) -

KRAUZ, R.R. **Inventário de Administração de Tempo**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994. 14 p.

MANCINI, M. **Como administrar seu tempo**: 24 lições para se tornar proativo e aproveitar cada minuto no trabalho. Rio de Janeiro: Sextante, 2007. 75 p.

MELLO, M. C.; FUGULIN, F. M.T.; GAIDZINSKI, R. R. **O Tempo no processo de trabalho em saúde**: uma abordagem sociológica; Acta paulista de enfermagem. Vol.20 no. 1. São Paulo: Jan./Mar.2007. Trabalho extraído da dissertação de mestrado apresentada à Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo – USP – São Paulo (SP), Brasil. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000100015> Acesso em: 02 de abril de 2012.

RAFFONI, M. **Gerenciamento de tempo**: concentre nos objetivos, evite distrações, organize seu espaço, delegue com eficiência: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2003. 452 p.

WHITROW, G. J. **O tempo na história**: concepções de tempo da pré-história aos nossos dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 244 p.

ZANINI, E. **Como administrar melhor seu tempo**. 1. ed. Biblioteca 24 horas: 2010. 64 p.

A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA CIDADANIA NO BRASIL

Gilberto Ribeiro de Castro⁵

Maria do Pilar Silame Ibrahim de Castro⁶

RESUMO

Este texto procura desenvolver a trajetória histórica da cidadania no Brasil. Inicia-se com a história da cidadania na Inglaterra, berço do capitalismo, passa por um estudo comparativo com os EUA até chegar ao Brasil. Discute a trajetória recente, do período dos Governos Militares até a emergência de uma nova noção que a cidadania adquire, no final do século XX e início do XXI. A sociedade brasileira conquista importantes avanços com a construção do estado de Direito Democrático e busca consolidar e avançar a cidadania com a implantação dos conselhos gestores de políticas públicas, ou seja, com a participação efetiva da sociedade no controle social do Estado e na administração das cidades.

Palavras-chave: Cidadania, direitos, democracia, participação popular.

ABSTRACT

This text seeks to develop the historical trajectory of citizenship in Brazil. It begins with the history of citizenship in England, the cradle of capitalism, goes through a comparative study with the U.S. to reach Brazil. Discusses the recent trajectory, the period of military governments until the emergence of a new concept that acquires citizenship in the late twentieth and early twenty-first century. The Brazilian conquest significant progress with building the State of Democratic Right and seeks to consolidate and move forward with the implementation of citizenship advice policymakers, in other words, with the effective participation of society in the social control of the State and the administration of cities.

Key-words: Citizenship, rights, democracy, popular participation.

⁵ Economista, Especialista em Política Econômica, Mestre em Ciências Sociais "Gestão de Cidades", professor do Curso de Serviço Social da FAGED, Analista de Gestão de Políticas Públicas em Desenvolvimento da SEDESE-MG. gilbertobetao@uol.com.br

⁶ Assistente Social, Especialista em Saúde Pública e Administração Hospitalar, professora do Curso de Serviço Social da FAGED. pilarssocial@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

No Brasil a expressão cidadania passou a ganhar força recentemente. O longo período de governos autoritários que o país viveu e a luta pela construção do Estado de Direito Democrático trouxeram consigo o anseio de liberdade e melhoria das condições de vida da população, que se expressava na conquista da cidadania, uma vez que o autoritarismo reproduziu um tipo de relação onde os direitos individuais dependiam mais das relações pessoais do que da lei.

Essa luta teve início com os movimentos populares sociais que se espalharam por todo o país, a partir do final da década de 1970 e, ganhou força na década seguinte com importantes conquistas eleitorais, quando, nos estados e municípios, governos populares introduziram uma nova forma de gestão participativa. Também o parlamento teve um papel importante na medida em que reformou a legislação do país, principalmente com a promulgação da nova Carta Constitucional de 1988, denominada “Constituição Cidadã”.

Já na década de 1990, a luta pela cidadania se revigora no Brasil com a “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida” e com o “Movimento pela Ética na Política” que conclamava a população brasileira a buscar soluções imediatas para minimizar a miséria absoluta e acabar com a fome. Conforme Rodrigues e Souza (1994), na visão desse movimento, o Brasil necessitava de soluções estruturais que resultassem em uma distribuição de renda mais justa, na criação de empregos e na melhoria da qualidade de vida. Para ele, o país chegou a uma situação crítica e pré-falimentar nas questões mais elementares como educação, saúde, saneamento e habitação e entendia que acabar com a fome e a miséria seria um imperativo ético, somente possível com a reorganização da sociedade civil.

Tal movimento se espalhou por todo o país, de maneira inusitada, mobilizando parcelas significativas da população brasileira. Surgiram várias Organizações Não Governamentais – ONGs – com ações bem diversificadas, empenhadas na luta pela construção e conquista da cidadania. E ainda, os conselhos gestores das políticas públicas, garantidos pela Constituição Cidadã, como espaços de controle social e participação popular, brotaram e continuam brotando nas cidades “como cogumelos depois da chuva”.

Evidentemente, isso não significa que a cidadania está assegurada a todo cidadão brasileiro, todavia, evidencia a existência de um movimento no país que vem crescendo, ampliando suas conquistas e, portanto, se desenvolvendo.

A cidadania não é uma instituição estática, ela se desenvolve na medida da ampliação das conquistas, assegurando cada vez mais direitos individuais e coletivos. Ela se universaliza na sociedade moderna com o capitalismo e as ampliações das conquistas democráticas asseguram o seu desenvolvimento, que difere de país para país.

Cabe destacar que a modernidade, segundo Touraine, foi a afirmação de que o homem é o que ele faz, e que, portanto, deve existir uma correspondência cada vez mais estreita entre a produção, tornada mais eficaz pela ciência, a tecnologia ou a administração, a organização da sociedade, regulada pela lei e a vida pessoal, animada pelo interesse, mas também pela vontade de se liberar de todas as opressões. A modernidade no campo econômico toma a forma de capitalismo, que não pode ser reduzido nem à economia de mercado nem à racionalização. Ela substituiu a unidade de um mundo criado pela vontade divina, a Razão ou a História, pela dualidade da racionalização e da subjetivação (Touraine, 1997). Portanto, é no contexto da transformação do feudalismo em capitalismo e da Idade Média em Modernidade que a cidadania se origina.

Este texto pretende desenvolver um pouco da história da cidadania a partir da Inglaterra, berço do capitalismo, e, conhecer a sua trajetória recente no Brasil, do período dos Governos Militares até a emergência dessa nova noção que a cidadania adquire com construção do estado de Direito e a implantação dos conselhos gestores de políticas públicas, ou seja, com a participação efetiva da sociedade no controle social do Estado e na administração das cidades.

O QUE VEM A SER CIDADANIA?

Cidadania é um conceito que deriva de cidadão, que por sua vez tem sua origem em cidade. A cidadania diz respeito à vida dos cidadãos, que são os habitantes das cidades, que possuem direitos e deveres expressos nas leis ou na Carta Constitucional de um país. Segundo Jaime Pinsky (1998), a cidadania está ligada a uma série de direitos, deveres e atitudes relativos ao cidadão, aquele indivíduo que estabeleceu um contrato com seus iguais para a utilização de serviços em troca de pagamento (impostos e taxas)

e de sua participação, ativa ou passiva, na administração comum. Cidadania aqui pressupõe que o indivíduo paga impostos, mas também fiscaliza a sua aplicação; o direito às condições básicas de existência, ou seja, direito à moradia, alimentação, vestuário, educação e atendimento de saúde, etc., acompanhado da obrigação de zelar pelo bem comum.

Já para Manzini-Covre (1996), a cidadania é o próprio direito à vida no sentido pleno. Trata-se de um direito que precisa ser construído coletivamente, não só em termos do atendimento às necessidades básicas, mas de acesso a todos os níveis de existência, incluindo o mais abrangente, o papel do(s) homem(s) no Universo.

Dagnino (1994), por sua vez, entende que cidadania é um conceito com sentidos e intenções diferentes, o que significa que este conceito ganhou espaço na sociedade em função da velocidade e voracidade das várias apropriações dessa noção e que, por isso, a cidadania passa a ser uma estratégia política, que significa enfatizar o seu caráter de construção histórica definida por interesses concretos e práticas concretas de luta e pela sua contínua transformação. Esse conteúdo e significado serão sempre definidos pela luta política; é o que ela denomina “nova noção de cidadania”.

Estas três colocações são importantes para percebermos que o conceito é polêmico, todavia, podemos inferir que a cidadania é um conjunto de direitos que o cidadão vai construindo com a sua história, visando uma vida mais humana, mais justa, enfim, mais igualitária. É uma noção histórica que está sempre em movimento, e que difere de país para país, ou seja, a noção de cidadania varia no tempo e no espaço.

Vamos nos ater à cidadania a partir da construção da sociedade capitalista, que é o momento histórico onde esta noção surge e se propõe universal, dada às exigências dessa nova sociedade.

O processo de implantação da sociedade capitalista, que coincide com a modernidade, implica na destituição de uma antiga ordem, onde ao indivíduo era negada a autonomia para determinar a sua própria vida. A nobreza feudal e o clero eram quem conduziam os destinos dos povos. O desenvolvimento das técnicas de produção e do comércio e, conseqüentemente, das cidades, que acontece no seio da sociedade feudal em decadência, vão exigir um novo tipo de relações entre os homens, uma nova sociabilidade, incompatíveis com as relações feudais. É a ordem liberal que começa a se estabelecer com a nova sociedade capitalista, expressa nos ideais da Revolução

Francesa: liberdade, igualdade e fraternidade. Mas é na Inglaterra que esse processo se inicia.

O sociólogo inglês T. H. Marshall (1967) desenvolve a noção de cidadania a partir desse processo, dividindo-a em três partes ou elementos, denominados por ele de elemento ou direito civil, político e social e cada um vai surgir em um século, a partir do século XVIII.

Segundo Marshall, o primeiro elemento é o civil, ou o direito civil, que surge no século XVIII e expressa a liberdade individual, significando a liberdade do indivíduo de ir e vir, liberdade de pensamento, de imprensa, de fé, de propriedade, de concluir contratos e o direito à justiça. Os tribunais de justiça são as instituições de defesa mais ligadas aos direitos civis.

A ordem capitalista nascente exigia e necessitava das liberdades individuais para que o trabalhador pudesse assinar contratos de trabalho, adquirir propriedades e consumir os bens necessários à sua sobrevivência. Ao contrário, na ordem anterior, o servo pertencia ao feudo e sobrevivia da sua própria produção, sem gozar de liberdades individuais. Assim, com a nova ordem “o direito civil básico é o direito a trabalhar, isto é, o de seguir a ocupação de seu gosto no lugar de escolha, sujeito apenas a legítima exigência de treinamento técnico preliminar” (Marshall, 1967, P. 67). Nesse período os termos liberdade e cidadania, segundo o autor, eram semelhantes.

Os direitos políticos, continua Marshall, têm sua formação no século XIX, quando os direitos civis, ligados ao status de liberdade, já haviam conquistado substância suficiente para justificar que se fale de um status geral de cidadania. Os direitos políticos são os direitos de votar e ser votado, de participar de organizações políticas, de se organizar. Hoje o parlamento e os Conselhos de direitos do Governo local são as instituições que correspondem aos direitos políticos. Esses direitos já existiam, porém eram restritos a poucos grupos. O que ocorre nesse momento é a sua extensão a outros grupos sociais. Segundo o citado autor, o direito de voto era ainda um monopólio de grupos, mas tinha dado o primeiro passo para tornar-se um monopólio de um tipo aceitável, para as idéias do capitalismo do século XIX – um monopólio que se poderia, com algum grau de credibilidade, descrever como aberto e não fechado. Um monopólio de grupo fechado é aquele no qual ninguém pode penetrar por seus próprios esforços; a admissão depende da vontade dos membros do grupo (Marshall, 1967).

A cidadania, no século XIX, ainda não incorpora plenamente os direitos políticos, pois estes eram privilégios de uma classe econômica limitada, porém, esses limites vão sendo ampliados através de sucessivas reformas. Somente com a lei que adota o sufrágio universal, no início do século XX, 1918, é que se estabelecem os direitos políticos como parte da noção de cidadania.

Nesse estudo de Marshall fica evidenciado que o desenvolvimento de um direito cria condições para a incorporação de outros. Como vimos, a conquista dos direitos civis e sua ampliação cria as condições para a conquista dos direitos políticos. Da mesma forma, no século XX, a cidadania ganha mais força para conquistar os direitos sociais.

Os direitos sociais, por seu turno, se referem, continua Marshall (1967), a tudo o que vai desde o direito a um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de participar, por completo, na herança social e levar a vida de um ser civilizado, de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade. As instituições mais intimamente ligadas a ele são o sistema educacional e os serviços sociais.

Esses direitos sociais, na Inglaterra, existiram precariamente antes do século XX. Estiveram perto de desaparecer no século XVIII e princípio do XIX. O ressurgimento destes começa com o desenvolvimento da educação primária pública, mas foi somente no século XX que eles atingiram um plano de igualdade com os outros dois elementos da cidadania (Marshall, 1967). Na história dos direitos sociais, anterior ao século XX, o autor menciona a luta pelo direito ao trabalho e ao sustento, como forma de garantir tais direitos ao cidadão e, ainda, a inclusão da previdência social na estrutura do sistema salarial. A implantação do Estado do Bem-Estar Social, após a II Guerra Mundial, seria um desfecho de uma ampla conquista dos direitos sociais, não só na Inglaterra, mas em toda a Europa.

Sobre o desenvolvimento da cidadania na Inglaterra, Marshall foi conclusivo ao colocar que a cidadania é um status concedido àqueles que são membros integrais de uma comunidade. Todos aqueles que possuem o status são iguais com respeito aos direitos e obrigações pertinentes ao status. Não há nenhum princípio universal que determine o que estes direitos e obrigações serão, mas as sociedades, nas quais a cidadania é uma instituição em desenvolvimento, criam uma imagem de uma cidadania ideal em relação à qual o sucesso pode ser medido e em relação à qual a aspiração pode ser dirigida. A insistência em seguir o caminho assim determinado equivale a uma insistência por uma medida efetiva de igualdade, um enriquecimento da matéria prima do status e um aumento no número daqueles a quem foi conferido o status. Se a cidadania

tem sido uma instituição em desenvolvimento na Inglaterra, pelo menos desde a segunda metade do século XVII, então é claro que seu crescimento coincide com o desenvolvimento do capitalismo, que é o sistema não de igualdade, mas de desigualdade (Marshall, 1967).

A cidadania, portanto, compreende a unidade dos três elementos ou direitos acima descritos quais sejam, os direitos civis, políticos e sociais. Existe entre esses direitos, como foi observado anteriormente, uma inter-relação e interdependência, onde o avanço de um, cria as possibilidades do desenvolvimento dos outros. Destacar aqui o mais importante seria uma difícil tarefa dada essa interdependência. O importante é entender que o conceito é dinâmico e está em desenvolvimento como o foi na Inglaterra na visão de Marshall. E, ainda, podemos inferir, de acordo com a afirmação final do autor, face à desigualdade no capitalismo, que a luta pela conquista da cidadania implica diminuir as desigualdades desse sistema de produção. Quanto mais desigual for a realidade de uma sociedade capitalista, menor será o seu status da cidadania. E, quanto mais pobre e atrasado economicamente for um país, da mesma forma, menor será o status de cidadania de seu povo.

Conhecido o conceito de cidadania e seu desenvolvimento na modernidade, vamos nos ater agora ao seu processo de construção no Brasil.

A CIDADANIA NO BRASIL

O autoritarismo é uma marca histórica da sociedade brasileira. Até o final do século XIX o Brasil ainda era um país escravocrata, o que significa mais de um século atrasado em relação à conquista dos direitos civis inglês; e, durante o século XX, raros foram os momentos históricos que pudemos conviver com a democracia. A conquista do Estado de Direito Democrático ocorre no país, na teoria, somente a partir da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 5 de outubro de 1988.

É talvez impossível separarmos em períodos a conquista dos direitos civis, políticos e sociais no Brasil, como Marshall o fez para a Inglaterra. Porque no Brasil os resquícios da história colonialista e os preconceitos dela advindos, ainda estão bastante impregnados em nossa cultura, em nosso povo. Para Brum (1997), essa ideologia do colonialismo imperou de maneira absoluta durante todo o período da formação do Brasil. Por mais de quatro séculos, os preconceitos coloniais impregnaram profundamente a

nossa mentalidade, abafando e retardando a emergência e a afirmação do povo e da nacionalidade. Consequentemente, essas características negativas, que tanto marcaram e ainda marcam a nossa vida, o nosso atraso e a nossa dependência, não são fruto de uma herança invencível, mas o resultado de uma contínua inculcação ideológica dos dominadores para mais facilmente exercerem sua dominação em proveito próprio. Resultam também, continua Brum (1997), de prolongadas condições existenciais precárias, sub-humanas, a que foi submetida a grande maioria da população do país, durante séculos, e que ainda persistem atingindo extensas camadas. Efetivamente, não é uma questão de raça, ou de cor, ou de clima; mas, sim, de um problema de educação, de cultura e de condições existenciais humanas. No Brasil, na verdade, lutamos diuturnamente para conquistarmos nossos direitos, nossa cidadania. Em face dessas heranças coloniais, a conquista de uma nova lei em si, não é garantia de seu cumprimento, que é uma outra etapa da luta. Ou seja, primeiro se conquista no papel, na teoria, que é a lei; em seguida, é preciso fazer valer a sua aplicação. O caminho inverso é, talvez, mais interessante, garantir na prática para depois se criar a lei, porém, esse processo requer uma árdua luta.

No Brasil, um país aonde o capitalismo chegou tardiamente e que ainda estamos longe de sermos um país desenvolvido, fica de fato impossível tentar mostrar, separadamente, a conquista dos direitos civis, políticos e sociais, como já mencionado, pois tal fenômeno só ocorre simultaneamente nos países avançados (Dagnino, 1994). Mas, é possível acompanhar a trajetória da noção de cidadania, o que faremos a partir de um período recente, ou seja, a partir da retomada da luta pela democracia, no período ditatorial militar.

1 – Variações e Desvios

Em seu estudo sobre cidadania, Roberto Damatta (1985) questiona as variações e desvios de cidadania no Brasil, inicialmente fazendo uma comparação com os Estados Unidos, como também, vê na colonização a resposta para essas variações de cidadania.

Segundo Damatta, o modo de organização burocrática, onde o todo predomina sempre sobre as partes, e a hierarquia são fundamentais para a definição do significado do papel das instituições e dos indivíduos. Isso explicaria certamente o chamado 'individualismo' (ou 'personalismo'; ou, ainda, 'caudilhismo') brasileiro e latino-americano como uma modalidade de reação às leis do Estado colonizador, em oposição ao individualismo norte-americano (e anglo-saxão) que é criador de leis (Damatta, 1985). O

autor referido quer dizer com isso que no Brasil (e na América Latina) o processo histórico acontece no sentido de abrir um espaço social e político para as manifestações individuais e locais, já que tudo está rigidamente previsto e dominado pelo centralismo político, legal e religioso. Já nos EUA, o processo histórico acontece no sentido de gerar leis que possam inventar, estabelecer ou até mesmo salvar totalidades maiores e mais inclusivas que os sistemas locais. No Brasil, o individualismo é algo negativo e contra as leis. Nos EUA, o individualismo é positivo e o esforço tem sido para criar a unidade ou a totalidade.

Na tentativa de justificar que a questão é estrutural, relacionada às deformações nas nossas tradições históricas e sociais, Damatta afirma que para os norte-americanos a idéia de comunidade está fundada na igualdade e na homogeneidade de todos os seus membros, aqui concebidos como cidadãos. Ou seja, a comunidade pode ser concebida como igualitária porque não seria feita de famílias, parentelas e facções que objetiva e efetivamente têm propriedades, estilos, tamanhos e interesses diferentes, mas de indivíduos e cidadãos.

No Brasil, por contraste, a comunidade é necessariamente heterogênea, complementar e hierarquizada. Sua unidade básica não está baseada em indivíduos (ou cidadãos), mas em relações e pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos. Sendo assim, nos Estados Unidos, o indivíduo isolado conta como uma unidade positiva do ponto de vista moral e político; mas aqui no Brasil, o indivíduo isolado e sem relações, a entidade política *indivisa*, é algo considerado como altamente negativo, revelando apenas a solidão de alguém que, sem ter vínculos, é um ser humano marginal em relação aos outros membros da comunidade. Realmente, o que mais chama atenção no caso brasileiro é essa capacidade de relacionar numa corrente comum, não só pessoas, partidos e grupos, mas também tradições sociais e políticas diferentes. A comunidade norte-americana seria homogênea, igualitária, individualista e exclusiva; no Brasil, ela seria heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. Num caso o que conta é o indivíduo e o cidadão; noutro, o que vale é a relação (Damatta, 1985: 65).

Aqui, segundo Damatta, está a explicação dos desvios e as variações da noção de cidadania no Brasil, onde aquele indivíduo (ou cidadão) que não possui nenhuma boa relação, ou seja, amigos ou parentes ricos, famosos, e de certa forma poderosos, pessoas de prestígio na sociedade, será sempre tratado como inferior. Para este indivíduo será cumprida a lei; todo o rigor da lei. Já aqueles que, ao contrário, são bem

relacionados com o Estado, possuem como parentes ou amigos políticos, pessoas ricas e poderosas, têm um tratamento diferenciado; são os privilegiados.

O ponto básico disso tudo é que se relacionou à sociedade, ainda segundo Damatta, a tradição liberal e puritana, que tem no indivíduo e no cidadão a sua unidade mais importante. Isto significa que a uma tradição centralizadora e legalista, somamos uma outra igualitária, individualista e liberal.

O resultado é um sistema social no qual convivem diferentes concepções de sociedade, de política, de economia e, naturalmente, de cidadania. Num sistema onde a palavra de ordem é a relação, podem conviver dimensões e esfera de vida cujos valores são diferentes, embora complementares entre si (DAMATTA, 1985, p. 66).

“Você sabe com quem está falando?” Este questionamento é usual, mas desagradável e autoritário, e, para Damatta (1985), é utilizado em situações onde o seu usuário deseja romper com alguma regra que teoricamente o submete. Seja para uma lei de trânsito, seja para qualquer situação onde alguma autoridade quer fazer cumprir a lei e o cidadão reage, como se tivesse direitos (reais ou imaginários) especiais.

Em vista desses comportamentos é que o papel de cidadão fica muito complicado no Brasil. Conforme Damatta (1985), se o cidadão faz parte do ideário da ética pública e é decantado nos comícios políticos como parte de programas de partidos e plataformas eleitorais; se o cidadão faz parte das constituições que dizem que todos são iguais perante a lei e o tomam como a unidade básica sobre a qual se funda o direito, as leis e as prerrogativas críticas de todos os brasileiros, não é, assim, nesta ótica, que a cidadania como papel social é vivida no cotidiano da sociedade. Com efeito, a palavra ‘cidadão’ é usada sempre em situações negativas no Brasil, para marcar a posição de alguém que está em desvantagem ou mesmo inferioridade. Quando se diz: ‘o automóvel pertence àquele cidadão’; ou ‘o cidadão terá que esperar um pouco’; ou, ainda, ‘o cidadão não tem todos os documentos em ordem’, sabe-se que o tratamento universalizante e impessoal é utilizado para não resolver e/ou para dificultar a resolução de um problema. ... Assim, invocar a lei universal é quase que um eufemismo para a negativa que jamais é dada, utilizando-se como foco a justificativa pessoal. Deste modo, explica o referido autor, é comum ouvir-se o seguinte: bem... por mim até que poderia aceitar suas explicações, mas a *lei determina* este tipo de procedimento e eu não tenho escolha, senão prendê-lo (ou multá-lo)! O cidadão é a entidade que está sujeita à lei, ao passo que a família e as teias

de amizade, as redes de relações, que são altamente formalizadas política, ideológica e socialmente, são entidades rigorosamente fora da lei. Um milagre brasileiro permanente é, sem dúvida, o fato de que não há reflexão social sistemática sobre essas teias de amizade e solidariedade que, no mundo político, são a substância do noticiário político e dos comentários sociais dos chamados ‘colunistas’. Ou seja, não se acredita que a sociedade brasileira seja um sistema marcado por redes de relações pessoais que atuam de modo altamente formalizado e de modo instrumental, sem qualquer referência diretamente ligada a posição econômica ou a convicção ideológica (Damatta, 1985, P. 67).

O autor continua afirmando, que no Brasil vive-se uma sociedade que existe uma espécie de combate entre o mundo público das leis universais e do mercado; e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos. A primeira providência que se toma é no sentido de ser reconhecido rapidamente, não como cidadão, evidentemente. Para isso, antes de ter um contato oficial com qualquer agência pública, o indivíduo faz contato com alguém que faça a mediação com a entidade. “Tal e qual realizo quando vou solicitar de Deus, Nosso Senhor, algum favor e entro em contato com os Céus por meio dos santos de minha devoção, intermediários entre o Altíssimo e os homens” (Damatta, 1985, P. 72).

Em outras palavras, para o autor há uma forma de cidadania universalista, construída a partir dos papéis modernos que se ligam à operação de uma burocracia e de um mercado; e também outras formas de filiação à sociedade brasileira – outras formas de cidadania – que se constroem através de espaços tipicamente relacionais, dados a partir do espaço da “casa”, e não da “rua”. Em outros termos, há uma **nação** brasileira que opera fundada nos seus cidadãos, e uma **sociedade** brasileira que funciona fundada nas mediações tradicionais. A revolução ocidental moderna eliminou essas estruturas de segmentação, mas elas continuam operando social e politicamente no caso brasileiro, sendo *também* parte do seu sistema social (Damatta, 1985).

2 – A conquista da democracia

Sem dúvida, esse comportamento social, tem sua expressão também no “coronelismo”, uma relação de poder enraizada na sociedade brasileira, e fortalecida no governo militar. Porém a luta pela redemocratização do país, contra a ditadura militar,

como a luta pela anistia aos presos e exilados políticos, pela liberdade de organização e expressão, retomando a ação sindical e do movimento popular e social como um todo, as “Diretas Já”, o “Movimento pela Reforma Sanitária”, a instalação do governo civil, a luta pela Constituinte, a implantação do “Plano Cruzado”, que mobilizou toda a sociedade em sua defesa, contra a remarcação abusiva dos preços dos produtos; e ainda, a promulgação da denominada “Constituição Cidadã” de 1988, e, já nos anos 1990, a mobilização social e a conquista do “impeachment” do presidente da república, o “Movimento pela Ética na Política” e a “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida”, só para lembrar alguns momentos importantes da nossa história recente, foi fundamental para promover transformações qualitativas na sociedade brasileira e, conseqüentemente, no comportamento do nosso povo (Dagnino, 2004).

A noção de cidadania avançou muito nesse processo sem, contudo, superar o poder da “casa” (das relações) sobre a “rua” (o direito do cidadão), mas que caminha nessa direção. Direção essa que tende a sair da esfera da cidadania liberal, dos direitos individuais fundamentais para o funcionamento da sociedade capitalista, para uma cidadania de novo tipo, voltada para a conquista dos direitos coletivos, da participação do cidadão na gestão ativa da política pública.

No início dos anos 1980, a grande oposição brasileira, representada pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro – PMDB –, venceu as eleições na maioria dos estados e em boa parte das cidades do país. Isso fez desencadear um processo intenso de organização popular, tanto urbana quanto rural, promovido pelos governos estaduais e municipais mais progressistas, e, por grupos políticos independentes, como as Comunidades Eclesiais de Bases – CEBs – da Igreja Católica, movimentos de base dos partidos de esquerda. Essa mesma década de 1980 foi denominada a “década perdida”, por ter sido um período de intensa crise econômica e financeira, com uma inflação alta e recessão econômica. Para Brum (1997), o Brasil, quase não cresceu economicamente ao longo de doze anos (1980 – 1992). Mas, nesse período, a sociedade brasileira mudou muito. Fez a transição pacífica do regime autoritário para o regime democrático. Construiu instituições democráticas capazes de resguardar as liberdades políticas, garantir os princípios da cidadania e os direitos individuais, políticos e sociais. A sociedade civil avançou no fortalecimento de suas organizações. A democracia recolocou-se como valor a ser preservado e vivenciado, sem que qualquer partido político, segmento ou setor da sociedade se disponha a afrontá-la. A população participou de um processo de auto-

amadurecimento – através de experiências e duros fracassos – e aprendeu que a superação da crise não se dará por passe de mágica, milagre ou decreto. Exige esforço prolongado e uma dose de sacrifício coletivo, a partir de um projeto nacional hegemônico, responsabilmente assumido e administrado.

A “década perdida” foi também uma “década ganha” porque, se por um lado, a economia experimentou um período de crise econômica, por outro, melhorou a qualidade de vida, de forma substancial, no mesmo período. É o que demonstra vários indicadores sociais, quando comparados ao período anterior (Brum, 1997). O que proporcionou esses ganhos? Essa resposta passa necessariamente pela avaliação dos resultados dessa intensa mobilização popular que o país viveu neste período, tendo como uma de suas bandeiras principais a conquista da cidadania.

O processo democrático possibilitou a abertura de canais de participação da sociedade, de tal forma que a gestão das políticas públicas vem obtendo ganhos de qualidade, na medida em que os governos municipais são levados a deixar de atender o que era anteriormente considerado como prioritário: a tradicional política varejista, dos favores, das relações, dos “cabos eleitorais”, dos coronéis vem dando lugar para as reivindicações populares, com o atendimento voltado para o coletivo, com maior participação da sociedade nas decisões (Paula, 2003).

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, legitimou e legalizou esta prática, assegurando a participação popular na gestão das políticas públicas, de acordo com seu Artigo 194: “A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”; e seu item VII: “caráter democrático e descentralizado da administração, mediante gestão quadripartite, com participação dos trabalhadores, dos empregadores, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados”. Assegurado no papel, é preciso agora fazer valer a lei, como foi dito anteriormente. E isso vem ocorrendo de forma acelerada, pois, essa mesma Constituição assegura a descentralização dessas políticas; a condição para sua implantação nos municípios é a formação do órgão gestor de caráter consultivo e deliberativo. Além da saúde, previdência e da assistência social, todas as demais políticas públicas de educação, do trabalho, do meio ambiente, do abastecimento, da criança e do adolescente, dos idosos, dos direitos humanos, enfim, daquilo que diz respeito a vida humana, tem tido o mesmo procedimento nos municípios brasileiros: a formação do órgão

é condição para a descentralização da política pública. O município que não cumpre fica no prejuízo. Isso pode representar o fim do clientelismo, se o órgão gestor for eficiente.

3 – A nova cidadania

O desenvolvimento da cidadania no Brasil é um processo rico, que vem acontecendo e sugere a construção de uma cidadania de novo tipo, a nova cidadania. Dagnino denomina esse processo de **estratégia política**, enfatizando o seu caráter histórico, pois significa que a noção, ou o status de cidadania, é definido na luta política (Dagnino, 1994). Por isso esse status de cidadania não é universal, como já foi dito, pois varia no tempo e no espaço. Cada país possui um status de cidadania em época diferente.

Assim, a nova cidadania dos anos 1990, no caso brasileiro, é diferente da visão liberal de fins do século XVIII, que continua vigente até hoje, “desempenhando funções bastante diferentes daquelas que caracterizaram a sua origem” (Dagnino, 1994, P. 107). De maneira preliminar, a autora indica alguns itens, que destacamos em seguida, considerados importantes para este estudo, fazendo a distinção da nova para a visão liberal de cidadania:

1. O ponto de partida da nova cidadania é a concepção de um direito a ter direito, não se limitando a conquistas legais ou acessos a direitos previamente definidos da visão liberal, ela inclui a invenção/criação de novos direitos. Por exemplo, o direito a autonomia de seu corpo, o direito à proteção ambiental, direito à moradia, dentre outros.

2. Ligado ao item anterior, a nova cidadania, ao contrário da concepção liberal, não se vincula a uma estratégia das classes dominantes, para incorporar setores excluídos. Ela requer a constituição de sujeitos sociais ativos, definindo o que eles consideram ser os seus direitos e lutando pelo seu reconhecimento. É uma estratégia dos não cidadãos, dos excluídos, uma cidadania “de baixo para cima”.

3. O alargamento do âmbito da cidadania, com novas formas de sociabilidade, ou seja, um desenho mais igualitário das relações sociais em todos os seus níveis, e não apenas a incorporação ao sistema político no seu sentido estrito.

4. O processo de construção da cidadania enquanto afirmação e reconhecimento de direitos é, especialmente na sociedade brasileira, um processo de transformação das práticas sociais enraizadas na sociedade como um todo, o que transcende a relação entre o Estado e o indivíduo. A autora vê neste item, a “radicalização da cidadania enquanto estratégia política”.

5. A nova cidadania transcende uma referência central do conceito liberal que é a reivindicação de acesso ao sistema político, na medida em que o que está em jogo é o ***direito de participar efetivamente da própria definição desse sistema***, o direito de definir aquilo no qual queremos ser incluídos, a invenção de uma nova sociedade.

A nova cidadania, efetivamente, é uma estratégia política, que vem ganhando espaços; está em construção, nas três esferas das administrações públicas: municipal, estadual e federal. A prática do Orçamento Participativo, por exemplo, vem se aprimorando e se ampliando, como também, a gestão das políticas públicas, a participação popular e o controle social, hoje em dia, mais disseminados no Brasil, são práticas que transcendem as práticas tradicionais.

A sociedade organizada participa através de conselhos e comissões na definição de políticas públicas, como também, das prioridades de orçamentos das administrações municipais, ampliando assim sua ação, seus direitos. Além da importância dos orçamentos participativos, são exemplos de políticas universalizadas no Brasil: o Sistema Único de Saúde e o Sistema Único da Assistência Social. E, ainda, as políticas públicas de educação, trabalho, emprego e renda, meio ambiente, desenvolvimento econômico, idosos, criança e adolescente, dentre outras, apresentam, em grande parte do país, com a realização de Conferências e, com conselhos gestores ativos e atuantes. Porém, a implantação do projeto neoliberal no Brasil, conforme aponta Dagnino, com “o processo de encolhimento do Estado e da progressiva transferência de suas responsabilidades sociais para a sociedade civil, que tem caracterizado os últimos anos, estaria conferindo uma dimensão perversa a essas jovens experiências” (2004, P. 97).

CONCLUSÃO:

O status de cidadania que se tem hoje no Brasil se deve única e exclusivamente à luta política da sociedade como um todo.

A cidadania é, portanto, dinâmica, na medida em que a sociedade, através de sua mobilização e lutas, constrói, passo a passo, novos espaços, assegurando cada vez mais direitos, e ela se desenvolve através dessas conquistas.

É importante observar que tais conquistas por si só não asseguram os direitos, pois esses dependem de políticas mais amplas, que tirem o país da condição de país pobre e com alto nível de desigualdade social. O Brasil está ainda longe de assegurar uma vida

digna e saudável para todos os cidadãos. Todavia, o desenvolvimento da cidadania coloca o cidadão, cada vez mais, como elemento ativo na construção desse novo país, derrubando preconceitos e os resquícios coloniais autoritários, que ainda estão presentes em boa parte da nossa gente, principalmente da elite política e econômica.

A nova cidadania tem na luta política a sua essência, vai além dos marcos tradicionais dos direitos civis, políticos e sociais, procura romper com o poder das relações pessoais sobre os direitos do cidadão, construindo uma nova sociedade para o coletivo, recriando valores de solidariedade que sustentam uma vida mais digna para o povo brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BRUM, A. J.. O Desenvolvimento Econômico Brasileiro. UNIJUÍ, RS, 1997.
- DAGNINO, Evelina. Os Movimentos Sociais e a Emergência de uma Nova Noção de Cidadania. In: Dagnino. E. (Org.), Anos 90 – Política e Sociedade no Brasil – - Brasiliense, SP, 1994.
- _____. Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando? In: MATO, Daniel (coord). Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004.
- DAMATTA, Roberto. A Casa e a Rua. Brasiliense, SP, 1985.
- MANZINI-COVRE, M.L.. O Que é Cidadania. Brasiliense, SP, 1996.
- MARSHALL, T. H.. Cidadania, Classe Social e Status. Zahar, RJ, 1967.
- OLIVEIRA, M. A. (Org.). Reforma do Estado e políticas de emprego no Brasil. Unicamp, Campinas, 1998.
- PAULA, J.A. Plano, programa e projeto: a experiência brasileira. Revista Sociedade Brasileira de Economia Política, Rio de Janeiro, nº 13, p.101-125, dezembro 2003.
- PINSKY, Jaime. Cidadania e Educação. Contexto, SP, 1998.
- RODRIGUES, C., Souza, H.. Ética e Cidadania. Moderna, SP, 1994.
- TOURAINÉ, A. Crítica da Modernidade. Vozes, Petrópolis (RJ), 1997.

ESPERTOS-AO-CONTRÁRIO⁷: Um olhar sobre o consumismo contemporâneo

Carolina Costa Resende⁸

Geovane Souza Melo Junior⁹

Luiz Paulo Ribeiro¹⁰

RESUMO

Prazer, necessidade, paixão, ou doença. Este ensaio versa sobre os sofrimentos advindos de diversas transformações ocasionadas pelo advento da sociedade tecnocientífica, capitalista, notoriamente isso é perceptível, não nos relacionamos, nem vivemos como antes já o foi, construímos uma “realidade paralela” que nos é própria, maleável, e fluida, a qual é propícia à criação de seres voláteis: nossa subjetividade se (trans) figurou e, para tanto, ela precisa ser repensada. Através da construção desses diálogos, torna-se cognoscível como o contemporâneo “dá vida” a *persona* dos teatros gregos, em uma escala até então inimaginável, há um infindável número de máscaras para se vestir e despir, cada qual, com sua funcionalidade no terreno do gozo, tendo como meio para tal, a demografia do consumo.

Palavras-chave: consumismo, modernidade líquida, pós-modernidade, gozo, psicologia.

ABSTRACT

Pleasure, need, passion, or disease, suffered several transformations since the advent of techno-scientific society, capitalist, it is notoriously noticeable, do not relate, nor live as ever was before, we construct a "parallel reality" that is own, malleable and fluid, which is capable of creating beings volatile, our subjectivity is transfigured and, therefore, it needs to be rethought. By building these dialogues, it becomes knowable and the contemporary "gives life" persona of the Greek theaters, on a scale hitherto unimaginable, there are an endless number of shades to dress and undress, each with its functionality in the field of enjoyment, and as a means to that end, the demographics of consumption.

Keywords: consumerism, liquid modernity, postmodernity, enjoyment, psychology.

⁷ “Espertos-ao-contrário” se refere a personagem Estamira do documentário de Marcos Prado, que narra a história de uma mulher de 63 anos de idade, portadora de sofrimento mental, que vive e trabalha em um aterro sanitário no Rio de Janeiro, um local renegado pela sociedade que recebe toneladas de lixo diariamente. Estamira, apresenta no documentário um discurso eloquente, filosófico e poético, relevando questões da modernidade e de cunho global.

⁸ Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade de Minas Gerais, mestre em Psicologia pela PUC Minas, pós-graduada em Análise Institucional pelo Instituto Félix Guattari e graduada em Psicologia pela PUC Minas. Contato: carolina.resende@uol.com.br

⁹ Graduando em Psicologia pela PUC Minas campus Arcos. Contato: jrnil@yahoo.com.br

¹⁰ Mestrando em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência (UFMG), graduado em psicologia pela PUC Minas campus Arcos, professor e psicólogo da Faculdade de Nova Serrana. Contato: luizribeiro@live.com

1. DO INÍCIO

A civilização vem sofrendo diversas transformações, após o advento da sociedade tecno-científica, notoriamente isso é perceptível, já que não nos relacionamos, nem vivemos como antes, construímos uma “realidade paralela” que nos é própria, maleável, e fluida, a qual é propícia à criação de seres voláteis: nossa subjetividade se (trans) figurou e, para tanto, ela precisa ser repensada.

Vivemos na contemporaneidade do inominável, do inconsciente a céu aberto e conseqüentemente do espetáculo do inconsciente. Cada vez mais o consumismo está arraigado nos nossos hábitos, evidenciado pelas drogadicções, transtornos alimentares, depressões, dentre outros, fatos que ressaltam a configuração iminente de angústia, de desamparo e de des-territorialização do sujeito.

Sociedade do gozo, da dissimulação de um prazer em dissonância da felicidade, em que “as pessoas vivem culpadas por não conseguir gozar tanto quanto lhes é permitido”, (KEHL, 2010, p.XX) e desde então vivem culpadas, por não ser uma mercadoria de desejo pertencente ao campo do Outro, por não ter vivido ao máximo o que lhe foi proposto, ou quiçá caiu em total desuso em dado instante, ecoa-se ao longe sua incompletude.

Pessoas produto, seres em comunicação durante 24 horas por dia, páginas de relacionamento e de exposição completa do indivíduo “plugado”, essa cotidianidade da transformação da vida social em vida eletrônica e cibervida, da vida privada em vida pública: vivemos em uma sociedade confessional (Bauman, 2008).

Por sua vez, Debord (1997) coloca que: “o espetáculo é o momento em que a mercadoria ocupou totalmente a vida social. Não apenas a relação com a mercadoria é visível, mas não se consegue ver nada além dela” (p.30) a produção econômica contemporânea espalhou, estendeu e intensificou: instaurou sua ditadura.

Através da construção desses diálogos, torna-se cognoscível como o contemporâneo “dá vida” à persona dos teatros gregos, em uma escala até então inimaginável, há um infindável número de máscaras para se vestir e despir, cada qual, com sua funcionalidade no terreno do gozo, tendo como meio para tal, o consumo, o culto ao falo.

Consumo e consumismo são signos com atribuições diferentes, o primeiro remete a algo da existência humana, da sua nutrição e se encontra inseparável da sobrevivência

biológica (Bauman, 2008), é inato ao homem, já o segundo, consumismo, “diz de um modo de ser e de estar no mundo” (p.38), como um propósito para a existência e que é

um tipo de arranjo social resultante da reciclagem de vontades, desejos e anseios rotineiros, permanentes e, por assim dizer, “neutros quanto ao regime”, transformando-os na principal força propulsora e operativa da sociedade, uma força que coordena a reprodução sistêmica, a integração e a estratificação sociais, além da formação de indivíduos humanos, desempenhando ao mesmo tempo um papel importante nos processos de auto identificação individual e de grupo, assim como na seleção e execução de políticas de vida individuais. O “consumismo” chega quando o consumo assume o papel-chave que na sociedade de produtores era exercido pelo trabalho (BAUMAN, 2008, p.41)

Assim, a sociedade “consumista” nasce da possibilidade de uma nova vida (mesmo que esta seja meramente utópica e irrisória), da troca de posições do trabalho, sem regras, indisposições, ou limites. O trabalho assume o papel de facilitador, de financiador e de déspota do consumismo.

As relações de poder, reunidas com as relações de trabalho e do mais gozar, fazem a própria sociedade se dividir, de um lado aqueles que podem gozar irrestritamente e do outro, situa-se aqueles classificados como não-consumistas, já que não participam da lógica do discurso capitalista, não existem para o social. Nasce assim, duas classes opostas, ambas regidas pela lei do consumismo.

Com toda essa diferenciação, o hodierno passa a ser nomeado de vários nomes e codinomes diferentes, que tentam se apropriar da melhor forma possível, do modo como as “coisas funcionam” neste momento, sendo este sobreposição dos tempos, presentes anteriores. Discursamos então, sobre uma nova organização do social que emerge, transborda. Nova organização esta que transforma as vísceras da sociedade, de tal forma que o homem (re) constrói suas relações internas e externas, relações de sujeito-objeto.

Segundo Bauman, “Fluidez” é a qualidade de líquidos e gases, característica que os distingue dos sólidos, uma vez que eles “não podem suportar uma força tangencial ou deformante quando imóveis” e assim “sofrem uma constante mudança de forma quando submetidos a tal tensão” (BAUMAN, 2001, p. 7). Pontuação que evidencia a questão da maleabilidade dos fluidos e da rigidez dos sólidos, sendo assim, de acordo com essa linha de raciocínio criada, fica presenciada também a liquidez, a volatilidade presente nas relações humanas, característica em processo encrustamento ao contemporâneo.

Nesta reflexão do nosso cotidiano, percebe-se que através dos séculos, os modos de viver foram construídos, e reconstruídos, em sintonia com os diversos modos de relação, seja com o trabalho (homem-trabalho), a religião (relação homem-transcendente) o social (relação homem-homem), um tripé, que referencia e, deveras, embasa a subjetividade e ação humanas nas suas diversas esferas.

As praticas sociais contemporâneas, paradoxalmente fomentam os sentimentos de ansiedade e frustração, e não obstante, ainda renegam espaço para a tolerância, auto-aceitação, dentre outros sentimentos e valores que deveriam ser incentivados e não segregados socialmente. Lipovetsky (2005) afirma que; “a sociedade hedonista produz tolerância e indulgência apenas superficialmente, ao passo que a ansiedade, a incerteza e a frustração jamais se desenvolveram tanto nela” (p 53).

A existência humana tornou-se tenaz ao consumo, o que torna a mesma potencialmente da ordem do desejo, da sedução, do imediatismo do gozar. Assim sendo, a vida se configura na atualidade como uma vida onde não há um referencial seguro, coeso para uma vida de ‘sucesso’, na sociedade de consumo, o referencial existente e tão somente o universal, logo, surge então o axioma: o céu e o único limite. (Bauman, 2001)

Assim, o contemporâneo é marcado por uma constante fluidez: as relações humanas sejam elas de sujeito ou objeto, tornaram-se todas efêmeras, narcísicas. O discurso capitalista está presente, em todas as esferas humanas: o gozo contínuo e eterno é incitado e glorificado pelo social, pelo “Deus Capital”.

Os deuses do acaso dispõem as mercadorias em circulação no mundo contemporâneo como o antigo Deus cristão dispunha das forças da natureza para abençoar ou castigar seus fiéis. Uma nova versão imaginária do Outro ocupa o lugar – lugar de um Ser onipresente, onisciente e onipotente - deixado vazio quando parte da humanidade deixou de orientar suas escolhas a partir da crença no Deus judaico-cristão. Um Outro que enuncia o que deseja de nós e promete suas bênçãos para aqueles que melhor se dispuserem a atender suas demandas. Este Outro, simbolicamente o Mercado, filho enviado a terra por seu Pai, o Capital – abstrações sem nome e sem rosto que determinam nosso destino e, de um lugar simbólico fora do nosso alcance, nos submetem as leis inflexíveis do seu gozo. Pautar escolhas de vida segundo os ditames do Mercado, ou do Capital, para a maioria das pessoas, parece mesmo uma questão de fé. Mas este novo Deus laico cuja face ninguém vê enuncia seus desígnios por meio da palavra revelada a seus sacerdotes; digamos que estes sejam os mestres da publicidade. São eles que exibem as imagens espetaculares de Deus no altar onipresente da televisão. (KEHL, 2004, p. 5).

Percebe-se que no hodierno, a tolerância à frustração é irrelevante, pois se deve gozar continuamente, quanto mais, melhor, e nada mais adequado para enfatiza o gozo, do que o próprio consumismo: a caixa de Pandora foi aberta?

Debord (1997) coloca, “que toda a vida das sociedades nas quais reinam as modernas condições de produção se apresenta como uma imensa acumulação de espetáculos. Tudo o que era vivido diretamente tornou-se uma representação”. (p.13). Assim na sociedade consumista, o cotidiano, a atividade humana, desloca-se do âmbito da realidade para o da representação. Haja vista, que a realidade tem sua gênese no espetáculo, e o espetáculo por sua vez é real, tal situação conflituosa, traz como consequência essa alienação recíproca, sendo que com este quadro surge a presente sociedade- Representação esta, sendo vista como uma relação social intermediada por imagens, flashes.

2. A SOCIEDADE DAS ENTRELINHAS

As relações de poder, reunidas com as relações de trabalho e do mais gozar, fazem a própria sociedade se dividir, de um lado aqueles que podem gozar irrestritamente e do outro, situa-se aqueles classificados como não-consumistas, já que não participam da lógica do discurso capitalista, não existem para o social- Nasce assim, duas classes opostas, ambas regidas pela lei do consumismo-

É indubitável que a sociedade ocidental sempre “colocou nas entrelinhas”, o que considerava como digno de um “lugar” na sua demografia, e o seu oposto, ou seja, aquilo do qual se pretende distanciar, seria então, o refugio. Seja esse o mais plural possível. No contemporâneo nossa “sujeira” é exatamente os consumidores falhos.

Para Bauman (1998), toda sociedade tem sua própria edificação daquilo intersubjetivado como “puro”, já que a comunidade sempre busca a ordem, esta seria uma forma de galgá-la. Logo há “sujeira” que simplesmente é considerada como tal, por não estar em seu devido “lugar”, lugar este que foi edificado socialmente sendo como seu por direito. Assim sendo, há ainda uma segunda (des) ordem de “sujeira”, e esta é a que mais incomoda, já que esta, não é mero fruto do deslocamento “errôneo”, mas sim, porque para esse tipo de refugio, não há um “lugar”, não há um fragmento sequer de demografia para tal.

Corroborando com esse pensamento:

Há, porém, coisas para as quais o “lugar certo” não foi reservado em qualquer fragmento da ordem preparada pelo homem. Elas ficam “foram do lugar” em toda a parte, isto é, em todos os lugares para os quais o modelo de pureza tem sido destinado. O mundo dos que procuram a pureza é simplesmente pequeno demais para acomodá-las. Ele não será suficiente para mudá-las para outro lugar: será preciso livrar-se delas uma vez por todas (...). A dificuldade com essas coisas é que elas cruzarão as fronteiras, convidadas ou não a isso. (BAUMAN, 1998; P 15)

Os consumidores falhos são exatamente esse tipo de refugio, já que estes não participam dos intermináveis jogos consumistas, pois estes diferentemente dos outros, são incapazes de responder ativamente diante dos atrativos do mercado consumidor contemporâneo. Sendo encarados assim, como impuros, já que não se ajustam de forma alguma ao novo modelo de sociedade, são a própria personificação do “não-lugar”.

No contemporâneo, há ainda um “contrato” implícito no discurso, que há ser assinado e homologado para se adentrar nesta comunidade.

No mundo pós-moderno de estilos e padrões de vida livremente concorrentes, há ainda um severo teste de pureza que se requer seja transposto por todo aquele que solicite ser ali admitido: tem de mostrar-se capaz de ser seduzido pela infinita possibilidade e constante renovação promovida pelo mercado consumidor, de se regozijar com a sorte de vestir e despir identidades, de passar a vida na caça interminável de cada vez mais intensas sensações e cada vez mais inebriante experiência. Nem todos podem passar nessa prova. Aqueles que não podem são a “sujeira” da pureza pós-moderna. (BAUMAN, 1998, p. 23)

Assim, no cotidiano, ou se é consumista, ou não se é, ser algo ou alguém, torna-se essencialmente da ordem do consumo, o verdadeiro não ser, contempla a face do consumista falho já que este não pactua com esse novo contrato social.

Ainda, segundo Bauman: “certas pessoas nunca serão convertidas em alguma coisa mais do que são. Estão, por assim dizer, fora do alcance do reparo. Não se pode livrá-las de seus defeitos: só se pode deixá-las livres delas próprias, acabadas, com suas inatas e eternas esquisitices e seus males”. (BAUMAN, 1998, p. 29)

Santos (2005) pontua que o capitalismo se serviu de diversas soluções que acabaram por responder com eficácia os desafios, o que possibilitou também que a produção se difundisse, e que as classes trabalhadoras se isolassem, marcadas pelas relações salariais e segmentação dos mercados globalizados, características que possivelmente alimentaram a segregação das massas e a polarização do gozar. Logo com o advento do capitalismo, surge então à fragmentação do trabalho, o trabalho torna-

se do campo da especialização, cada qual com sua função, é construído sobre a figura de Henry Ford com sua produção em serie.

Na apropriação contínua do capitalismo temos a transição da sociedade de produtores (em que reinava a segurança a longo prazo, e do ao desfrute imediato dos prazeres – sociedade do conhecida pelo axioma “até que a morte nos separe”) para a sociedade de consumidores (Bauman, 2008), evolução marcada pela gestão estratégica em sobreposição à tecnocracia e a gestão carismática. Há, então, a dominação do empregado criativo e sempre pronto para o trabalho, do empregador estratégico e sedutor e das empresas “pontocom”.

Para atender as características do mercado, “as pessoas em busca de trabalho precisam ser adequadamente nutridas, e saudáveis, acostumadas a um comportamento disciplinado e possuidoras das habilidades exigidas pelas rotinas de trabalho dos empregos que procuram” (BAUMAN, 2008, p. 15), sobrevivem os empregados “Bob-esponja”, que como uma esponja de cozinha devem estar sempre encharcados de informação útil, ao passo que devem ser vazios de outras características, além disso, devem ser capazes de se adaptar rotineiramente, atendendo ao novo espírito do capitalismo, servindo ao uso e abuso do mesmo, seres voláteis.

Para financiar o seu gozo então, o trabalhador-consumidor se entrega às armadilhas da estrutura estratégica das empresas, mas não se entrega como única opção de vida, mas, sim, se agrega a esta gestão pela persuasão histórica da mesma, que faz com que o trabalhador fique emerso na neblina da aparência e ela acaba por triunfar na sociedade (Enriquez, 1997).

Do outro lado da polarização do gozar, temos os que não se adéquam às características exigidas pelo mercado, aqueles que de algum modo são impedidos de gozar (e de consumir) ou que não o conseguem; Figueiró (2003) denomina como uma forclusão tecno-científica da subjetividade, e acentua-se na forma de “culpa por envelhecer, por estar fora de forma, por não ter trabalho e a possibilidade do acesso ao mais-de-gozar por não ter determinado objeto” (p.114).

O que chama a atenção é que “na sociedade de consumidores a infelicidade - qualidade de quem não pode consumir - é crime passível de punição, ou no mínimo um desvio pecaminoso que desqualifica seu portador como membro autêntico da sociedade” (BAUMAN, 2008, p.61)

Destarte, se a lógica hodierna é discursada pelo capitalismo, e este prega em alto e bom som, o gozo eterno, e também a anulação do frustrar, logo o refugio que são os sujeitos que não seguem adequadamente essas precondições, bem claras, afinal estão no contrato social, têm como contingência no contemporâneo, o lugar de marginais, afinal estes ficam a margem realmente do social.

A crescente magnitude do comportamento classificado como criminoso não é um obstáculo no caminho para a sociedade consumista plenamente desenvolvida e universal. Ao contrário, é seu natural acompanhamento e pré requisito. É assim, reconhecidamente, devido a varias razões, mas eu proponho que a principal razão, dentre elas, é o fato de que os “excluídos do jogo” (os consumidores falhos os consumidores insatisfatórios, aqueles cujos meios não estão a altura dos desejos, e aqueles que recusaram a oportunidade de vencer enquanto participavam do jogo de acordo com as regras oficiais) são exatamente a encarnação dos “demônios interiores” peculiares a vida do consumidor. (BAUMAN, 1998; p. 57)

Logo, os consumidores falhos, que antes não tinham o seu lugar na demografia social, deparam-se com seu lugar, que é construído e pactuado socialmente. O seu lugar de direto é a criminalidade, a marginalidade e claro como finalidade de tais lugares, as penitenciarias circundantes. Não partilhar do gozo mútuo torna-se perante o homem, algo da ordem da falta com a lei, então é passível de punição legal, logo o não-consumo torna-se da ordem da elegibilidade.

3. DA CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA: REFLEXÕES

De acordo com esse articulado arranjo de idéias e pensamentos, direcionados pelo olhar psicossociológico sobre o contemporâneo, focando esse dialogo entre a atualidade e o consumismo, quais seriam as contribuições do campo psique para tal demanda social?

Assim, cabe a nós profissionais da saúde e das humanidades, e principalmente ao campo psicológico do saber, compreender tal movimento flutuante, volátil no hodierno, para que assim possamos intervir e prevenir, através da nossa principal ferramenta de trabalho no espaço psíquico, a escuta.

Ou seja, é a partir do debruçar no estudo do contemporâneo, que nós profissionais responsáveis sobre o padecimento humano, iremos poder com maior probabilidade intervir com melhores ferramentas e instrumentos técnicos.

Pois é por meio deste “calar para ouvir” que iremos conscientizar todos aqueles que se proporem a falar sobre, a trazer a tona sua pathos singular, única, mas ao mesmo tempo universal, no sentido de como dito anteriormente, ser uma dor de existir, característica do modo de ser no contemporâneo.

Compete a nós ainda, profissionais da psicologia, sermos pronunciadores de uma ética não consumista, promovendo os direitos humanos, respeitando o humano e empoderando os sujeitos de suas próprias vidas, capacitando, acalentando e promovendo a saúde psíquica. Discursando assim sobre a ética do bem dizer, onde o espaço ético se configura pelo dizer tudo, independentemente do quão difícil o seja.

Uma proposta que pode suggestionar algum tipo de furor senandi (paixão por curar), mas apesar dos pesares, estaremos fazendo algo a favor dos sujeitos, algo para evitar que sejamos “espertos-ao-contrário”

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. O mal estar na pós-modernidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. Vida para consumo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2008.
- DEBORD, Guy. A sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto Ed, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: Revista de administração de empresas. São Paulo, v.37, n.1, p.18-29, jan./março de 1997.
- FIGUEIRÓ, Ana Maria Costa Lino. Algumas considerações sobre a clínica do consumo. In: Revista Curinga. Belo Horizonte: Escola brasileira de psicanálise – seção Minas Gerais, n. 19. p.112-119.
- GIDDENS, Anthony. Conseqüências da modernidade. São Paulo: UNESP Ed, 1991.
- KEHL, Maria Rita. A publicidade e o mestre do gozo, São Paulo, v.01, n.2. 2004. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/29/29> . Acesso: em 30 de abril. 2010.
- KEHL, Maria Rita. Sintomas no mercado. In: Plural psicologia em revista. Ano 01, jan.fev/2010. Disponível em: <<http://www.pluralpsicologia.com.br/revistas/01/psicanálise.pdf>>. Último acesso em 01 de maio de 2010.
- LIPOVETSKY, Gilles. Era do vazio. São Paulo: Manole Ed, 2005.
- PRADO, Marcos. Estamira. Rio de Janeiro: ZAZEN Produções, 2005. 1 video-disco (115min): NTSC: son, color.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Pela mão de Alice: o social e o político na pós modernidade. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2005, 348p.

APEGO AO LUGAR: Território(s), território(s) Rural(ais) e Afetividade

Fátima Lúcia Caldeira Brant¹¹

Luiz Paulo Ribeiro¹²

Tarcísio Márcio Magalhães Pinheiro¹³

RESUMO

É preciso superar o olhar de que rural, território, ambiente e espaço são meramente locais com uma dada população dispersa e que a análise se fundamenta no âmbito da dominação política e, portanto, controlada. Torna-se necessário vislumbrar o território e o território rural como constructo tanto pelo uso e apropriação da terra, quanto pela produção social do próprio significado da “terra”. Dessa forma admitem-se termos com uma perspectiva idealista: o território com base cultural, como espaço simbólico, de referência identitária e como valor. E, por sua vez, os processos sociais, culturais, ambientais, agrícolas, políticos, históricos, econômicos apresentam saberes e conflitos. Contudo, o presente artigo é uma revisão de bibliografias de áreas como Geografia, Psicologia, Psicologia Ambiental e Análise Institucional, em busca de uma reflexão dos discursos sobre território, ambiente, espaço e afetividade no patamar de referência identitária. Nesse sentido, o objetivo do mesmo é contextualizar o leitor acerca da problemática envolta na construção da identidade e afetividade em relação ao território, especialmente o território rural a fim de abalizar discussões provenientes dessa construção além de possíveis intervenções profissionais. Inicialmente, percebe-se que na interação indivíduo-terra, aparece o rural-urbano, instigado em discussões no âmbito de vários campos de definição, com análise a partir do *atrasado e moderno* e do *continuum*. Porém, admiti-se que há reconstruções do espaço, do território rural, mesmo tendo a marca, a historicidade de sentimentos em relação à natureza, à comunidade e memória coletiva do lugar.

Palavras-chave: Território. Apego ao ambiente. Topofilia. Place Attachment. Psicologia.

1. INTRODUÇÃO

¹¹ Psicóloga, pós-graduada em Políticas Sociais (PUC Minas, 1996) e em Saúde do Trabalhador (UFMG, 2009), atualmente é mestranda em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência (Faculdade de Medicina, UFMG). Contato: fatimabrant@ibest.com.br

¹² Psicólogo, mestrando em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência (Faculdade de Medicina, UFMG). Contato: luizribeiro@live.com

¹³ Médico do Trabalho, Doutor em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Professor da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais.

Há de se começar este artigo demarcando um lugar do discurso: o presente é uma contextualização sobre a situação do território rural, enquanto lócus de afetividade. Não se pretende fazer apologias ao espaço rural, nem muito menos uma “Revolução Situacionista”¹⁴ (PORTELA, 2003). Porém, de alguma forma, deste grupo faz-se uso indireto do termo Psicogeografia: “estudo de leis exatas e dos efeitos precisos do meio geográfico, planejado conscientemente ou não, que agem diretamente sobre o comportamento afetivo dos indivíduos” (BERENSTEIN, 2003, p.54 citado por PORTELA, 2003, p. 90).

Apresenta-se neste texto uma compreensão sobre o conceito de espaço, território, território rural, não somente enquanto relações de poder. O propósito é utilizar as proposições essenciais das relações afetivas com o ambiente, território e o território rural na condução geral da forma de se viver e se relacionar. Para tanto utiliza-se da metodologia de revisão de literatura a fim de resgatar conceitos e problemáticas que relacionam a vivência do espaço tanto para a Geografia quanto para a Psicologia.

No entanto há de se notar que os termos lugar, local e território, são utilizados em similaridade. Tal ação não é proposital e apenas faz com que a leitura deste fique mais apreensiva, tendo em vista a tenuidade dos conceitos e da dificuldade de delimitá-los.

2.1 Território (s)

Para entender a origem do território busca-se a definição de Haesbaert (2005):

O território nasce com uma dupla conotação, material e simbólica, pois etimologicamente aparece tão próximo de *terra-territorium* quanto de *térreo-territor* (terror, aterrorizar), ou seja, tem a ver com dominação (jurídico-política) da terra e com a inspiração do terror, do medo. (HAESBAERT, 2005, p.6774).

Quando se menciona *terra-territorium*, se remete ao pedaço de chão pelo qual o indivíduo se apropria e *térreo-territor* vindo do verbo aterrorizar, feroz, medo, dando o sentido do que é propriedade, aquilo demarcado e protegido por um muro (HAESBAERT, 2005).

Território, assim, em ambas acepções, tem relação com poder, mas não apenas ao tradicional “poder político”. Ele pode ser visto enquanto dominação, simbólico, de

¹⁴ Situacionistas, segundo Portela (2003), seriam aqueles que embasados pela teoria de Guy Debord e Henry Lefebvre, buscavam revolucionar o espaço urbano através da arte, política e filosofia.

apropriação. Portanto, todo território é, ao mesmo tempo e obrigatoriamente, em diferentes combinações, funcional e simbólico, uma vez que os indivíduos exercem domínio sobre o espaço tanto para realizar “funções” quanto para produzir “significados”. (HAESBAERT, 2005).

Lefebvre (1986) citado por Haesbaert (2005) distingue apropriação de dominação (“posseção”, “propriedade”), o primeiro é um processo muito mais simbólico, carregado das marcas do “vivido”, do valor de uso, enquanto que o segundo é mais concreto, funcional e vinculado ao valor de troca.

Seguindo o raciocínio de Haesbaert (2005) o território é um espaço-processo, espaço socialmente construído, desdobrando-se ao longo de um *continuum* que vai da dominação política-econômica mais “concreta” e “funcional” à apropriação mais subjetiva e/ou “cultural – simbólica”. Para se falar de territórios se deve distinguir os sujeitos que os constroem, sejam eles indivíduos, grupos sociais, o Estado, empresas, Instituições etc. É importante estar atendo a historicidade do território, sua variação conforme contexto histórico e geográfico.

Por sua vez, entende-se de certa forma que o espaço é “um espaço feito de território” através dos processos por ele denominados de apropriação (apropriação da natureza) e dominação (característica da sociedade moderna capitalista).

O simples fato de viver em um espaço já identifica os sujeitos socialmente, reconhecendo-se nele um espaço vivido. Desta forma define-se a região como “espaço de identidade ideológico-cultural”, articulado em função de interesses específicos, geralmente econômicos, de classes que nela reconhecem sua base territorial de reprodução. (SOUZA e PEDON, 2007).

Para Queiroz Neto, Bergamasco e Queiroz (2010) a construção do lugar é a composição de redes de relações em que a escala da proximidade social, ambiental e cultural produz a configuração espacial.

A identidade territorial não existe nem *a priori* nem *a posteriori* à constituição do território. Já que, é no movimento de sua constituição, e as permanentes transformações que vão ocorrendo ao longo da história que define o status ontológico desse processo. (SOUZA e PEDON, 2007).

Acredita-se nessa perspectiva que os membros de um coletivo dentro do território, construam suas representatividades que vão delimitar esse território. Essa afirmativa corrobora com Castells e Raffestin (1980) citados por Souza e Pedon (2007), que

ressaltam que a territorialidade, compreendida numa perspectiva que entende esta como reflexo da multidimensionalidade do “vivido” territorial pelos membros de uma coletividade, está permeada por um conjunto de representações que delimita os limites do território, resultando na configuração exclusão/inclusão.

Desvendamento da concepção de desterritorialização em Gilles Deleuze e Félix Guattari, autores que sempre tiveram no conceito de território e nos processos de desterritorialização e territorialização importantes ferramentas para o entendimento não apenas das questões filosóficas, mas também das práticas sociais e na construção de um efetivo projeto político de libertação dos desejos, dos corpos, da arte, da criação e da produção de subjetividade (HAESBAERT e BRUCE, 2002).

Na verdade, apesar de alguns autores restringirem a visão Deleuze-guattariana de território a um nível meramente psicológico, há de se afirmar que ela é de tal amplitude que engloba todas estas versões de território. Trata-se de uma vasta mudança de escala: iniciando como território etológico ou animal geográfico (que inclui a relação sociedade-natureza). Gilles Deleuze e Félix Guattari vão ainda mais longe: para eles, território é um conceito fundamental da Filosofia (HAESBAERT e BRUCE, 2002).

Neste sentido aborda-se aqui, neste texto, a dimensão espaço, território, numa relação de poder, mas focalizando as relações afetivas com ambiente e território.

Dada a complexidade da sociabilidade humana, abrangendo diversas escalas tanto geográficas quanto sociais, a territorialidade dos grupos humanos pode ser estruturada, segundo Soja (1971) citado por Santos (2009) por três básicos ingredientes: Um sentido de identidade espacial (topofilia/topofobia), um sentido de exclusividade (propriedade/invasão) e uma compartimentação da interação humana no espaço (jogo de vantagens mútuas em função da proximidade).

2.2 Território(s) Rural(ais)

Mesmo quando se depara com a linha tênue entre espaço rural e espaço urbano, o fim do isolamento entre as cidades e o meio rural é frequentemente expresso através do conceito de *continuum* rural-urbano. Há perspectivas que correspondem a uma visão “urbano-centrada”, que privilegiam o pólo urbano do *continuum* como a fonte do progresso e dos valores dominantes que se impõem ao conjunto da sociedade. Por sua vez, o

extremo rural do *continuum*, visto como o pólo atrasado tenderia a reduzir-se sob a influência avassaladora do pólo urbano [...] (WANDERLEY, 2001, p.32).

Poderia assim pensar num fim da própria realidade rural, espacial e socialmente distinta da realidade urbana. Sobre a segunda vertente, ao contrário da primeira, Wanderley (2001) considera:

[...] continuum rural-urbano como uma relação que aproxima e integra dois pólos extremos. Nesta segunda perspectiva, a hipótese central é de que, mesmo ressaltando-se as semelhanças entre os dois extremos e a continuidade entre o rural e o urbano, as relações entre o campo e a cidade não destroem as particularidades dos dois pólos e, por conseguinte, não representam o fim do rural; o continuum se desenha entre um pólo urbano e um pólo rural, distintos entre si e em intenso processo de mudança em suas relações. (WANDERLEY, 2001, p.32)

Entende-se, então, que também o território rural mantém suas particularidades históricas, sociais, culturais, poder, socialização e ecológicas, que transformam em uma realidade própria.

Torna-se necessário, aqui, definir o que se entende por rural. Nas primeiras décadas do século XX a sociedade brasileira se configurava como amplamente rural. Em paralelo ao expressivo crescimento da população verificado no país entre 1940 e 1980, observou-se uma inversão da distribuição populacional entre as áreas rurais e urbanas. Surgiram ainda, a partir da década de 1980, mudanças significativas no meio rural brasileiro, estruturando uma sociedade brasileira na dicotomia rural-urbano.

Pires (2007) ressalta quatro pontos importantes para se estudar o espaço rural em si: (I) a categoria rural como construção social, múltipla, aberta a diferentes percepções e contestações e, portanto construtora de múltiplas identidades sociais; (II) O território rural enquanto locus de encontro de diferentes grupos sociais dinâmicos, um espaço de confronto e integração; (III) a formação de estereótipos e expectativas envoltos na população rural, permeando as referências partilhadas e a territorialidade e (IV) a indivisibilidade da unidade familiar no espaço rural, “vista em muitos casos, como um mecanismo importante para assegurar a autoridade paterna como chefe de família e garantir a reprodução social do grupo doméstico” (PIRES, 2007, p.95).

Para Kageyama (2004), é inesgotável a definição do rural e propõe: a) rural não é sinônimo de e nem tem exclusividade sobre o agrícola; b) o rural é multissetorial (pluriatividade) e multifuncional (funções produtiva, ambiental, ecológica, social); c) as áreas rurais têm densidade populacional relativamente baixa (o que pode mesmo

constituir sua própria definição legal); d) não há um isolamento absoluto entre os espaços rurais e as áreas urbanas.

“O meio rural é entendido como um espaço suporte de relações sociais específicas, que se constroem, se reproduzem ou se redefinem sobre este mesmo espaço e que, portanto o conformam enquanto um singular espaço de vida.”(WANDERLEY, 2000, p.30).

De acordo com Carneiro e Castro (2001, p.21) o meio rural como espaço físico diferenciado, que é lugar de vida, isto é, lugar onde se vive (particularidades do modo de vida e referência identitária) e lugar de onde se vê e se vive o mundo (a cidadania do homem rural e sua inserção na sociedade nacional), exemplifica um espaço marcado pela particular vinculação com a natureza e pelas relações sociais de interconhecimento, que exercem as funções de organização, gestão e representação do conjunto de sua área de influência, e ainda, constituem um dos elos de integração do mundo rural com o sistema mais geral da cidade. Vislumbra-se um território rural, um sistema rural, que seria um espaço vivido, história e o processo de organização social, integração e vivência.

Para Neto, Bergamasco e Queiroz (2010) o espaço rural, das histórias vivenciadas, não tem fronteiras. A questão do espaço pode propor quase diretamente problemas, mas também soluções. É vislumbrar o espaço rural como uma totalidade, isto é inter-relação de fatos, ações, reflexões e caminhar para uma concepção híbrida de espaço.

Nesse sentido, faz-se necessário, portanto, um rompimento da visão setorial do espaço rural, costumeiramente tido como empobrecido e atrasado, possibilitando a legitimidade e cidadania dos moradores deste território. Nesta perspectiva, Martins (2011) ressalta o conceito de ninguemidade, ao qual se aparta da sociedade e da vida cotidiana os “zés-ninguém”, flagelos da vulnerabilidade social e da pobreza, vítimas da perversa desigualdade social e distribuição de renda (GOMES e PEREIRA, 2005).

2.3 Ambiente e Afetividade: apego ao lugar

Para Marandola Jr. e Hogan (2009) o lugar “[...] é centro da afetividade e da razão sensível, constituindo-se no foco da experiência humana” (p.167), sendo esse ponto também que se discute o posicionamento de Torres (2006) que menciona a multiplicidade de riscos cotidianos que a humanidade está exposta, desde a sua concepção até a morte,

ou seja, acredita-se que a vida humana esteja a mercê de riscos (ambientais?) em geral, que ditam a própria condição humana de estar-no-mundo.

Por sua vez, Gonçalves Filho (1998) diz que é necessária que seja dada uma atenção aos espaços a fim de transformar o que é posto enquanto paisagem em realidade para a atuação profissional. Isso, só pode acontecer antefazendo a construção dos lugares através dos sujeitos que os utilizam e os marcam. Nessa jornada é que se propõe analisar a relação pessoa-ambiente por vias da afetividade.

[Afeto]. A ambiguidade da palavra afeto dá possibilidades de leitura distanciadas. Um morador de uma área de risco é afetado pelo ambiente de forma abrupta, ao passo que um morador da zona rural pode se deixar envolver afetivamente pelo espaço que o circunda de forma a se sentir seguro e em contato com o Todo (e vice-versa).

Tuan (1980), ao vislumbrar este envolvimento, cunhou o conceito de *topofilia*, que como o próprio autor diz “é um elo afetivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico. Difuso como conceito, vívido e concreto como experiência pessoal” (p.05). Esse autor ainda marca que esse sentimento pelo lugar é enfatizado pelas reminiscências pessoais, sejam elas pelo lugar em que se vive, se partilha a vida e o meio de ganhá-la. Lembrando que um ambiente por si só não é mais topofílico ou não, é a interação pessoa-ambiente que marca esse envolvimento.

Por sua vez Elali e Medeiros (2011) discutem o apego ao lugar através da expressão *Place attachment*, conceito multidimensional, tão complexo como o de *topofilia*. Tal conceito faz referência direta à relação afetiva com o lugar, seja culturalmente, seja individualmente. Para as autoras, essa relação envolve três dimensões: funcional (as influências do ambiente, se é atrativo, produtivo, frustrante, de risco, etc), simbólica (aspectos de origem sociocultural e individual) e relacional (dinâmica comunitária e de inclusão social). Há de se ressaltar a relevância do ciclo de vida individual e familiar, o tempo de uso do espaço e o vínculo de familiaridade (*Heimlich*).

Outro conceito que caminha junto a essa discussão é o de *biofilia*, que diz respeito à “suposição de que o ser humano tende a prestar atenção, preocupar-se ou responder positivamente à natureza” (FEDRIZZI, 2011, p.98). Tal conceito está intimamente relacionado com a postura e comportamentos diante do ambiente e também está intrinsecamente relacionado com a história evolutiva humana, seja o ambiente relacionado à sobrevivência, restauração das forças e por segurança, assim:

A proposição básica em relação à biofilia tem como ponto de partida a compreensão de que, durante a evolução da espécie, certos benefícios ou vantagens associados a ambientes naturais foram críticos para a sobrevivência, assim como para a seleção dos indivíduos com disposição para adquirir/reter respostas adaptativas positivas (aproximação) relacionadas a configurações e elementos naturais. Isso significa que o processo evolutivo preparou biologicamente o ser humano para aprender e reter certas respostas positivas à natureza; por outro lado, no entanto, os seres humanos modernos pode não estar preparados para as configurações e elementos do ambiente urbano atual. (FEDRIZZI, 2011, p.102)

A fim de ilustrar todo o exposto resgatam-se as contextualizações sobre a ilha de Marajó no Pará (BRASIL, 2006), do Vale do Jequitinhonha em Minas Gerais (LASCHEFSKI e ZHOURI, 2011), de Vinhedo em São Paulo (PIRES, 2007), das favelas de São Paulo/SP (TASCHNER, 2006) e assentamentos na várzea do Médio Solimões no Amazonas (LIMA E ALENCAR, 2000).

A partir de uma proposta de origem demográfica, Brasil (2006) faz a descrição das comunidades da Ilha de Marajó, a fim de “analisar as relações entre o contexto familiar da população ribeirinha [...] e as estratégias que adotam para garantir sua sobrevivência.” (p.108). As comunidades estudadas se localizavam em pequenos povoados situados geralmente entre rios e igarapés, diante disso as habitações são compostas geralmente por palafitas, sendo que o fornecimento de água é feito pelo próprio rio. A cultura é sazonal, praticamente composta por extrativismo, seja ele de borracha, palmito, e de açaí. A produção está intimamente relacionada à família e à terra, uma vez que os novos enlances são apropriados para aumentar a mão-de-obra disponível.

Apesar disso, os esforços pela produtividade dessa população ribeirinha não conseguem garantir a subsistência da população local, o que faz com que muitos deles além das atividades correlatas têm que plantar, caçar e pescar para conseguir sobreviver. Nesse sentido a população local pouco mudou em relação aos ancestrais ameríndios. “De fato, o complexo ambiente-herança cultural marca profundamente essa população influenciando a forma que se organiza.” (BRASIL, 2006, p.130).

Laschefski e Zhouri (2011) perfazem os olhares sobre o Vale do Jequitinhonha, que por vezes aparece como sinônimo de atraso e de pobreza. O texto versa sobre o desenvolvimento e mudanças acontecidas na região e suas consequências, assim como a resistência das populações tradicionais que se sentiam ameaçados pelas obras de desenvolvimento, não querendo mudanças em suas formas de vida, por vezes entrelaçadas às condições ecológicas do Vale.

Nesse sentido, Laschefski e Zhouri (2011) discutem o papel da água para a comunidade reassentada “Peixe Cru”, que olhava para a barragem de Irapé com certo desprezo, com saudosismos da proximidade com o rio, que além de ser paisagem, oferecia irrigação próxima às pequenas plantações, formas de convívio, de tomar banho: de viver.

A narrativa de Pires (2007) trata da mudança dos usos dos espaços rurais em Vinhedo, cidade reconhecida pela produção de uvas e pela Festa da Uva. Porém o foco do trabalho é a reformulação dos espaços agrários em espaços de condomínios, nos quais a figura do produtor é traduzida na figura de caseiro e cuidador. O espaço rural, por vezes bucólico, longe das grandes cidades, é visto como lugar de recomposição e de segurança, de refúgio e de, essencialmente, um mister de qualidade de vida e de pureza.

Já Taschner (2006) revela a evolução das favelas na cidade de São Paulo, assim como o aumento considerável dos habitantes. “A cidade informal marcha em direção à periferia, a cidade ‘ilegal’ ocupa terrenos onde consegue, em interstícios do tecido urbano rejeitados ou reservados pelo mercado imobiliário público ou privado” (p.274). Para a autora a paisagem paulistana se modificou, uma vez que, mora-se na rua, em esqueletos de prédios, sob pontes e em acampamentos, cada vez mais com soluções precárias de saneamento, habitação etc. A cada inundação é desvelada parte da realidade urbana que parecia oculta, porém assim que a “água abaixa” todos retomam a sua vida, “casas” são reconstruídas e até que outra enchente ou deslizamento aconteça as situações caem no esquecimento.

Distante das problemáticas de São Paulo e Vinhedo, Lima e Alencar (2000) “apresentam um histórico da ocupação humana do Médio Rio Solimões, mostrando como variam os padrões de ocupação humana ao longo do tempo” (p.1). Para os autores os fatores ambientais são permanentes e o que se modifica ao longo dos anos é o contexto social. Porém, observa-se que tanto os fatores ambientais, quanto os sociais são responsáveis pelo padrão de ocupação atual, seja ele relacionado à falência do comércio local e migração ou morte do patrão, à facilidade de encontrar água na seca e a busca por terras altas e férteis.

Esses exemplos, embora equidistantes, ao serem pareados personificam os conceitos de *place attachment*, *topofilia*, *biofilia*, *territorialização* e *apego ao lugar* demonstrando as interações pessoa-ambiente ou comunidade-ambiente. Tais, ainda deixam margem para falar da produção do espaço, seja ela política, social, ambiental,

individual e transpessoal, que faz com que as pessoas tenham aderência, conforme Maradola Jr. e Hogan (2009), valorizando ou desvalorizando aos espaços em que vivem, trabalham e se relacionam, no qual a formação material e simbólica pode ser potencializadora da vulnerabilidade do próprio espaço e do risco a qual as pessoas estão submetidas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de grande movimentação e especulação em busca de uma vida sustentável, no qual argumentações são diversas sobre as capacidades de suporte e de ação humana para a preservação da vida no planeta, correlacionar o ambiente, o território e a afetividade é, de alguma forma, abalizar as discussões e refletir sobre o papel das comunidades na busca pela promoção da vida.

Nesse caminho a ser percorrido, “o homem [a humanidade], quer seja visto como agente que cuida, quer como agente que ameaça é colocado em uma posição superior de escolha e decisão em relação ao ambiente, que é passivo e acolhe a sua ação” (CAMPOS DE CARVALHO, CAVALCANTE e NÓBREGA, 2011, p. 31).

Há de se considerar que nenhuma sociedade pode ser construída sem base territorial como elemento constituinte. É na perspectiva mais idealista, que se tem então o território como espaço simbólico, espaço de referência identitária e de valor.

Entender o sentido de território, afetividade e identidade nos leva ao sentido do conceito de território a partir da própria territorialidade dos animais, citado por Haesbaert (2005), como o homem carregasse instintivamente a necessidade de um território no sentido da própria base natural onde ele se reproduz. Em outra linha, de maneira mais efetiva as relações sociais são necessárias para construir o território. Numa visão simples, temos o território como localização econômica, numa outra visão temos o espaço de dominação política, espaço controlado, transformando em território.

No intento do discorrer do texto, a perspectiva foi mostrar de forma idealista, o território com base mais cultural, como espaço simbólico, mas com referência identitária, como valor. Nessa dicotomia, funcional e simbólico, o território não só carrega uma importância funcional, têm-se essa dimensão simbólica. Esse valor simbólico sendo “abrigo”, “lar” e segurança afetiva.

Falar em segurança em processo e tempos de globalização, é falar do sentimento de pertencer a um lugar, um lugar com identidade. É a especificidade do lugar, a valorização do lugar dado pelo sujeito, que trará essa segurança. Milton Santos (1982) citado por Queiroz Neto, Piana e Bergamasco (2011) argumenta que, cada lugar (construído pela ação-reflexão) atribui a cada elemento constituinte do espaço um valor particular.

Enfim, Pensando no continuum rural-urbano, qual seria o ambiente ideal para as pessoas? Em relação ao continuum entre funcionalidade e simbolismo do território, qual seria a melhor análise? Apesar de perguntas retóricas, as mesmas apresentam dicotomias importantes que buscam perceber a historicidade do território, a afetividade para com o mesmo e sua variação conforme contexto histórico e geográfico, sendo este rural ou não.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Marília Carvalho. As estratégias de sobrevivência da população ribeirinha da ilha de Marajó. In.: TORRES, Haroldo da Gama; COSTA, Heloísa Soares de Moura Costa (Orgs.). **População e meio ambiente: debates e desafios**. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006, p.107-132.

HAESBAERT, Rogério; BRUCE, Glauco. **A Desterritorialização na obra de Deleuze e Guattari**. Núcleo de Estudos sobre Regionalização e Globalização – NUREG – Rio de Janeiro, v.4, n.7, 2002.

CAMPOS DE CARVALHO, Maria Ignez; CAVALCANTE, Sylvia; NÓBREGA, Lana Mara Andrade. Ambiente. In.: CAVALCANTE, Sylvia; ELALI, Gleice A.(Orgs.). **Temas Básicos em Psicologia Ambiental**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011, p. 28-43.

CARNEIRO, Maria José; CASTRO, Elisa Guaraná. **Juventude Rural em Perspectiva** – Seminário Juventude Rural .Rio de Janeiro: Ed. Mauad Edicom editora Ltda, 2006.

ELALI, Gleice Azambuja.; MEDEIROS, Samia Thaís Feijó de. Apego ao lugar (vínculo com o lugar – Place attachment). In.: CAVALCANTE, Sylvia; ELALI, Gleice A.(Orgs.). **Temas Básicos em Psicologia Ambiental**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011, p. 53-62.

FEDRIZZI, Beatriz. Biofilia e Biofobia. In: CAVALCANTE, Sylvia; ELALI, Gleice A.(Orgs.). **Temas Básicos em Psicologia Ambiental**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011, p. 98-104.

GOMES, Mônica Araújo; PEREIRA, Maria Lúcia Duarte. Família em situação de vulnerabilidade social: uma questão de políticas públicas. **Ciência e Saúde Coletiva**. n. 10, v. 2, 2005, p. 357-363.

GONÇALVES FILHO, José Moura. Humilhação social - um problema político em psicologia. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 9, n. 2, 1998 . Disponível em : <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65641998000200002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 24 junho 2012.

KAYGEAMA, Ângela. **Desenvolvimento Rural**: Conceito e um exemplo e medida. Congresso Sober. Sober Cuiabá, 2004.

LASCHEFSKI, Klemens; ZHOURI, Andréa. Desenvolvimento, água e mudança social: experiências no vale do Jequitinhonha. In: SOUZA, João Valdir Alves de; NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel (Orgs.). **Vale do Jequitinhonha: desenvolvimento e sustentabilidade**. Belo Horizonte: UFMG/PROEX, 2011, p.182-212.

LIMA, D. de M. & E. F. ALENCAR. Histórico da Ocupação Humana e Mobilidade Geográfica de Assentamentos na Várzea do Médio Solimões. In.: **Populações e Meio Ambiente**. Brasília: SENAC & Associação Brasileira de Estudos Populacionais (ABEP), 2000, 133-161.

MARANDOLA JR., Eduardo; HOGAN, Daniel Joseph. Vulnerabilidade do lugar vs. vulnerabilidade sociodemográfica: implicações metodológicas de uma velha questão. **Revista brasileira de estudos populacionais**. São Paulo, v. 26, n. 2, Dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982009000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 24 de junho de 2012.

MARTINS, Francisco. Violência e ninguenidade. In: SOUZA, Mériti; MARTINS, Francisco. ARAÚJO, José Newton Garcia de. **Dimensões da Violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2011, 35-55.

PIRES, André. **Ruralidades em transformação**: agricultores, caseiros e moradores de condomínio. São Paulo: Annablume, 2007, 240p.

PORTELA, Thais de Bhanthumchinda. Resenha: Apologia da deriva: escritos situacionistas sobre a cidade. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 5, n.1, maio/2003, p.88-90.

QUEIROZ NETO, Exzolvildres; BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa; QUEIROZ, Madeleine Piana de Miranda. **Espaços híbridos**: As tessituras dos múltiplos contextos do rural e do urbano. Artigo submetido ao VIII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas, 2010.

QUEIROZ NETO, Exzolvildres, PIANA, Madeleine e BERGAMASCO, Sônia Maria Pessoa Pereira. Faces do Brasil: múltiplas dimensões de ruralidades. **Campo-Território: Revista de Geografia agrária**, v.6, n.11, p.131-160, fev., 2011.

SANTOS, Carlos. **Território e Territorialidade**. UFRO, ano11, vol13, 2009.

SOUZA, Edevaldo Aparecido; PEDON, Nelson Rodrigo. Território e Identidade. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros** – Seção Três Lagoas /MS, v1, n. 6, ano 4, Nov., 2007.

TASCHNER, Suzana Pasternak. Degradação Ambiental em favelas de São Paulo. In.: TORRES, Haroldo da Gama; COSTA, Heloísa Soares de Moura Costa (Orgs.). **População e meio ambiente**: debates e desafios. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006, p.271-297.

TORRES, Haroldo da Gama. A demografia do risco ambiental. In.: TORRES, Haroldo da Gama; COSTA, Heloísa Soares de Moura Costa (Orgs.). **População e meio ambiente**: debates e desafios. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006, p.53-73.

TUAN, Yi-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo: Difel, 1980, 288p.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **A valorização da Agricultura Familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil**: desenvolvimento e meio ambiente, Editora UFPR, nº2, 2000, p.29-37.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **A Ruralidade no Brasil Moderno**: por um pacto social pelo desenvolvimento rural. Conselho Latino de Ciências Sociais: Argentina, 2001.

Aplicabilidade das práticas de Produção Enxuta em diferentes ambientes organizacionais: estudo de caso em uma fábrica de calçados

Ana Cláudia de Azevedo¹⁵

Emílio Augusto Oliveira Jorge¹⁶

RESUMO

A administração da produção pode ser analisada dentro de diversas metodologias, as quais têm um propósito comum de aumentar o nível de eficiência produtiva das organizações. No mercado atual, o bom desempenho da produção pode representar para a empresa uma forte vantagem competitiva, no que tange a oferta de produtos de qualidade, em curtos intervalos de tempo, com baixos custos e que atenda as necessidades do cliente, conquistando assim sua confiança, mediante a oferta de valor. Dentre estas metodologias, a Produção Enxuta merece destaque em função da sua capacidade de organizar a produção, tornando-a mais eficiente e eliminando os desperdícios dos processos produtivos. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa do setor calçadista localizada na cidade de Nova Serrana - MG, e visa investigar a aplicabilidade dos princípios e ferramentas *lean* fora do contexto da indústria automobilística.

Palavras-chave: Desperdício; Eficiência; Produtividade; Produção Enxuta; Toyota;

ABSTRACT

The management of production can be analyzed within different methodologies, which have a common purpose of raising the level of productive efficiency of organizations. In the current market, the good performance of production may pose to the company a strong competitive advantage when it comes to offering quality products in short time intervals, with low costs and meets customer needs, thus winning their trust by offering value. Among these methodologies, Lean Production noteworthy due to its ability to organize production, making it more efficient and eliminating waste in production processes. This article presents a case study conducted in a company's footwear sector in the city of Nova Serrana - MG, and aims to investigate the applicability of lean principles and tools outside the context of the automotive industry.

Keywords: Waste; Efficiency; Productivity; Lean Production; Toyota;

¹⁵ Mestranda em Estratégias em Organizações e Comportamento Organizacional pela Universidade FUMEC/FACE e professora do curso de Administração da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

E-mail: anaklaudians@yahoo.com.br

¹⁶ Professor da Faculdade de Nova Serrana. Pós Graduado em Engenharia de Produção.

1 INTRODUÇÃO

A competição do mercado, associada ao surgimento de novas tecnologias, tem obrigado as empresas a evoluírem em busca da melhoria contínua dos processos e/ou produtos como forma de alcançarem um resultado eficiente por meio de uma postura organizacional mais estratégica.

A vantagem competitiva está no centro do desempenho das organizações em mercados competitivos, empresas em todo o mundo enfrentam um crescimento mais lento, e, elevados índices de concorrência interna e externa. Em síntese o bolo em expansão não é mais, grande o bastante para todos (PORTER, 1989).

Longenecker, Moore e Petty (1997) salientam que as pressões competitivas exercidas sobre as empresas representam um incentivo ao aprimoramento do trabalho, o qual, por sua vez, fornece uma chave para que estas possam alavancar a produção, aumentando assim, lucros e resultados.

O grande desafio do século XXI não é a tecnologia da informação e sim a redução de custos, ou seja, no ambiente econômico atual, a redução de custos passa a ser a única maneira de maximizar o lucro, uma vez que as demais inovações estão disponíveis a todos concorrentes (DENNIS, 2008). Assim, torna-se imperativo buscar uma forma sustentável de minimizar e, na medida do possível, eliminar os custos, sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços angariados pelos clientes.

A *Toyota Motor Company* merece destaque neste âmbito, visto que para enfrentar os grandes fabricantes de automóveis americanos, a empresa passou a focalizar a melhoria dos indicadores de qualidade e produtividade, investindo na racionalização dos recursos e eliminação dos desperdícios (LIKER, 2005). Iniciando então a um novo paradigma de produção, o Sistema Toyota de Produção (STP) ou Produção Enxuta (*Lean Production*) como ficaria conhecido algum tempo mais tarde.

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado no setor de produção de uma empresa do setor calçadista de Nova Serrana – MG, no intuito de responder a seguinte questão: existe aplicabilidade dos princípios e ferramentas *lean* em outros ramos de atividade que não na indústria automobilística?

2 PRODUÇÃO ENXUTA

As organizações atuais encontram-se inseridas num ambiente bastante turbulento, estando estas assim, expostas a alta competitividade e a constante inovação tecnológica. Produzir um bom produto não é mais um diferencial e sim um requisito básico para que as mesmas sobrevivam e permaneçam no mercado.

Diante dessa realidade a Administração da Produção, responsável direta pela produção de bens e serviços, é impulsionada a buscar, constantemente, métodos e práticas que lhe confirmem maior eficiência e, conseqüentemente, maior lucratividade, além de uma posição favorável no mercado.

Nesse caminho de busca e aprimoramento, muitos processos produtivos se desenvolveram e desempenharam seu papel ao longo da história, dentre eles destacam-se a manufatura artesanal e a produção em massa, que hoje cedem espaço a um novo e preciso conceito de produção: a Produção Enxuta.

A Produção Enxuta ou *Lean Production* fundamenta-se no aumento da eficiência em função do combate sistemático aos desperdícios do sistema produtivo. A eliminação ou mesmo a diminuição destes desperdícios representa para as organizações uma redução expressiva de custos, a qual possibilita um aumento da vantagem competitiva.

2.1 ORIGEM E CONCEITO DE PRODUÇÃO ENXUTA

O Sistema Toyota de Produção surgiu na década de 1950, no Japão, como uma teoria que se baseava na priorização das melhorias da função-processo, por meio da eliminação, contínua e sistemática, das perdas do sistema produtivo. (FERREIRA, 2004)

Segundo Liker (2005), nesta época a situação da indústria japonesa era bastante complicada. O país havia sido dizimado por duas bombas atômicas, as fábricas foram destruídas, a plataforma de abastecimento era nula e os consumidores tinham pouco dinheiro.

Dennis (2008) relata que, o então presidente da Toyota, Eiji Toyoda, procurava entender como era possível a Toyota ter produzido em, 13 anos de esforços, apenas o equivalente a 1/3 da produção diária da Ford.

Em visitas às montadoras americanas, os japoneses avaliaram cada ponto do maior e mais eficiente complexo manufatureiro do mundo, sustentado pelo sistema de

produção em massa. Perceberam que, com as restrições da economia japonesa, seria impossível implantar esse modelo no Japão. (DENNIS, 2008).

De acordo com Soares (2007), os fatores que asseguravam a sobrevivência da Toyota no mercado, exigiam um sistema produtivo que, fabricasse pequenos volumes, com grandes variedades e baixos custos, visto que o mercado automotivo japonês estava fragilizado e exposto a acirrada concorrência dos americanos e europeus. Soares (2007) afirma ainda que, para competir neste cenário a *Toyota Motor Company* precisava, simultaneamente, de alta qualidade, baixo custo, menor *lead time* e flexibilidade. Tudo isso, fora do sistema de produção em massa.

Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, foi incumbido de aperfeiçoar o processo de produção da mesma, de modo a igualá-lo à produtividade da Ford. Deu-se, então, início a aplicação dos princípios da autonomação e do fluxo unitário de peças nas fábricas Toyota. Após décadas de prática, propôs-se a criação do Sistema Toyota de Produção, posteriormente chamado de Lean Production ou, Produção Enxuta (LIKER, 2005).

O conceito de Produção Enxuta ou *Lean Production* teve sua origem na indústria automobilística japonesa, em função do Sistema Toyota de Produção. Sua essência compreende que muitos dos custos do sistema de produção em massa são gerados por atividades que não agregam valor ao cliente, devendo, portanto, serem reduzidas ao máximo e, quando possível, eliminadas. (SILVA, 2007)

Segundo Womack & Jones (2004) uma organização deve ter como objetivos a busca da maximização do valor a ser ofertado a seus clientes.

O termo *Lean*, foi definido por John Krafcik, do *Massachusetts Institute of Technology*, para descrever as técnicas do sistema de produção, do sistema de trabalho e a política de recursos humanos baseados no STP. Krafcik (1988) *apud* Soares (2007) apresentou o sistema enxuto através da redução de atividades relacionadas à produção em massa, tais como estoques menores no ambiente de trabalho e redução do *layout* do setor de produção.

Warnecke e Hüser (1995) citado por Roberto (2008) definem a produção enxuta como um sistema de medidas e métodos que, quando adotados simultaneamente, trazem benefícios não apenas na divisão da manufatura, mas na empresa como um todo, uma vez que proporciona um sistema produtivo enxuto e, conseqüentemente, competitivo.

Na concepção de Liker (2005), a Manufatura Enxuta é um sistema sofisticado de produção em que todas as partes contribuem para o todo, e o todo, por sua vez,

concentra-se em apoiar e estimular as pessoas para que continuamente melhorem os processos com os quais trabalham.

De acordo com o *Lean Institute* Brasil, as práticas pertinentes à produção enxuta envolvem: a criação de fluxos contínuos e sistemas puxados, os quais se baseiam: na demanda real dos clientes, na análise e melhoria do fluxo de valor das plantas e da cadeia completa, e o desenvolvimento de produtos que sejam soluções eficientes do ponto de vista do cliente. Mas o principal objetivo da produção enxuta é combater ferrenhamente todo e qualquer desperdício.

2.2 MUDA OU DESPERDÍCIO

De acordo com Womack e Jones (2004) *muda* é uma palavra japonesa, cujo significado é desperdício, ou seja, compreende qualquer atividade humana que absorve recursos, porém não cria valor.

Em um processo de manufatura, reduzir o desperdício significa eliminar tudo àquilo que, aumenta o custo da produção e não agrega benfeitorias ao produto, ou seja, eliminar *muda* agregando valor. Muitas vezes os desperdícios não são facilmente notados, visto que se tornam aceitos como consequência natural da rotina de trabalho (FERREIRA, 2004).

Segundo Dennis (2008) e Hines e Taylor (2000) é possível fazer uma distinção entre as atividades produtivas do movimento humano, dividindo-as da seguinte forma:

- **Trabalho de fato ou atividade com adição de valor:** qualquer movimento que agregue valor ao produto, aos olhos do cliente.
- **Trabalho auxiliar ou atividade necessária sem adição de valor:** atividade que, aos olhos do cliente, não tornam o produto mais valorizado, no entanto é necessária em apoio do trabalho de fato.
- **Muda ou atividade sem adição de valor:** movimento que não cria qualquer valor para o cliente sendo desnecessário ao trabalho de fato. Essas atividades são perdas evidentes e devem ser alvo de remoção imediata ou em curto prazo.

A experiência do chão de fábrica mostra que o percentual de trabalho que, de fato, agrega valor a um produto é menor do que o esperado. Instaura-se, assim, a necessidade

de se transformar todo e qualquer movimento em trabalho, combatendo, sempre, *mudas* ou atividades que não resultam na agregação de valor.

2.3.1 Desperdícios na Produção Enxuta

A essência da produção enxuta se baseia na perseguição e eliminação de toda e qualquer perda. Taiichi Ohno, na visão de Womack e Jones (2004), foi o crítico mais feroz ao desperdício que a história já conheceu. Ele estudou o ambiente organizacional e identificou sete grupos de desperdícios, os quais serão apresentados a seguir, juntamente com um oitavo desperdício, acrescido posteriormente por estudiosos do sistema *Lean*.

- **Movimento:** movimentos que os funcionários tenham que fazer durante o trabalho, tais como procurar pegar ou empilhar peças, ferramentas e materiais (LIKER, 2005).
- **Espera:** longos períodos de inatividade das pessoas, informações ou produtos, os quais resultam em um fluxo deficiente com longos prazos de entrega. (HINES e TAYLOR, 2000).
- **Transporte:** desperdício gerado pela movimentação de peças, componentes, matéria-prima ou produtos acabados dentro da fábrica ou entre fábricas (DENNIS, 2008).
- **Correção:** perda relacionada à material, tempo e energia envolvidos na produção e no concerto de defeitos (DENNIS, 2008).
- **Excesso de processamento:** desperdício correspondente a um excesso de etapas no ciclo do processo, ou seja, o processamento apresenta passos desnecessários que comprometem a movimentação e podem ocasionar defeitos (DENNIS, 2008 e LIKER, 2005).
- **Estoque:** excesso de matéria-prima, de estoque em processo ou de produtos acabados, causando *lead times* mais longos, obsolescência, produtos danificados, custos de transporte, armazenagem e atrasos (LIKER, 2005).
- **Excesso de produção:** produção demasiada ou cedo demais, resultando num fluxo fraco de informações ou de produtos, com estoque em excesso (HINES e TAYLOR, 2000).

- **Conhecimento sem ligação:** em decorrência da falta de comunicação dentro da empresa ou entre a empresa e seus clientes e fornecedores, o fluxo de conhecimento, idéias e criatividade, pode ser inibido criando frustração e oportunidades perdidas (DENNIS, 2008).

A manufatura enxuta ataca *muda* de forma implacável, através do envolvimento de todos, com atividades de melhoria padronizadas e compartilhadas. Um ciclo vicioso se instala: quanto maior o envolvimento, maior o sucesso e quanto maior o sucesso, maiores serão as recompensas para os envolvidos. Os benefícios do combate ao desperdício traduzem-se diretamente na economia observada nos números finais (DENNIS, 2008).

2.3 FERRAMENTAS ENXUTAS X EFICIÊNCIA

Existem ferramentas específicas, como métodos de análise, técnicas de projeto, ferramentas de melhoria e novos arranjos organizacionais que podem operacionalizar os conceitos do Pensamento Enxuto e o desenvolvimento da cultura *Lean* nas operações de produção (OHNO, 1997 *apud* GIANNINI, 2007).

De acordo com Giannini (2007) o objetivo de tais ferramentas é simplificar o trabalho, melhorar a qualidade, reduzir o tempo de operação e focar os funcionários em atividades que agregam valor ao produto, visando a máxima eficiência e a melhoria contínua da organização por intermédio da redução dos desperdícios.

Werkema (2006) apresenta algumas destas ferramentas, dentre as quais se destaca as mais pertinentes ao estudo proposto: Mapeamento do Fluxo de Valor; *Kaizen*; Padronização; Redução de *Setup*; TPM – Manutenção Produtiva Total; Gestão Visual e 5Ss.

O Mapeamento do Fluxo de Valor (*Value Stream Mapping – VSM*) é uma ferramenta para identificar e desenhar os fluxos de informação, dos processos e dos materiais, ao longo de toda a cadeia de abastecimento, de modo que a atividade de melhoria possa ser planejada eficientemente (HINNES e TAYLOR, 2000).

Kaizen significa melhoria contínua, em japonês. Trata-se de melhorias simples feitas pelos funcionários da linha de frente, orientados para determinadas situações onde existam perdas no processo. (GIANNINI, 2007).

Padronização é a determinação de tarefas formatadas, dentro de um padrão específico, para cada processo, a fim de que o tempo de ciclo médio seja sempre seguido, assim como a quantidade de material a ser utilizada (GIANNINI, 2007).

Redução de *Setup* é um método que trabalha na minimização do tempo necessário para a troca de modelo de um processo, o qual é medido desde a última peça do produto anterior até a primeira peça boa do produto seguinte (LEAN INSTITUTE BRASIL).

TPM (Manutenção Produtiva Total) são procedimentos que buscam assegurar que os equipamentos utilizados no processo produtivo sejam capazes de executar as tarefas necessárias, com o máximo de qualidade possível, sem interromper a produção (SHINGO, 2000).

A gestão visual é uma ferramenta sinalizadora que auxilia na identificação de ferramentas, áreas de trabalho, e demais componentes do sistema de produção de modo que a situação do sistema possa ser entendida rapidamente por todos os envolvidos (WERKEMA, 2006).

Associada a gestão visual encontra-se a ferramenta 5S, que consiste em um conjunto de cinco palavras japonesas, que funcionam como um apoio à produção enxuta, na busca da melhoria contínua (SANTOS, 2007). O quadro 6 apresenta a descrição de cada um dos S's.

QUADRO 1 - Significado dos 5S's.

Palavra Japonesa	Tradução	Principal Atividade
SEIRI	Senso de Utilização	Separar os itens necessários dos desnecessários, descartando estes últimos.
SEITON	Senso de Organização	Organizar o que sobrou - um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar.
SEISO	Senso de Limpeza	Manter o local de trabalho sempre limpo.
SEIKETSU	Senso de Higiene e Padronização	Ordem e limpeza nas áreas comuns; evitar improvisações.
SHITSUKE	Senso de Disciplina	Ter o hábito do descarte, ordem, limpeza e higiene.

Fonte: Adaptado *Lean Institute Brasil* (2010).

Todos os conceitos e ferramentas apresentados estão orientados para a redução de perdas, aumentando a eficiência do sistema e reduzindo custos.

3 ESTUDO DE CASO

Para verificar a aplicabilidade dos princípios e ferramentas *Lean*, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do setor calçadista da cidade de Nova Serrana, situada na região centro-oeste do Estado de Minas Gerais.

3.1 METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratória. Segundo Roesch (2007), este tipo de pesquisa é usado para analisar modelos e, a partir daí, criar um modelo próprio. É o caso deste estudo, que analisa os princípios e ferramentas da produção enxuta para a implantação de melhorias no sistema produtivo da empresa estudada.

O método adotado foi o estudo de caso, e a escolha recaiu sobre uma pequena empresa do setor calçadista da cidade de Nova Serrana – MG, por critérios de acessibilidade. O foco se encontra no processo produtivo de um determinado modelo presente no portfólio da empresa. Segundo os gestores da mesma, a confecção deste modelo tem apresentado uma anomalia de tempo incorrendo em gargalos produtivos.

3.2 COLETA DE DADOS

3.2.1 Mapeando as perdas

O Mapeamento do Fluxo de Valor (*Value Stream Mapping* - VSM) é uma ferramenta que utiliza símbolos gráficos (ícones) para documentar e apresentar visualmente a seqüência e o movimento de informações, materiais e ações que constituem o fluxo de valor de uma empresa e exercem impacto sobre seu *lead time* (WERKEMA, 2006).

Neste contexto o mapeamento do fluxo de valor foi aplicado ao processo produtivo do modelo 102, com o objetivo de identificar e posteriormente alinhar as tarefas que compõe seu fluxo, baseado no princípio do valor. Ressalta-se que a produção diária desta peça é medida em lotes variáveis, que oscilam de 24 a 96 peças/lote, conforme estipulado na ficha de produção.

A figura 1 mostra o VSM atual da peça acessória do modelo 102, utilizado pela empresa.

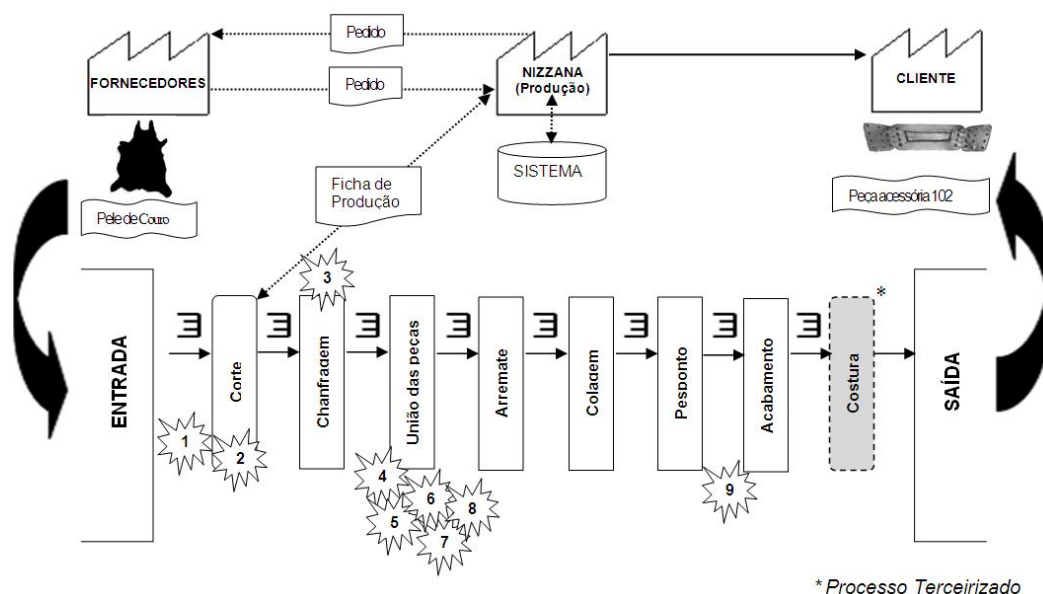


FIGURA 1 – Mapeamento Fluxo de Valor

Fonte: Elaborado pela autora.

O VSM mostra as atividades existentes na confecção da peça acessória do modelo 102, desde a entrada até a saída, onde se tem como produto final, neste caso a peça pronta, completamente montada. Nele, todos os problemas e/ou desperdícios existentes, atualmente, são representados por bombas.

Mapeadas e analisadas estas atividades é possível perceber o impacto negativo que este processo, relativamente, simples, tem causado em nível de eficiência à produção da empresa. Este estudo tem o intuito de apresentar soluções que eliminem ou mesmo minimizem a existência destes desperdícios, no entanto em função da abrangência do conteúdo serão tratados aqui somente os problemas identificados na etapa de união das peças, os quais a equipe gestora considera como o maior gargalo, atualmente.

O estudo de tempos e movimentos é uma das melhores ferramentas no campo da Engenharia quando se deseja avaliar a eficiência no trabalho através da determinação de padrões para os programas de produção e redução dos custos industriais.

Através da técnica de cronoanálise, foram mensurados os tempos gastos na confecção da 4ª etapa de produção da peça acessória do modelo 102, chegando-se, após sucessivas medições, a um *lead time* médio de duração, correspondente a 00:03':45" por peça.

Assim, atualmente, são gastos 0,0625 horas (03':45") por unidade de peça produzida, ou seja, para a peça acessória do modelo 102, a empresa possui um índice de

produtividade atual equivalente a 16 peças/hora. Considerando que a funcionária trabalha 9 horas/dia, está é capaz de produzir 144 peças/dia.

Uma vez que, o maior lote de produção da empresa é de 96 peças, a colaboradora gasta atualmente, 6 horas para cumprir o trabalho. Tal fato tem impactado a produção da empresa, pois ao final do dia, com esse índice de produtividade, a colaboradora responsável pela tarefa descrita, e que também responde por outras tarefas, pode vir a dedicar cerca de 67% do seu tempo laboral a essa atividade, comprometendo todo o processo produtivo. Além disso, esse tempo excessivo tem gerado outros problemas, como as perdas anteriormente citadas. Diante dos números apresentados, fica claramente definida a necessidade iminente que a empresa tem de reduzir o tempo despendido nesta operação.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de identificar, mapear e analisar as *mudas* do fluxo produtivo da peça acessória do modelo 102 foram implantadas algumas melhorias para esse fluxo, com vistas a aumentar o índice de produtividade, e o grau de eficiência do processo. Para tanto, foram utilizadas as ferramentas *Lean* apresentadas anteriormente.

Atualmente, a etapa de união das peças P1, P2, P3 e P4 apresentam um grande desperdício de tempo no ambiente operacional da empresa, visto que a funcionária passa a maior parte do dia dedicada a apenas esta atividade. Essa perda ocorre devido à dificuldade de se trançar a peça P4 por entre os furos das peças P1, P2 e P3.

Tal dificuldade tem ocasionado uma série de anomalias e problemas ao processo, tanto em termos operacionais, quanto em relação ao bem estar da colaboradora. Referente à questão operacional são produzidas, conseqüentemente, perdas ligada ao tempo de execução da peça e ao excesso de movimentação. Este excesso de movimentação, seguido de atividades desnecessárias que ocorrem em função do retrabalho demandado por algumas peças tem gerado problemas ergonômicos à colaboradora, a qual reclama de dores nos dedos e também no ombro.

QUADRO 2 - Melhorias no processo de união das peças.

SITUAÇÃO PROBLEMA	SITUAÇÃO PÓS MELHORIAS
• Processo totalmente manual; • Elevado nível de dificuldade; • Ausência de ferramentas que facilitem o trabalho; • Dores e fadigas decorrentes da ausência de princípios ergonômicos; • Processo demorado e pouco eficiente.	• Ferramenta auxiliar ao processo; • Facilidade de manipulação da peça; • Flexibilidade motora, ferramenta ergonomicamente correta; • Aumento de eficiência; • Diminuição do tempo de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora.

A adoção das ferramentas, TQM - Manutenção Preventiva Total e Padronização auxiliaram na resolução do *muda* existente na etapa de chanfragem. A peça P4, elaborada no processo de chanfragem, não possuía uma espessura padrão. Então, os funcionários da empresa testaram diversas espessuras de peça, fizeram reajustes nas dimensões de P4, até que ao final, chegou-se a um padrão adequado para a peça, o qual além de atender os padrões de qualidade exigidos na confecção da peça contribuía para a agilidade do processo e minimização do retrabalho. Os resultados desta ação corretiva encontram-se explicitados no quadro 3.

QUADRO 3 - Melhorias no processo de chanfragem

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA
• Peças sem padrão de espessura; • Retrabalho.	• Padronização da espessura da peça; • Facilidade no processamento de união das peças; • Facilidade em prender a peça P4 à agulha SN. • Diminuição de movimentos desnecessários.

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da organização ditada pelas diretrizes do 5S's e também da sistematização da Gestão Visual, foi proposto um novo *layout* para o setor de produção da peça acessória do modelo 102. O novo arranjo físico teve como objetivo redimensionar a área de trabalho, estabelecendo um local definido para peças e ferramentas, de maneira a facilitar a movimentação e execução das atividades pertinentes ao processo de produção da mesma. Conseguindo-se assim otimizar e agilizar o processamento obtendo uma

redução significativa do setup de cada peça, o qual pode ser visualizado através do quadro 4.

QUADRO 4 - Melhorias no processamento de cada peça.

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROPOSTA
• Ambiente desorganizado; • Excesso de movimentação; • Ausência de critérios de separação; • Retardado dos movimentos em função da dificuldade de localização e distância que se encontram as peças.	• Organização do ambiente de trabalho; • Movimentos rápidos; • Peças e rejeitos devidamente separados; • Peças dispostas de maneira acessível.

Fonte: Elaborado pela autora.

Implantadas as ferramentas *Lean* ao fluxo operacional do modelo 102 da empresa pode-se atestar a aplicabilidade dos princípios enxutos em outras realidades empresarias que não a da indústria automobilística, conferindo o mesmo grau de eficiência e otimização das operações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela competitividade faz com que as empresas adotem sistemas que auxiliem e proporcionem maior segurança durante o processo de manufatura. Esses sistemas preparam as empresas para as mudanças internas e externas ao ambiente empresarial, para continuarem atuando e competindo no mercado. O objetivo é surpreender o cliente, ofertando a ele o maior valor agregado possível.

Neste sentido, a Produção Enxuta aparece como uma medida de suporte para o alcance de vantagens competitivas, na medida em que permite uma agilidade na produção de grande variedade de produtos, caracterizada por um curto *lead time* de processo, alto nível de qualidade e eficiente utilização dos recursos.

Por meio do estudo realizado no ambiente de produção da empresa em questão, foi possível observar como os princípios e ferramentas da Produção Enxuta podem auxiliar os processos de manufatura de modo a torná-los, mais organizados, eficientes e, conseqüentemente, mais lucrativos. Não se limitando assim ao âmbito das indústria automobilísticas.

Embora o método de estudo de caso seja uma observação de um evento específico, muitas questões não puderam ser respondidas neste trabalho em função de sua abrangência. Como a empresa pretende continuar a desenvolver os princípios enxutos em seu ambiente organizacional alguns temas podem representar sugestões para futuras pesquisas tais como: o Mapeamento do Fluxo de Valor de todo processo produtivo da empresa, o estudo de viabilidade de implantação da produção *One Piece Flow*, e o desenvolvimento da metodologia *Poka Yoke*.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAUJO, Luis César G. Teoria Geral da **Administração**: aplicação nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BARQUET, Ana Paula B.; AGAPITO, Naiarana.; RODRIGUEZ, Carlos Manoel T. **Princípios Enxutos** e Ágeis na cadeia de suprimentos. *Revista Mundo Logística*, n.08, p.16-23. jan/fev. 2009.

CARMO, Cíntia Tavares; SILVA, João Carlos B.; FERNANDES Maria S. Do processo de **produção artesanal ao melhoramento produtivo**: um estudo de caso na padaria Salute. 18 f. Nova Venécia, ES, 2005. Disponível em: <<http://www.univen.edu.br>> Acesso em: 20 de setembro de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed. vol. I. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORREA, Henrique Luiz.; GIANESI, Irineu G. Nogueira. **Just in Time**, MRP II e OPT. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DENNIS, Pascal. **Produção Lean Simplificada**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

FALCONI, Vicente. TQC: Controle de qualidade total no **estilo japonês**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

FERREIRA, Fernando Pereira. **Análise de implantação de um sistema de Manufatura Enxuta** em uma empresa de autopeças. 178 f. Dissertação (Mestrado em) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004. Disponível em: <<http://www.unitau.br>>. Acesso em: 24 de setembro de 2009.

GIANNINI, Ruri. **Aplicação de Ferramentas do Pensamento Enxuto na redução de perdas em operações serviços**. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>> Acesso em: 27 de outubro de 2009.

HINES, Peter; TAYLOR, David. **Guia para implementação da Manufatura Enxuta – Lean Manufacturing**. São Paulo: IMAM, 2000.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Lean Thinking**. Disponível em: <http://www.lean.org.br/o_que_e.aspx> Acesso em: 20 de setembro de 2009.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **Léxico Lean**. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/vocabulario.aspx>> Acesso em: 27 de setembro de 2009.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Márcio Cardoso. **Princípios Enxutos** no processo de desenvolvimento de produtos: proposta de uma metodologia para implementação. 248 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br>> Acesso em: 25 de outubro de 2009.

MELLO Carlos. **Lean Development** (2006). Disponível em: <<http://www.carlosmello.unifei.edu.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

POTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERTO, Rosemary Aparecida M. Análise da relação entre maturidade e métodos e técnicas de gestão de produção. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.pucpr.br>> Acesso em: 29 de setembro de 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de **Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Fabrycia Maria T. **Treinamento de Lideranças**. Betim, 2007, v. 2, 35 f. Trabalho não publicado

SHINGO, Shigeo. **Sistema de troca rápida de ferramenta**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SILVA, Thiago de F. Amorim. Estudo sobre Sistema de Medição de Desempenho Baseado nas **Ferramentas da Produção Enxuta**. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos - USP, São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.prod.eesc.usp.br/sep/index.php/grad>> Acesso em: 05 de outubro de 2009.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOARES, Henry Stefan G. Globalização do Sistema de Manufatura baseado em **estratégias de melhoria contínua** em uma empresa do setor automotivo. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Automotiva) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>> Acesso em: 10 de outubro de 2009.

VICENTINO, Cláudio. História – Roteiro *RevisAnglo*. São Paulo: Anglo, 2004.

WERKEMA, Cristina. Lean Seis Sigma: introdução às **ferramentas do Lean Manufacturing**. 1. ed. São Paulo: Werkema Editora, 2006.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A Mentalidade Enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Contribuição do Sistema de Controle Interno para a eficácia gerencial

Ana Cláudia de Azevedo¹⁷

Tânia Aparecida Pereira Campos¹⁸

RESUMO

Para realização deste artigo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza bibliográfica. Esta pesquisa foi realizada inicialmente, procurando uma maior compreensão da importância do controle interno para a gestão empresarial, no intuito de validar a utilização deste instrumento em todas as realidades organizacionais. Ao longo do estudo identificou-se que o controle interno auxilia os gestores durante a administração podendo aumentar a probabilidade de que as metas estabelecidas sejam atingidas, uma vez que se trata de um instrumento que influencia diretamente na consecução dos objetivos empresariais. Pode-se perceber também que o controle interno é responsável por garantir maior nível de eficiência e eficácia ao processo de gestão dos negócios, assegurando maior assertividade na execução das rotinas de trabalho estabelecidas.

PALAVRAS-CHAVE: Controle Interno. Eficiência e Eficácia. Gestão. Planejamento. Processo decisório.

ABSTRACT

To achieve this article we developed a bibliographical research. This research was conducted initially seeking greater understanding of the importance of internal control to corporate management in order to validate the use of this instrument in all organizational realities. Throughout the study identified that the internal control helps managers during administration may increase the likelihood that the goals are achieved, since it is a tool that directly influences the achievement of business objectives. One can see also that internal control is responsible for ensuring the highest level of efficiency to effectiveness of business process management, ensuring greater assertiveness in implementing the established work routines.

KEYWORDS: Internal Control. Efficiency and Effectiveness. Management. Planning. Decision-making process.

¹⁷ Mestranda em Estratégias em Organizações e Comportamento organizacional pela Universidade FUMEC/FACE e professora do curso de Administração da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

E-mail: anaklaudians@yahoo.com.br.

¹⁸ Possui graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS - Faculdades de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Divinópolis (1999), especialização em PLANEJAMENTO FISCAL E AUDITORIA CONTÁBIL, especialização em GESTÃO ESTRATÉGICA EM CONTROLADORIA. Atualmente é professora da Faculdade de Nova Serrana.

1 INTRODUÇÃO

A evolução do mercado, e, o elevado índice de competitividade entre as empresas, tem dificultado consideravelmente a gestão dos negócios (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Porter (1989) corrobora esta ideia ao definir que, o dinamismo das atividades internas e externas às organizações exige das mesmas um nível excelente de gestão, para que possam responder com agilidade as intempéries econômicas.

Para definir sua estratégia e estabelecer um nível satisfatório de vantagem competitiva, uma empresa necessita, além de estar integrada ao seu ambiente externo, conhecer e controlar seu ambiente interno (CERTO *et al*, 2005).

Na visão de Souza (2011) o controle está presente em praticamente todas as formas de ação empresarial, uma vez que, os gestores avaliam o desempenho de pessoas, de métodos e processos, de máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços, em todos os níveis organizacionais.

A sobrevivência de uma empresa no mercado está relacionada à forma como esta, está sendo conduzida e principalmente controlada (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). O elevado índice de empresas que não conseguem manterem-se atuantes neste mercado é preocupante, abrindo margens ao pressuposto de que estão sendo mal geridas e controladas.

Muitas empresas equivocam-se ao definir estratégias ou ao avaliar seus resultados por não possuírem ferramentas de controle que lhes permitam apontamentos mais coerentes (OLIVEIRA; PEREZ Jr; SILVA, 2011). Sem efetivo controle, o gerenciamento fica baseado em solo arenoso e o nível de assertividade das operações empresariais fica consideravelmente comprometido.

Na visão de Souza (2011) todas as empresas possuem mecanismos de controle interno. No entanto o que se faz questionável é a consistência da eficiência e eficácia destes controles para o ambiente organizacional. Neste contexto, a indagação que se faz presente é: os sistemas de Controle Interno são válidos para todas as realidades empresariais?

Pretende-se ao longo deste artigo elucidar como um sistema de controles internos, quando adequadamente utilizado, pode ser útil para as organizações, envolvendo o

dimensionamento de resultados auferidos e também o apontamento de pontos críticos que precisam ser trabalhados, a fim de otimizar cada vez mais, os resultados alcançados.

2 CONTROLE INTERNO: CONCEITO E PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

O Controle Interno surgiu devido à necessidade de organizar e aperfeiçoar os procedimentos empresariais utilizados, e desde então passou a ser um item indispensável no planejamento e execução das atividades operacionais das organizações.

De acordo com Almeida (2007) o Controle Interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que objetivam a proteção dos ativos, a produção de dados contábeis confiáveis e o suporte à administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Diante destes conceitos, o Controle Interno é apresentado como uma ferramenta essencial à boa sustentação econômica financeira das empresas, garantindo a máxima segurança e confiabilidade das suas operações.

Assim, o controle interno é direcionado a todos os setores da empresa, como também a todos os métodos utilizados por ela, a fim de cumprir os objetivos, maximizar os lucros, incluindo os itens no que diz respeito a métodos, registros, organização, estruturação, política, procedimentos, padrões, relatórios, orçamentos, entre outros.

O controle interno verifica o cumprimento das próprias atividades exercidas pelos seus colaboradores, seus objetivos devem comprovar a legitimidade dos atos e estarem sempre alinhados com os da organização, fazendo com que o controle não seja um fim, e sim um meio (CAVALHEIRO e FLORES, 2007).

Para Oliveira (2009) com a implantação do controle interno, visa-se dentre outros objetivos, diminuir os desperdícios para otimizar os resultados, identificando as áreas vulneráveis que concorrem à ocorrência de erro, falhas e até fraudes em suas operações.

Para Nascimento e Reginato (2010, p. 151) “os princípios de controles internos são elementos básicos que devem formar o sistema correspondente”. Ainda segundo os autores, estes princípios são aspectos mínimos que devem assegurar à organização a proteção de seus ativos, seja contra desvios ou uso impróprio ou a qualidade da informação provinda do banco de dados da empresa.

É importante ressaltar que estes princípios não são uniformes para todas as empresas, e constituem-se de acordo com a realidade, estrutura e contexto, em que cada

organização está inserida. Portanto ao adotar os princípios do controle interno é preciso escolher os que melhor atendem às necessidades da empresa. Sendo que, o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado às atividades desenvolvidas são de plena responsabilidade da administração.

Para Sá (1993, p. 112), são considerados princípios fundamentais do controle interno:

- ✓ Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades;
- ✓ Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos);
- ✓ Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas;
- ✓ Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

É válido lembrar que os melhores princípios para o ajuste de um controle eficiente e eficaz são aqueles que melhor se adequam aos valores e missões da empresa.

Com o passar do tempo e a evolução da economia os cenários de gestão mudaram radicalmente, com isto o controle interno deixou de ter apenas o caráter corretivo, ou seja, utilizado quando o problema já tinha sido detectado, passando a ocupar uma postura proativa, através da criação de meios que garantam a adequada proteção das atividades e procedimentos, conduzindo sua execução de forma confiável (LUNKES e SCHNORRENBURGER, 2009).

Para Nascimento e Reginato (2010) outra função importante desta ferramenta é aquela que propicia aos gestores tomarem decisões sobre eventos futuros, não só por meio do histórico dos eventos ocorridos, mas principalmente sobre simulações e projeções de eventos a incorrer.

Apesar do muito que tem sido dito sobre a pró-atividade dos controles internos, Almeida (2007) salienta que ainda dentro das organizações os controles internos podem assumir as seguintes funções:

- ✓ Funções preventivas ou “a priori” - reduzindo a frequência com que as causas de exposição ocorrerão, servindo como um guia;
- ✓ Funções defectivas ou concomitantes - detectando as causas de exposição durante a ocorrência do fato;
- ✓ Funções Corretivas ou “a posteriori” - auxiliando na investigação e correção das causas de exposição detectadas, pois os fatos já ocorreram.

Constata-se assim a abrangência das diversas funções do controle, que possibilitam a prevenção, a identificação e a correção, quando necessário, das anormalidades possíveis de ocorrerem no ambiente empresarial, fornecendo os mecanismos básicos e o aprimoramento funcional ao desempenho da organização.

2.1 CONTROLES INTERNOS ESTRATÉGICOS

Na atual conjuntura mercadológica as organizações necessitam de um plano de atuação, consistente e estruturado, que direcione o processo de gestão e oriente suas ações a curto, médio e longo prazo; assim faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias dinâmicas, para obtenção de informações relevantes e a definição das diretrizes organizacionais.

Estratégia pode ser definida como um guia para decisões sobre interações com oponentes de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações. (ZACCARELLI, 2000, p.73)

Em consonância com esta ideia Oliveira; Perez Jr; Silva (2011) salientam que Estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada ao processo decisório das organizações, que envolve o conhecimento sistêmico do negócio e a verificação contínua das tendências do mercado.

Certo *et. al* (2005) afirma que atualmente verifica-se que as empresas adotam estratégias para alcançar os objetivos planejados e orientar sua visão de futuro. Nascimento e Reginato (2010) complementam que o sistema de controle interno constitui-se em importante ferramenta estratégica, pois possibilita que as decisões sejam realizadas com maior grau de certeza e segurança, em menor tempo, ampliando as perspectivas de negócio da organização.

De acordo com Oliveira; Perez Jr; Silva (2011, p.82) “o controle interno deve ser visto em seu contexto mais elevado de instrumento de gestão”. Os autores salientam ainda que, o sistema normativo, as políticas, diretrizes, bem como, toda estrutura organizacional, podem ser consideradas legítimos integrantes do sistema de controles.

O tipo de estratégia e de estrutura deve condicionar as características dos sistemas de controles. Por sua vez, estes, ao proverem informações relevantes acabam por facilitar a formulação de estratégias, assim como o aperfeiçoamento contínuo da própria estrutura organizacional.

Amat e Gomes¹⁹ (1996) *apud* Oliveira; Perez Jr; Silva (2011), definem o Controle de Gestão Estratégico como processo de avaliação dos atos e fatos que ocorreram no passado – efeito aprendido -, estejam ocorrendo atualmente e que poderão ocorrer no futuro, interna e externamente, com vista em adequar os mecanismos de controle às mudanças estratégicas requeridas.

Os autores argumentam ainda que o Sistema de Controle de Gestão deve fornecer informações que embasem tanto a elaboração do planejamento estratégico como também facilitem a adequação da estratégia à estrutura que foi definida, ou seja, o controle estratégico.

Catelli (2010) define algumas funções importantes relativas aos Controles Internos que viabilizam o processo de gestão estratégica, que são apresentadas no QUADRO 1.

Quadro 1: Funções Estratégicas relativas aos Controles Internos

Função	Descrição
Subsidiar o processo de gestão	Esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. É materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases deste processo, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos futuros no processo de tomada de decisão.
Apoiar a avaliação de desempenho	Na avaliação de desempenho os controles internos auxiliam na elaboração e análise do desempenho da empresa, dos gestores e das áreas isoladas da organização em contraposição ao meio em que esta está inserida. Nesse aspecto oferece um subsídio importante para dimensionar a efetiva atuação da empresa em seu mercado.
Apoiar a avaliação de resultado	Ao apoiar a avaliação de resultados, os controles internos, auxiliam na elaboração e análise de resultados de desempenho da organização e seus produtos ou serviços no mercado em que atua.
Gerir os sistemas de informações	Desempenhando essa função os controles internos auxiliam na definição de base de dados que permitem a organização das informações necessárias à gestão, elaboração de modelos de decisão para os diversos contextos situacionais a que as empresas estão sujeitas;
Atender aos agentes do mercado	A empresa é um sistema aberto e conseqüentemente interage com o meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. Assim é função dos controles atender a demanda externa mediante a análise e mensuração do impacto das legislações nos resultados da empresa e atender aos diversos agentes do mercado.

¹⁹ AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. Controle Estratégico em um contexto competitivo. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, p. 12-20, jan./fev. 1996.

Fonte: Adaptado de Catelli (2010, p. 350-351).

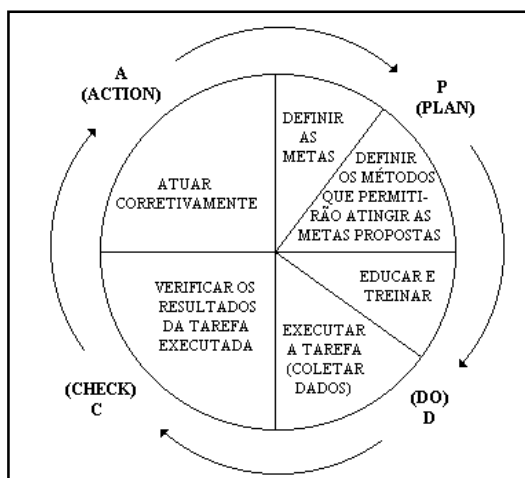
Conceituado o nível estratégico de um sistema de controle e apresentadas suas principais funções, a seguir serão elencadas alguns mecanismos de avaliação e acompanhamento do sistema de Controle Interno.

2.2 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS

Os controles adotados por uma organização devem ser monitorados e avaliados constantemente, gerando assim, um *feedback* que possibilite a verificação se os resultados obtidos estão sendo satisfatórios com o fim para o qual foram desenvolvidos (MORANTE e JORGE, 2008).

Com base na metodologia desenvolvida por Walter A. Stewart na década de 30 e consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, o tradicional ciclo de gerenciamento, conhecido por PDCA, desponta como uma proposta interessante para o processo de acompanhamento e avaliação dos controles internos. O Ciclo engloba quatro passos na sua estruturação conforme demonstrado na FIGURA 1:

FIGURA 1: Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de FALCONI (2004).

“Planejar” consiste no desenvolvimento dos objetivos empresariais, em níveis primários e secundários e na identificação dos processos que os completam; por sua vez, o ato de “Dirigir” consiste em direcionar a implementação do que foi planejado, juntamente

com o “Controlar” que trata da mensuração do nível de desempenho atual do sistema; seguido do “Agir” que consiste na realização de qualquer correção necessária para trazer o sistema sob controle (FALCONI, 2004).

Um processo de avaliação deve ser necessariamente contínuo e buscar acompanhar constantemente o desenvolvimento das várias atividades desempenhadas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Ainda segundo os autores, se os resultados obtidos forem satisfatórios, os planos traçados devem ser mantidos, porém, se apresentarem resultados insatisfatórios, é criteriosamente necessário adotar medidas corretivas e redirecionar a estratégia de controle.

Em consonância com os autores supracitados Almeida (2007, p. 60) sustenta que um sistema de avaliação de Controles Internos compreende em determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificando se o sistema atual de controles detectaria, de imediato, esses erros ou irregularidades e analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria emitindo um relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Vários aspectos devem ser analisados no decorrer da avaliação do sistema de controle, tais como funcionalidade, estabilidade, flexibilidade, pontos fortes e pontos fracos, de modo a garantir sua viabilidade e a segurança no decorrer do tempo. Muitas vezes o sistema de controle interno adotado não cumpre sua finalidade devido à intenção de economia de recursos ou a uma implantação incompleta e sem acompanhamento, vindo com isso a se tornar ineficaz. É por isso que a avaliação e o acompanhamento constante são de extrema importância em todas as áreas.

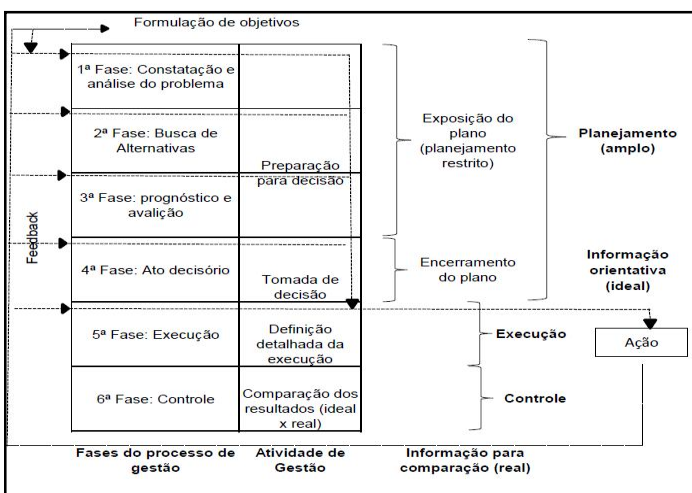
3 O CONTROLE INTERNO E A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES – PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE

O modelo de gestão de uma empresa explica a forma como ela é gerida, sincronizando os elementos vitais para a continuidade da organização (NASCIMENTO e REGINATO, 2010). Ainda segundo os autores, esses elementos envolvem desde o processo de gestão, expresso na forma de planejamento, execução e controle, até o ato

de organizar a empresa e sua estrutura, formatando sistemas que apoiem as demais funções, e delineiem as relações entre as pessoas.

Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 31) afirmam que “a gestão é definida como atividade que tem como objetivo o comando e a composição das ações de outras pessoas”. Os autores salientam ainda que entre as funções relacionadas à gestão destacam-se o planejamento, a execução e o controle, conforme a FIGURA2.

Figura 2 – Funções da Gestão



A primeira fase apresentada pelos autores é a de constatação e análise do problema. Quando se enfrenta um problema, o primeiro passo é entendê-lo e defini-lo. Dentro da organização os problemas existem quando há uma diferença entre o estado desejado e o existente. De acordo Kupper²⁰ (2005) *apud* Lunkes e Schnorrenberger (2009) o controle constitui um ponto de partida importante para o reconhecimento do problema, por meio da análise dos desvios.

Uma vez conhecido e delimitado o problema passa-se a segunda fase que é a busca de alternativas. Esta fase caracteriza-se pelo desenvolvimento de ideias capazes de resolver o problema identificado. Para encontrar as alternativas de ação, o gestor deve

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.31).

²⁰ KUPPER, Hans WrichPrich. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 4. ed. Berlin: MSG, 2005.

levantar todas as informações disponíveis, considerando as causas e as possíveis consequências de sua decisão.

A terceira etapa do processo de tomada de decisão consiste em realizar um prognóstico e avaliação da situação, por meio da identificação das opções de ações disponíveis e da análise e decisão em função da relevância do problema a ser resolvido, bem como dos recursos que a empresa dispõe para saná-lo.

Depois de conhecer o problema, identificar e avaliar os objetivos que guiam o processo decisório, a quarta fase é escolher o curso de ação que pode resolvê-lo. A alternativa definida como solução deve ser a que melhor se enquadre na resolução da situação problema, da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Diagnosticadas e analisadas as opções disponíveis e conseqüentemente tomada a decisão, é preciso partir-se para a efetiva materialização da solução. Esta fase, por suas características operacionais envolve a mobilização do pessoal e disponibilização dos recursos necessários para alcançar os resultados previstos.

A sexta e última fase, é também a que mais interessa aos objetivos deste estudo, qual seja o Controle. Seguindo os processos até agora descritos, depois de implantada a solução de melhoria é preciso checar se os resultados alcançados estão dentro do esperado. Esse é o propósito do controle, que consiste no monitoramento das atividades, avaliação de pessoas e outros recursos usados nas operações das organizações para assegurar que seus objetivos sejam alcançados. Essa fase constitui-se também em um mecanismo de aprendizagem constante mediante um processo de *feedback*.

3.1 O CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Conforme abordado anteriormente, o crescimento econômico e operacional de uma empresa requer, simultaneamente, a sua estruturação e organização interna em um sistema de gestão consistente.

Segundo Nascimento e Reginato (2010) um modelo de gestão eficiente é aquele onde a empresa é vista como algo mais do que uma mera junção de áreas, atividades e pessoas, de forma estática dentro da organização. Os autores defendem também que é necessário considerar a empresa como um sistema, cujas partes devem estar inter-relacionadas e com fluidez dinâmica, para que a eficácia seja atingida.

O alto nível de competitividade vivenciado pelas empresas atuais passou a exigir das mesmas uma atenção especial ao processo de gestão. Em função disto, estas empresas buscam continuamente adaptar-se à realidade que se consolida em âmbito global, através do gerenciamento de processos voltados a identificar a dinâmica do mercado e as necessidades de seus clientes (OLIVEIRA, 2009). Para tanto, fazem-se necessárias informações inovadoras para a tomada de decisões diferenciadas (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

Oliveira; Perez Jr; Silva (2011) enfatizam estas ideias ao afirmarem que a cada dia a informação vem se consolidando como a base da competitividade, e o grau de otimização do desempenho organizacional depende da definição de estratégias adequadas ao segmento de mercado em que a empresa está inserida.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000) as estratégias podem ser definidas como o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição frente às forças competitivas, através da seleção de linhas de negócio, alocação ordenada de recursos e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa, que possibilitem a implementação do controle de suas atividades.

Os controles internos, no conjunto de suas atribuições dispõem das ferramentas necessárias para a análise da relevância das ações que compreendem o processo decisório, abordando as diferentes perspectivas do negócio e possibilitando a avaliação da consistência das informações utilizadas pelos gestores durante a definição da estratégia (OLIVEIRA, 2009).

Souza (2011) afirma que o sistema de controle interno deve ser estruturado e desenvolvido em conformidade com as necessidades da organização, para desempenhar um papel fundamental na articulação dos vários subsistemas que o integram, na medida em que efetua o processamento das informações provenientes da interação de diversas áreas e departamentos, visando alavancar a competitividade e garantir o desempenho da organização.

Assim, um sistema de controles internos deve ser bem estruturado e flexível, para estabelecer as condições básicas para a gestão das informações e tomada de decisões com a agilidade que o mercado exige de qualquer empresa (Oliveira, 2009). No entanto, não pode perder de vista o aspecto de controle e a sua contribuição para reduzir a ocorrência de erros e de fraudes.

Conforme apresentado nos itens anteriores, a estrutura de controle interno varia em razão das características da organização. Consequentemente, os gestores devem projetar e desenvolver o sistema de controle observando as políticas administrativas, estabelecendo padrões e métodos que permitam a execução das diversas funções operacionais de forma harmônica e integrada ao processo de gestão.

É imprescindível afirmar que as decisões tomadas pelos gestores empresariais dependem da natureza da informação a eles fornecida, pela estrutura organizacional, pelo sistema de avaliação contínua de suas atividades, e, pela orientação estratégica da organização. Nesta vertente encontra-se a máxima da necessidade do controle interno bem desenvolvido como um dos mecanismos para se alcançar uma gestão eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009).

Conceituada a dimensão do controle interno enquanto ferramenta de gestão, o próximo capítulo apresentará a efetiva vantagem de aplicação destes controles no ambiente organizacional.

3 VANTAGENS DA APLICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

Expostas todas as características e peculiaridades de um Sistema de Controle Interno é preciso definir com maior propriedade as vantagens dessa ferramenta de gestão, de maneira a validar sua real importância para as organizações.

O sistema de Controle Interno, bem implementado, gerenciado e acompanhado, incorre em uma significativa melhoria na base para tomada de decisões, estratégicas ou administrativas (NASCIMENTO e REGINATO, 2010). Em consequência disso, são potencializados os resultados do planejamento estratégico além do melhor aproveitamento e uso de recursos.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) afirmam que uma das primeiras vantagens que uma empresa pode perceber ao decidir pela implementação de um sistema de Controles Internos é o amadurecimento do processo de planejamento como um todo.

Durante o processo de implantação do planejamento, todo ambiente da organização é avaliado, interna e externamente (OLIVEIRA, 1999). Esta avaliação por sua vez, permite o reconhecimento e a identificação das operações empresarias em sua origem e pode apontar diversas possibilidades de melhorias nos procedimentos praticados, a fim de ampliar a eficiência e eficácia dessas operações.

O sistema de Controles Internos serve ainda ao processo de gerenciamento de riscos empresariais, o que permite aos gestores lidar efetivamente com a incerteza e, seus riscos e oportunidades associados (OLIVEIRA; PEREZ Jr; SILVA, 2011). Isso contribui, em última instância, para a melhoria da capacidade que a empresa tem de gerar valor aos seus *stakeholders*, que é a premissa básica para a existência de qualquer empreendimento.

Essa geração de valor poderá ser obtida, na prática, pelo aumento de lucros decorrentes da geração e comercialização dos produtos e serviços da empresa ou pela racionalização do uso dos recursos, que é materializada na economia ou redução dos mesmos.

Souza (2011) acrescenta ainda que, diante de um sistema de Controles Internos existe a vantagem de redução de falhas de operação, quer sejam essas: não intencionais ou fraudulentas, podendo ser evitadas ou minimizadas, tanto em possibilidade de ocorrência quanto em impacto nos resultados.

Por fim, Catelli (2010) pondera que outra vantagem da implementação de um sistema de Controles Internos é a garantia de que as operações serão conduzidas com o menor grau de modificações não esperadas e autorizadas, e estarão sempre o mais próximo do que regem as políticas, padrões e regras definidos pelos gestores.

Manter essa aderência às diretrizes é importante para que se possa melhor analisar as razões de eventuais discrepâncias e decidir sobre as correções ou melhorias necessárias. Além disso, conforme argumenta Oliveira (1999) todo planejamento inicia-se com uma definição de estado futuro (resultados a serem alcançados), portanto minimizar as possibilidades de desvios do plano é garantir maior cumprimento desse plano.

O que garante um futuro promissor a qualquer organização é o nível de eficiência e eficácia de sua gestão, consubstanciado nas características de inserção do ambiente em que esta organização atua. O processo decisório, em diferentes esferas dentro da empresa, é uma constante. Decisões de curto, médio e longo prazo, decisões imediatas de variadas dimensões, são elas que movem as empresas.

A informação é a matéria prima de todo o processo decisório. Embora as decisões sejam tomadas sempre se procurando atingir um desejado estado futuro, é no passado e no presente que os gestores se baseiam para alicerçarem as suas escolhas entre várias alternativas de decisões existentes (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

Assim, conclui-se que o fator que pode fazer a diferença entre uma informação segura para a tomada de decisões de outra que não o seja, dentro do processo de planejamento ou em qualquer outra atividade organizacional, é justamente a robustez do sistema de controles internos. Sendo que estes ao tornarem o processo de gestão mais dinâmico, aumentam substancialmente o potencial de competitividade das organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme explorado ao longo deste estudo, a informação é um fator decisivo tanto no ambiente interno como no externo das organizações. Portanto quanto mais consistente for o sistema de informações a disposição da empresa, maior será sua capacidade de reação perante as constantes mudanças mercadológicas.

Com a evolução da tecnologia e da automação, o mercado está sendo influenciado por novos paradigmas, e as organizações, por novas formas de gestão. Este fato tem levado os gestores a procurar adaptar-se a nova realidade, através do gerenciamento de informações oportunas, voltadas a otimizar as estratégias da empresa e o desenvolvimento integrado das operações.

O processo de gestão organizacional demanda uma crescente capacidade de percepção de mudanças, que aliada à busca contínua da melhoria no gerenciamento das atividades e dos recursos disponíveis, tem evidenciado a eficácia dos procedimentos de Controle como instrumento estratégico ao processo decisório. Afinal, não basta que a organização alcance com eficácia todos os objetivos de seu negócio, é preciso que haja um controle operacional contínuo para que a mesma possa ser administrada de forma adequada.

Em resposta a problemática deste estudo, que questiona a validade dos controles internos em realidades empresariais distintas, pode-se apurar que diante da complexidade e do dinamismo das operações nas empresas tornou-se indispensável o desenvolvimento de um sistema de Controle Interno, pois uma organização, independente de tamanho ou ramo de atividade, necessita de controles para orientar seu processo de gestão. Assim, os controles internos são válidos e imprescindíveis em todas as realidades empresariais.

Considera-se assim que os objetivos deste estudo foram alcançados, revelando que a criação e a estruturação de controles internos são um diferencial competitivo válido e de imensurável importância para a gestão das organizações. Devem, portanto atender as necessidades das mesmas, de acordo com a missão e a visão estabelecida, para a otimização dos resultados pretendidos e alcançados.

Em função do método de pesquisa bibliográfica partir da análise descritiva de teorias pré-concebidas, distanciando-se do estudo empírico, muitas questões não puderam ser aprofundadas neste trabalho, principalmente as que tangem à aplicação prática dos controles internos nas organizações. Assim sugerem-se alguns temas para estudos futuros tais como: um estudo de caso avaliando a implantação do sistema de controles internos em uma empresa real, benefícios auferidos e dificuldades encontradas, validação da prática dos controles internos nos ambientes organizacionais, e a importância da auditoria dentro dos controles internos.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSARO, Antônio Carlos. **Controles Internos e Segurança de Sistemas: prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas**. São Paulo: LTr, 1997.

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A Organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF> Acesso em: 14 de nov. de 2011.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica**: Planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento** da Rotina de Trabalho do dia a dia. 8 ed. Nova Lima: INDG, 2004

JUND, Sérgio Lopes. **Auditoria**, conceitos, normas, técnicas e procedimentos. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

LONGENECKER, J.G; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, FauziTimaco. **Controladoria**: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa** em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos pequenos negócios**. 3 ed. Curitiba: Juruá, 2011.

THOMPSON Jr. A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: Uma estratégia para redução da Carga Tributária nas empresas de Nova Serrana

Ana Paula Amaral²¹

Cláudia Amaral Silva²²

RESUMO

O referido estudo tem como finalidade demonstrar o planejamento tributário como forma de contribuição para minimizar o ônus tributário. O tema exposto foi em decorrência da busca pelo conhecimento da forma menos onerosa de se tributar, discorrendo sobre a contribuição da Contabilidade para as empresas de Nova Serrana e demonstrando a necessidade de se ter acesso aos subsídios favoráveis que permitam ao gestor administrar seu negócio de maneira competente e eficaz. Nestas circunstâncias a Contabilidade concluída de acordo com as leis comerciais e fiscais é fundamental para orientar o gestor sendo o alicerce para a apuração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, nos regimes de apuração do Lucro Real e Presumido. Para elucidar o tema escolhido, foram feitas reflexões sobre a história da Contabilidade e Contabilidade Tributária, informação como recurso eficiente e útil na gestão, estudo do planejamento tributário como forma de alcançar o ótimo empresarial no processo administrativo de uma empresa destacando-se os conceitos dos mais variados autores acerca dos assuntos. Através dos resultados obtidos na pesquisa, a contribuição de um bom planejamento por meio da contabilidade parte do início de que com este a entidade terá informações mais concisas e necessárias para tomadas de decisões em relação aos meios de tributação.

Palavras-chave: Contabilidade. Contabilidade Tributária. Planejamento Tributário.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the tax planning as a contribution to minimize the tax burden. The subject was exposed due to the search for knowledge in a manner least burdensome to tax, discussing the contribution of Accounting for companies in Nova Serrana and demonstrating the need to have access to favorable subsidies that allow the manager to manage its business in a manner competent and effective. In these circumstances Accounting completed in accordance with the laws and commercial tax is essential to guide the manager being the foundation for the calculation of the Corporate Income Tax and Social Contribution on Net Income, in schemes of calculating the taxable income and Presumed. To elucidate the theme were made reflections on the history of

²¹ Bacharel em Ciências Contábeis, Graduada pela FANS – Faculdade de Nova Serrana.

²² Especialista em Direito Público, Especialista em Direito Constitucional, Administrativo e Tributário. Professora de Direito Tributário da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

Accounting and Tax Accounting, information as a resource efficient and useful in the management, tax planning study as a way to achieve great business in the administrative process of a company highlighting the concepts of various authors around the issues. The results obtained in the study, the contribution of good planning by accounting part of that beginning with this entity and will have more concise information needed for decision making in relation to the means of taxation.

Keywords: Contability. Tributary Contability. Tributary Plane.

1 INTRODUÇÃO

No contexto de uma economia complexa, do crescimento e da expansão do mercado global, as entidades passaram a confrontar com cenários cada vez mais diversificados e difíceis, acarretando assim grandes dificuldades de sobrevivência. É desejo de todo empresário alcançar sucesso em seus empreendimentos. As cobranças do mercado exigem cada vez mais comprometimentos eficazes e criativos por iniciativa dos gestores incentivando-os a buscarem táticas de sobrevivência e a manutenção do negócio, através de instrumentos que viabilizem seus projetos.

O planejamento tributário é um dos principais pontos de partida para o desenvolvimento das funções gerenciais, com maior evidência nos últimos anos sua intenção é amenizar o ônus tributário de modo a diminuir os custos operacionais das empresas, proporcionando aos gestores maior probabilidade de auferir ganhos em relação aos seus concorrentes, o que deve ser feito dentro dos limites da legalidade, sendo ele de grande contribuição no processo de reflexão que antecede a ação da tomada de decisão.

A complexidade do sistema tributário nacional e a alta carga tributária são fatores que afligem o custo de boa parte das empresas, causando, portanto, amplos contratempos para gerenciá-las. Dessa maneira, avalia-se de fundamental contribuição o uso do planejamento tributário como uma respeitável estratégia para que as empresas possam amenizar os efeitos desses fatores, tornando-se mais competitivas.

A habilidade do gestor em coerência com o conhecimento de um contador em utilizar-se de dados da Contabilidade, como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento, contribui fortemente para o sucesso da empresa.

2 ESTUDO DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade possui informações da entidade, fornecendo relatórios que norteiam seus gestores, com instrumentos para tomada de decisões, refletindo a realidade financeira e econômica da empresa. E tem como objetivo direcionar a empresa ao alcance do ótimo empresarial, ou seja, a relação preço/custos ótima para as empresas.

A contabilidade é a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio e as mutações que nele operam os atos e fatos administrativos, demonstrando no final de cada exercício social o resultado obtido e a situação econômico-financeira da entidade. (FABRETTI, 2009, p.7).

“A Contabilidade é uma ciência que desenvolveu processos próprios com a finalidade de estudar e controlar os fatos que podem afetar as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de uma entidade” (OLIVEIRA, 2009, p.5).

Contabilidade é uma ciência cujo ponto principal é o registro e controle das variações patrimoniais de uma entidade. Quando considerada como uma ferramenta informacional que auxilia seus usuários na tomada de decisão, permitindo uma adequada alocação de recursos, contando com informações sobre o desempenho da empresa.

A Contabilidade possui objeto próprio – o Patrimônio das Entidades – e consiste em conhecimentos obtidos por metodologia racional, com as condições de generalidade, certeza e busca das causas, em nível qualitativo semelhante às demais ciências sociais. A Resolução alicerça-se na premissa de que a Contabilidade é uma Ciência Social com plena fundamentação epistemológica. Por consequência, todas as demais classificações – método, conjunto de procedimentos, técnica, sistema, arte, para citarmos as mais correntes – referem-se a simples facetas ou aspectos da Contabilidade, usualmente concernentes à sua aplicação prática, na solução de questões concretas. (CFC, resolução 774/94).

Percebe-se que os objetivos da contabilidade estão muito além do mero fornecimento de dados, envolvendo a influência das atividades, o planejamento, as avaliações da atuação da entidade e de seus dirigentes, maximizando a comunicação em prol da otimização empresarial.

2.2 CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA

Os dados informados pela Contabilidade são usados pelo Governo, entre outros usuários, a fim de obter recursos para a manutenção do Estado, na maior parte, de tributos provenientes das empresas. A Contabilidade Tributária tem como fonte de

ESTUDOS CIENTÍFICOS FANS 2012: um incentivo à pesquisa docente e discente.

Nova Serrana, MG. Setembro/2012. Faculdade de Nova Serrana. ISBN: 978-85-66214-00-0

informações o uso de regras para interpretação e aplicação dos métodos legais oriundos da legislação tributária e apuração de proventos que devem ser tributados das organizações.

Entende-se como Contabilidade Tributária:

- Especialização da contabilidade que tem como principais objetivos o estudo da teoria e a aplicação prática dos princípios e normas básicas da legislação tributária;
- Ramo da contabilidade responsável pelo gerenciamento dos tributos incidentes nas diversas atividades de uma empresa, ou grupo de empresas, adaptando ao dia-a-dia empresarial as obrigações tributárias, de forma a não expor as entidades às possíveis sanções fiscais e legais. (OLIVEIRA et al. 2009, p.34).

Visando a atingir o ótimo empresarial, a Contabilidade Tributária se torna fundamental no gerenciamento dos tributos, fazendo com que o Planejamento Tributário seja parte da gestão estratégica e da sobrevivência empresarial. Para as empresas que o desenvolvem como meio de minimizar a carga tributária é entendível que se elabore um prévio planejamento contábil, servindo de fundamento e auxílio para tomadas de decisões.

2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Os impostos afetam as táticas econômico-financeiras, os custos empresariais influenciam no desempenho do mercado, e as empresas procuram se tornar cada vez mais competitivas, de tal forma a se adaptar à complexidade do sistema econômico mundial. É de claro conhecimento que o grau de tributação sobre as organizações e pessoas físicas é alto, e chega a inviabilizar certos negócios.

Conforme Chaves (2008, p.5), “Planejamento Tributário é o processo da escolha da ação, não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador, visando direta ou indiretamente à economia de tributos”, ou seja, é o método de tributação lícita, dando opção à empresa de escolher a forma menos onerosa.

Entende-se por planejamento tributário uma forma lícita de reduzir a carga fiscal, o que exige alta dose de conhecimento técnico e bom-senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo. É o estudo das alternativas lícitas de formalização jurídica de determinada operação, antes da ocorrência do fato gerador, para que o contribuinte possa optar pela que apresente menor ônus tributário. (OLIVEIRA et al. 2005, p.38-39).

O planejamento tributário é uma ferramenta de trabalho, ou seja, são estudos de contínuos meios lícitos, auxiliados pela legislação tributária, visando minimizar, ou preterir o evento do fato gerador, concedendo ao contribuinte optar pela forma de tributação, conseqüentemente diminuindo seu ônus tributário.

Costuma-se então, denominar de planejamento tributário a atividade empresarial que, desenvolvendo-se de forma estritamente preventiva, projeta os atos e fatos administrativos com o objetivo de informar quais os ônus tributários em cada uma das opções legais disponíveis. O objeto do planejamento tributário é, em última análise, a economia tributária. Cotejando as várias opções legais, o administrador obviamente procura orientar os seus passos de forma a evitar, sempre que possível, o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal. (²³LATORRACA *apud* OLIVEIRA et al. 2009, p.19).

Praticar o planejamento não é um ato simples e demanda conhecimentos específicos de quem irá manuseá-lo, principalmente no quesito leis. Sendo ele bem elaborado recebe a tutela de licença jurídica, pois visa a busca do ônus tributário mínimo, sendo representado como uma real proteção de liberdade, pois não existe receita para fazer um planejamento tributário, cada empresa elabora o seu.

Assim, o planejamento tributário exige uma soma de conhecimentos, tais como o contábil e o jurídico. Contábil porque, além da intimidade com a legislação fiscal, o profissional consegue com mais facilidade identificar no processo operacional da empresa os fatos geradores de tributos. (CHAVES, 2008, p.7).

A grande contestação entre gerenciamento de resultados e planejamento tributário está nos objetivos. Enquanto o gerenciamento tem o fim de modificar o lucro contábil, o planejamento tributário tende gerenciar o lucro que servirá de base para o cálculo do imposto de renda e da contribuição social. Segundo ²⁴Borges *apud* Oliveira et. al. (2009, p. 20), a primazia do planejamento tributário consiste em preparar os empreendimentos econômico-mercantis da empresa, de acordo com normas e formas jurídicas específicas, que bloqueiam a incidência tributária, fazendo com que sua materialidade aconteça no tempo favorável, tratando assim de medidas exclusivas que visa excluir, reduzir ou postergar os respectivos encargos sociais.

²³ LATORRACA, Nilton. Direito tributário: imposto de renda das empresas. 15ª ed. São Paulo: atlas, 2000.

²⁴ BORGES, Humberto Bonavides. **Gerência de impostos:** IPI, ICMS e ISS. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.p.55.

2.4 LUCRO REAL

É o regime segundo o qual, a base de cálculo do imposto sobre a renda é apurada conforme registros contábeis e fiscais realizados ordenadamente de acordo com as leis comerciais e fiscais.

A palavra real é usada pelo Código Tributário Nacional (CTN) em oposição aos termos presumido e arbitrado, com o principal objetivo de exprimir o que existe de fato, verdadeiro, ou seja, o que não é presumido ou arbitrado. Verdadeiro no sentido do que é convencional ou no sentido do que é aceito para todos os fins e efeitos de direito. (OLIVEIRA et al. 2009, p.170).

No Lucro Real é obrigatória a manutenção da escrituração contábil, uma vez que apenas pelo meio da escrituração contábil é provável atingir à base de cálculo antes dos ajustes e compensações.

A separação entre o resultado alcançado pela contabilidade e base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica aconteceu com a publicação do Decreto-Lei nº. 1.598/77 (BRASIL,1977), criando o Livro de Apuração do Lucro Real – LALUR. É um livro de escrituração fiscal, sendo obrigatório somente para empresas tributadas por esta modalidade, sua função é acordar os demonstrativos contábeis à declaração do imposto de renda, apurar a base de cálculo do imposto de renda devido e controlar valores que influenciam a determinação do lucro real de períodos futuros.

O Lucro Real é um importante critério para avaliação da saúde financeira da empresa. A base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica e da Contribuição Social sobre Lucro Líquido é apurada com base na escrituração efetuada de acordo com as leis comerciais e fiscais. Sua apuração é feita na parte A do LALUR, mediante adições e exclusões ao lucro líquido contábil do período e de compensações de prejuízos fiscais de períodos anteriores e pode ser feita trimestralmente ou anualmente.

As pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real poderão determinar o lucro com base em balanço anual levantado em 31 de Dezembro ou mediante levantamento de balancetes trimestrais na forma da Lei nº 9.430/96. A pessoa jurídica que se enquadrar em qualquer dos incisos do art. 14 da lei 9.718/98 terá que, obrigatoriamente ser tributada com base no lucro real. Para as demais pessoas jurídicas, a tributação pelo lucro real é uma opção. (HIGUCHI HIROMI; HIGUCHI FÁBIO; HIGUCHI CELSO, 2007, p.36).

O Lucro Real é de fato um lucro fiscal, já que visa uma apuração do imposto a pagar, em função de valores, que não são idênticos aos estabelecidos pelas regras contábeis, mas é um lucro verdadeiramente apurado pela contabilidade, baseado na

completa escrituração contábil fiscal, com a exata e rigorosa cautela aos princípios contábeis e demais normas fiscais.

Como o fato gerador da obrigação tributária, em se tratando de imposto de renda das pessoas jurídicas, é o lucro, e este é apurado através dos procedimentos contábeis, é de decisiva importância o conhecimento de contabilidade. Para o contador de empresas é fundamental o conhecimento da legislação tributária, especialmente a pertinente ao imposto de renda. Por outro lado, o conhecimento dessa legislação exige seguras noções de contabilidade. (MACHADO, 2010, p.339).

São diversas as alterações na legislação, e isso exige um acompanhamento muito grande do profissional contábil e ao mesmo tempo um conhecimento atualizado sobre os processos de contabilidade, o que pode levar a preferência por opções de tributação mais simplificadas.

2.5 LUCRO PRESUMIDO

Sendo uma opção de tributação alternativa que o Governo Federal inseriu, o Lucro Presumido é uma opção que foi introduzida pelo Decreto Lei 5844/43 (BRASIL, 1943), reservada as pequenas empresas, idealizada como forma de facilitação do sistema para alguns contribuintes. O conceito do lucro presumido foi se modificando e se tornando uma etapa tributária entre as pequenas e grandes empresas. Com a nova redação da lei 9.718/98 (BRASIL, 1998), sua opção considera a receita bruta do período anterior e permite o regime de caixa.

Artigo 13. A pessoa jurídica cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), ou a R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, poderá optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido.

§ 1º A opção pela tributação com base no lucro presumido será definitiva em relação ao todo o ano-calendário.

§ 2º Relativamente aos limites estabelecidos neste artigo, a receita bruta auferida no ano anterior será considerada segundo o regime de competência ou caixa, observado o critério adotado pela pessoa jurídica, caso tenha, naquele ano, optado pela tributação com base no lucro presumido.

A Lei, quanto à tributação pelo lucro presumido e tem como definição a relação de todo o exercício, apresentando como presunção uma alíquota sobre o faturamento, que pode ser modificada de acordo com a atividade exercida pela entidade. Chegando a um

valor que é considerado como lucro presumido, e através dele calcula-se o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre Lucro Líquido do período.

É uma forma simplificada de apuração da base de cálculo dos tributos com o Imposto de Renda e da contribuição social, restrita aos contribuintes que não estão obrigados ao regime de apuração de tributação com base no lucro real. (OLIVEIRA et al. 2009, p.180).

A empresa que habilitada à tributação com base no lucro presumido deve manter escrituração contábil nos termos da legislação comercial. Para efeitos fiscais, é dispensável a estruturação quando a pessoa jurídica mantiver livro caixa, devidamente escriturado, com toda a movimentação financeira, até mesmo a bancária.

2.6 SIMPLES

Também denominado como Simples Nacional, é um meio de tributação individualizado e simplificado, que inserido pela União em parceria com os Estados, Previdência social e municípios, o qual tem o objetivo de facilitar o recolhimento das contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte.

Resende, Pereira e Alencar (2010, p.174), diz que Simples Nacional é “o nome dado ao novo tratamento tributário para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006 (Lei das Micro e Pequenas Empresas)”.

Salienta-se destacar que o regime do Simples não é obrigatório. O empresário tem o direito de assentir ou não a esta forma de tributação, portanto, a empresa se aderindo, deve ficar por todo exercício corrente.

Referente ao Lucro Real versus Lucro Presumido e versus Simples, o melhor meio de constatar qual o mais perfeito processo de tributação para uma determinada empresa é exatamente uma simulação prática com valores mensais da própria, em um período anterior, nas formas citadas e criar um comparativo materializado. Com essa simulação a realidade do melhor método será encontrada.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A tabela 5 estabelece a relação deste fator, com o grau de conhecimento quanto aos regimes de tributação.

Tabela 5–Grau médio de conhecimento dos regimes tributários existentes, confrontados ao local de realização da escrituração contábil

Regime Tributário	Contabilidade interna	Grau médio de conhecimento
Real	100,00%	6,33
Presumido	33,33%	6,50
Simples	0,00%	5,80

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Cabe salientar que o grau médio de conhecimento obtido na tabela 5, é referente à amostra das vinte empresas e não somente àquelas que possuem contabilidade interna. Assim verifica-se que quanto mais próximo a contabilidade está do administrador, maior é o seu conhecimento sobre o assunto. Benedicto e Leite (2004) explicam este fato, narrando que a disponibilidade de equipe interna dentro da empresa para efetuar os fatos do dia a dia se baseia em dar suporte aos processos decisórios em que são envolvidos os gestores responsáveis pelo controle das operações desenvolvidas nas organizações.

Outro dado avaliado foi o grau de confiabilidade que as empresas têm no planejamento tributário, elaborado pelo seu contador. Analisou-se a credibilidade que o gestor tem para com este.

Tabela 6–Grau médio de confiança no planejamento tributário, confrontados ao grau médio de conhecimento dos empresários

Regime Tributário	Grau médio de confiança	Grau médio de conhecimento
Real	8,00%	6,33
Presumido	7,83%	6,50
Simples	5,80%	5,80

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Nota-se na tabela 6 que as empresas optantes pelo Lucro Real têm maior confiabilidade no planejamento tributário. Como confirma a Tabela 5 tais empresas mantêm contabilidade interna o que facilita um maior conhecimento e a integração do gestor com os processos contábeis. Para Leone (2000) a contabilidade é uma atividade interna que se assemelha à centros processados de informações, que recebe ou obtém dados, acumula-os de forma organizada, analisa-os e interpreta-os, produzindo informações de custos para os diversos níveis gerencias. Avalia-se que por estas duas

formas de tributação, o grau de conhecimento dos gestores é menor que o grau de confiabilidade, ponto este que se pondera que, os mesmos confiam nos trabalhos de contadores, mesmo tendo pouco entendimento de como se elabora um planejamento tributário.

Em seguida foi avaliada a disposição de tais empresas a fazer planejamento tributário. É pertinente elucidar que esta disposição auxilia muitos gestores a ter uma visão geral da administração empresarial e estratégica.

Tabela 7–Grau médio de disposição das empresas em fazer planejamento tributário, confrontando com seu regime de tributação

Regime Tributário	Grau médio de disposição das empresas em fazer planejamento tributário
Lucro Real	7,33
Lucro Presumido	7,83
Simples	7,00

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Observa-se na tabela 7 que as empresas, independente de seu regime de tributação, mantêm um grau médio de disposição para fazerem planejamento tributário. As empresas enquadradas no Lucro Presumido têm mais disposição, talvez por estarem em ascensão e em busca de uma situação ótima para o seu negócio. De acordo com Costa (2008) a falta de planejamento tributário nas micro e pequenas pode gerar além de dispêndios maiores com tributos, algo ainda pior: situações vexatórias por fazer algo que não condiz com a legislação brasileira. Fatos estes que levam ao gestor a trabalhar com um apoio que é advindo de um planejamento tributário.

Entretanto observam-se, em relação às formas de tributação que as empresas estão em busca de uma proteção e por isso é recomendável o planejamento tributário. Porém, ressalta-se que além das questões de economia tributária, a questão da legislação é repleta de exceções, tornando complexo entender como funciona cada regime, haja vista ser entendível que a empresa possua uma especializada assessoria contábil, para que sejam sanadas dúvidas através de simulações de acordo com cada aspecto e a legislação aplicável, defendendo suas particularidades.

Analisa-se também o grau médio de disposição da empresa em fazer planejamento em se tratando de contabilidade interna ou externa.

A tabela 8 demonstra que as empresas que possuem contabilidade externa também buscam a confecção do planejamento tributário, como se vê naquelas optantes pelo simples, mesmo estando em um regime mais simplificado.

Tabela 8—Grau médio de confiança no planejamento tributário, confrontados ao grau médio de conhecimento dos empresários

Regime Tributário	Grau médio das Contabilidade empresas em fazer Contabilidade planejamento tributária Externa		
Lucro Real	7,33	100,00%	0,00%
Lucro Presumido	7,83	33,33%	66,67%
Simples	7,00	0,00%	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Nota-se que quanto maior a visão da empresa quanto à utilização dos meios contábeis como ferramenta de gestão da controladoria, menor serão os riscos que o gestor tem de alcançar seus objetivos e metas. Filho (2009), diz que o planejamento tributário não deve ser utilizado pelo empresário apenas quando já existe o conhecimento dos custos tributários, mas sim como um instrumento de administração que se baseia em resultados.

Em seguida foi avaliado se a empresa está no regime tributário correto de acordo com número de funcionários.

Este fato, no planejamento tributário,(analisado na tabela 9), pode aliar-se a dedutibilidade fiscal dos custos com encargos da folha de pagamento. Analisa-se que as empresas optantes pelo Lucro Real condizem com seu quadro de funcionários, observando-se que estas, podem se beneficiar de isenções e exclusões a fazer, em relação ao lucro líquido. A forma de se verificar qual a opção menos onerosa a ser feita em relação aos meios de tributação é fazendo simulações quanto ao quadro de funcionários, através do planejamento tributário é possível se ter essa visão.

Tabela 9–Regime de tributação confrontando com seu número de funcionários das empresas de Nova Serrana - 2011

Regime Tributário	Grau médio de confiabilidade do regime de tributação			
	0 a 100 funcionários	101 a 200 funcionários	201 a 300 funcionários	301 a 400 funcionários
Lucro Real	01	02		
Lucro Presumido	06	04	01	01
Simples	05			

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Questionou-se também se as empresas possuem empresa de consultoria tributária, com o interesse de saber se as mesmas confiam nesta, principalmente nas maiores empresas entrevistadas. A consultoria tributária tem como objetivo fazer com que as empresas tenham mais garantia e precisão na apuração dos tributos.

Tabela 10–Empresas que possuem consultoria tributária

Regime Tributário	Consultoria Tributária
Lucro Real	66,67%
Lucro Presumido	33,33%
Simples	0,00%

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Com relação à tabela 10, as empresas optantes pelo Simples não possuem consultoria tributária, o que pode ser analisado com relação ao porte da empresa. As empresas pesquisadas optantes pelo Lucro Real, apresentam um grau maior em consultoria e possuem uma equipe especializada em tributos, por manterem sua contabilidade interna, tendo uma maior integração gestor versus contador, seguidas pelas optantes pelo Lucro Presumido.

Tabela 11–Os motivos de não possuírem consultoria tributária

Regime Tributário	Empresa Pequena	Desnecessário	Possui equipe	Alto custo	Falta de conhecimento
Lucro Real			01		
Lucro Presumido	02	02	01	02	01
Simples	01			01	03

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Observa-se na tabela 11, que os gestores ainda possuem pouco conhecimento com relação aos benefícios que o planejamento tributário tem para sua empresa, ainda assim há aqueles que acham desnecessários. Pelo número de empresas entrevistadas obtiveram-se resultados inesperados quanto à falta de consultoria tributária nas empresas.

Nota-se através da tabela 12, que 55% dos entrevistados buscam a redução da carga tributária. Deve-se levar em conta a disponibilidade para uma consultoria tributária e uma contabilidade elaborada mais de perto. As empresas optantes pelo Lucro Presumido pagam imposto mesmo estando em prejuízo, o que não ocorre com aquela tributada pelo Lucro Real, que pode compensar o prejuízo com lucro de exercícios seguintes, com apuração anual.

Tabela 12–O que se espera de um planejamento tributário

Regime Tributário	Grau médio de expectativa dos entrevistados			
Regime Tributário	Manter a equipe bem treinada	Organização da empresa	Redução Carga Tributária	Aumento do Lucro
Lucro Real	01	01	01	
Lucro Presumido		03	08	01
Simples		03	02	

Fonte: Dados de pesquisa (2011)

Cada princípio de tributação tem suas vantagens e desvantagens, o que se pode observar para a elaboração do planejamento tributário. Filho (2009) sintetiza que a inteligência tributária visa à realização do planejamento tributário com segurança jurídica,

dentro de uma visão estratégica. Pensar em segurança jurídica é agir de acordo com a lei: é rechaçar soluções mágicas e desprovidas de embasamento jurídico sólido.

É recomendável que o gestor examine um profissional de contabilidade ou consultor para que juntos façam projeções, planejamento fiscal e tributário, utilizando dados contábeis para projeção de resultados do ano calendário fazendo a adequada opção após análise em conjunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos levantamentos de dados apresentados, observa-se que toda empresa estruturada é envolvida em uma convivência entre gestores e contadores, para juntos buscarem um planejamento tributário eficaz, considerando seu empreendimento para o próximo ano de maneira preventiva.

Sem o planejamento tributário elaborado pelo contador, com o propósito de minimizar o ônus tributário, os gestores não teriam conhecimento da existência da própria lei que deixa lacunas possibilitando a redução de impostos, e com este, ambos conseguem analisar as vantagens e desvantagens do regime tributário.

Com relação à questão principal do trabalho, que foi demonstrar como a contabilidade pode auxiliar os gestores de Nova Serrana, a análise mostrou que a maioria das empresas não tem conhecimentos profundos do assunto, mas confiam em seus contadores e na equipe os auxiliam.

A contribuição da contabilidade na escolha do meio de tributação e sua utilização foi discutida, até mesmo com analogia aos aspectos tributários e mostrou as contribuições à gestão empresarial. Como a legislação tributária está em estável transformação à empresa, independentemente de seu porte, recomenda-se desempenhar comparações entre os regimes disponíveis.

REFERÊNCIAS

ANDRADE FILHO, Edmar Oliveira. **Imposto de Renda das Empresas**. Atualizado de acordo com a Lei N° 11.638/07 e MP 449/08. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para administradores**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Decreto-lei 5.844/43 de 23/09/1943. Dispõe sobre a cobrança e fiscalização do Imposto de Renda. Disponível em: <www.jusbrasil.com.br/legislacao/111116/decreto-lei-5844-43>. Acesso em: 05 de setembro de 2011.

_____. Lei nº. 9.718, de 27 de novembro de 1998. Dispõe sobre alteração da Legislação Tributária Federal. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/Ant2001/lei971898.htm>. Acesso em: 25 de agosto de 2011.

_____. Lei nº. 1.598, de 26/12/1977. Dispõe sobre a alteração do imposto de renda. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1598.htm>. Acesso em: 14 de outubro de 2011.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento Tributário na prática: gestão tributária aplicada**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 187 p.

COSTA, Elenito Elias. A Necessária Importância do Planejamento Tributário nas Pequenas Empresas. 2008. Disponível em: <www.interfisco.com.br>. Acesso em: 29 de outubro de 2011.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Fábio Hiroshi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de Renda das Empresas**. Interpretação e Prática. 34ª ed. São Paulo: LR Publicações, 2007.

LEONE, George Sebas. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO, Hugo Brito, **Curso de Direito Tributário**. 31ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. 3ª ed. ref. e atualizada – São Paulo: 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Manual de Contabilidade Tributária**. 10^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Resolução 774 de 16 de dezembro de 1994. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade, Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em:
<www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_774.doc>. Acesso em: 26 de agosto de 2011.

REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta Carvalho de. **Contabilidade Tributária**: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2010. 288 p.

O VOTO DO PRESO PROVISÓRIO E A URNA ELETRÔNICA: o exercício dos direitos políticos ativos e passivos em direção à representação política democrática sob a ótica do afetado em regime especial

Abraão Soares dos Santos²⁵

Renata Soares Machado Guimarães de Abreu²⁶

Cláudia Amaral Silva²⁷

RESUMO

A cidadania não se esgota no exercício do voto, mas na possibilidade de participação do afetado em todas as esferas de tomada de decisões nas quais seus direitos e deveres são objeto de discussão e deliberação. Desse modo, tem-se que o ordenamento jurídico brasileiro garante o direito de voto e de ser votado ao preso provisório. No entanto, o que se faltava era a operacionalização desse direito. Nesse sentido, o Tribunal Superior Eleitoral, ao expedir a Resolução nº 23.219/2010, trouxe ao debate questões como a segurança na efetivação do cadastramento eleitoral, da propaganda eleitoral nos estabelecimentos prisionais e de internação de adolescentes e formas de evitar os abusos dessas prerrogativas por parte das organizações criminosas. Por sua vez, a inserção da urna eletrônica nesse ambiente serve para legitimar cada vez mais sua utilização no sistema eleitoral brasileiro, apesar de incrementar o risco de sua vulnerabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: VOTO – PRESO PROVISÓRIO – SOBERANIA POPULAR – URNA ELETRÔNICA

ABSTRACT

Citizenship is not exhausted in the exercise of voting rights, but in the possibility of participation of affected in all spheres of decision-making in which their rights and duties are object of discussion and deliberation. Thus, Brazilian legal system guarantees the right to vote and be voted for the provisional arrest. However, what was missing was the operationalization of this right. Accordingly, Superior Electoral Tribunal, when expedited the Resolution n. 23.219/2010, brought to debate issues such as security identifiable electoral registration of electoral propaganda in prisons and internment establishments of adolescents and way to prevent abuses of those prerogatives by criminal organizations. In turn, the insertion of eletronic ballot box inside this environment is able to legitimize increasingly use in Brazilian electoral system, in spite of upgrading the risk of its vulnerability.

²⁵ Mestre e Doutor em Direito Constitucional.

²⁶ Especialista em Direito Público, especialista em Direito Constitucional, Administrativo e Tributário.

²⁷ Especialista em Direito Público. Especialista em Direito Constitucional, Administrativo e Tributário. Professora de Direito Tributário da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

KEY-WORDS : VOTE – PROVISIONAL ARREST – POPULAR SOVEREIGN – ELETRONIC BALLOT BOX

01- INTRODUÇÃO

A democracia representativa não se confunde - e muito menos se esgota - na representação parlamentar,²⁸ tendo em vista que aquela significa a tomada de decisões políticas, mediante deliberações coletivas, que vinculam todos os membros da comunidade por pessoas que foram confiadas (fiduciárias) para essa finalidade. Por outro lado, essa confiança tem de ser confirmada não apenas a cada eleição por seus eleitores, mas a cada momento de atuação, na qualidade de representante perante os interesses gerais da nação (vínculo sociológico, construção permanente e identidade nacional).

É indubitável que a busca de um modelo de democracia pluralista passa pelos componentes normativos da vontade comum dos afetados e não pode ser reduzida aos mecanismos institucionais para o preenchimento dessas expectativas normativas mínimas (*legitimität*). A existência de uma nação em que não se possa fechar a identidade do sujeito constitucional é muito mais que um plebiscito todos os dias. Assim, a convivência difícil e tensa dos sujeitos que, mesmo diferentes, devem ser tratados com igual respeito e consideração, viabiliza um consenso público entre as dimensões da invenção e da participação. Outrossim, também viabiliza uma identidade constitucional efetiva, porque aberta a novas implementações de complexidades. Os iguais não têm que eliminar, subjugar ou exorcizar os diferentes, mas conviver e aprender com eles.

Nessa perspectiva, o excesso de esquecimento compartilhado leva à perda da eficácia na narrativa contingencial, ao esvaziamento do imaginário nacional e, eventualmente, ao enfraquecimento ou, mesmo, à crise da identidade. Nessa hipótese, coloca-se como exigência a reformulação procedimental desse imaginário coletivo de

²⁸ “[...] se a representação por mandato não é propriamente a democracia direta, é uma estrada intermediária entre a democracia representativa e a democracia direta. O que me permite repetir que entre a democracia representativa pura e a democracia direta pura não existe, como crêem os defensores da democracia direta, um salto qualitativo, como se entre uma e outra existisse um divisor de águas e como se a paisagem mudasse completamente tão logo passássemos de uma margem à outra. Não: os significados históricos de uma democracia representativa e de uma democracia direta são tanto e de tal ordem que não pode pôr os problemas em termo de ou-ou, de escolha forçada entre duas alternativas excludentes, como se existisse apenas uma única democracia direta possível; o problema da passagem de uma a outra somente pode ser posto através de um *continuum* no qual é difícil dizer onde termina a primeira e onde começa a segunda” (BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. 8ª ed., Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000, p. 64 e 86).

forma a redefinir a memória de acordo com a vontade dos afetados. Assim, atualmente, políticas públicas buscam a efetiva reinserção do egresso no convívio social cotidiano.

Cada geração busca escrever um capítulo da história institucional com sua identidade própria,²⁹ na permanente busca de liberdade e a igualdade. No contexto da responsabilidade de uma comunidade de princípios, tem-se que tais postulados originam-se do fato de que não se pode mais conceber fundamentos absolutos na solução de qualquer controvérsia e de que não se tem mais uma síntese dialética das tensões permanentes. Outrossim, não se pode entender o público sem o privado (*self/other*), pois o “eu”, por si só, nada pode alcançar, falta a imagem dele mesmo. É preciso estabelecer a alienação do “eu” com o “outro”. Dessa maneira, a identidade constitucional passa a ser a possibilidade da diferença. Por sua vez, os imperativos ligados aos direitos fundamentais, como os religiosos e os étnicos, não podem, por si só, fundamentar tal identidade, pela possibilidade de manipulação de conceitos irracionais.

De outro modo, a identidade do sujeito constitucional não pode resumir-se apenas a seus concorrentes (relação “amigo-inimigo”, “nós-eles” de Carl Schmitt), mas deve conter as gramáticas de práticas sociais cotidianas. Não há, portanto, como conceber a Constituição como mera “folha de papel”, mas sim como vida orgânica, mudando-se o enfoque ultrapassado segundo o qual o sujeito constitucional é apenas o poder constituinte.

Assim, a necessidade contínua de construção e reconstrução do sujeito constitucional numa ordem jurídica bem ordenada implica revisitar a relação *senhor/escravo* de um conteúdo que desloque a pretensão inicial, de forma que o próprio senhor passa a ser escravo do escravo. Nesse sentido, Michel Rosenfeld, trabalha os conceitos psicanalíticos enquanto função de trazer à tona o sujeito. O objetivo é entrelaçar a metáfora, a metonímia e a negação como instrumental interpretativo da dicotomia *real-ideal*³⁰ bem como a vertente lacaniana dos instrumentos psicanalíticos da *metáfora*, da *metonímia* e da *negação* utilizados na reconstrução do discurso constitucional:

[...] A negação, a metáfora e a metonímia combinam-se para selecionar, descartar e organizar os elementos pertinentes com vistas a produzir um discurso constitucional no e pelo qual o sujeito constitucional possa fundar a sua identidade. A negação é crucial na

²⁹ DWORKIN, Ronald. *Taking Right Seriously*. Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts, 1977.

³⁰ Temos em Freud que todo sonho é a realização de um desejo.

medida em que o sujeito constitucional só pode emergir como um “eu” distinto mediante a exclusão e da renúncia. A metáfora, ou condensação, de outro lado, que atua mediante o procedimento de se destacar as semelhanças em detrimento das diferenças, exerce um papel unificador chave ao produzir identidades parciais em torno das quais a identidade constitucional possa transitar. A metonímia, ou deslocamento, finalmente, com a sua ênfase na contiguidade e no contexto, é essencial para evitar que o sujeito constitucional se fixe em identidades que permaneçam tão condensadas e abstratas ao ponto de aplinar as diferenças que devem ser levadas em conta se a identidade constitucional deve verdadeiramente envolver tanto o “eu” quanto o outro. Um quadro preciso de como o discurso constitucional pode moldar a identidade do sujeito constitucional por meio do trabalho com a negação, a metáfora e a metonímia, depende de uma avaliação adequada da interação entre as três. É por intermédio dessa interação que o discurso constitucional adquire um sentido determinado. Mas antes de examinarmos como a negação, a metáfora e a metonímia interagem é necessário examinarmos cada uma delas individualmente para melhor apreendermos os seus respectivos papéis na conformação do discurso constitucional.³¹

A metáfora, enquanto condensação, é ponto de contato que possui uma função perigosamente unificadora que pode até mesmo criar um sentimento coletivo de marginalização da população carcerária com escória; a metonímia é o deslocamento necessário para evitar essa condensação; e a negação, o repúdio veemente ao passado (excessos da Revolução Francesa) no qual o preso era objeto e não sujeito de direitos. Logo, não se pode conceber metáfora sem metonímia, e vice-versa. Assevera-se ainda que o compromisso interno com o constitucionalismo democrático traduz-se na reconstrução e desconstrução cotidiana, não apenas como meros contrários. Assim, não se pensa em igualdade sem a diferença e que a cada inclusão surgem novas exclusões. A metáfora tem que ser formal, ao ponto que, se for substantivada, acaba por aniquilar com a metonímia. Fixadas tais premissas, observa-se que o instigante na ciência do direito moderno é poder trabalhar essa complexidade de difícil generalização, principalmente quando se tratar de exercício de direitos políticos fundamentais.

Por sua vez, não se pode deixar de tocar em outro ponto que enseja ser fulcral neste estudo: o conceito de representação política retomado desde a tradição clássica. Na perspectiva do Estado Democrático de Direito, a busca incessante da diferenciação do poder político em sua forma comunicativa deve levantar a prática de seus cidadãos,

³¹ “Negation, metaphor, and metonymy combine to select, discard, and organize pertinent elements with a view to producing a constitutional discourse in, and through which, the constitutional subject can ground its identity. Negation is crucial to the extent that the constitutional subject can only emerge as distinct, through exclusion and renunciation. Metaphor or condensation, on the other hand, which proceeds by stressing similarities at the expense of differences, plays a key unifying role, in producing partial identities around which constitutional identity can revolve. Finally, metonymy or displacement, with its emphasis on contiguity and context, is essential to guard against the constitutional subject fixating identities that remain so condensed and abstract as to gloss over the differences which must be taken into consideration if constitutional identity is genuinely to encompass both self and other”(ROSENFELD, Michel. *The identity of the constitutional...*cit. p. 1056, tradução livre).

mesmo que provisoriamente privados de liberdade, para uma soberania popular diferenciada do tradicional reclame coletivo ou da presença física de cidadãos ou de seus representantes reunidos. Nesse sentido, Chantal Mouffe, ao constatar que a teoria política praticada na atualidade não é capaz de conceber uma forma política democrática que se adeque à lógica da globalização, passa a trabalhar conceitos resgatados de alguns pensadores liberais e, até mesmo, do Estado Social³². Assim, ao enfrentar a sofisticada reflexão de Carl Schmitt sobre a questão da identidade política como fundamental à tentativa de construção de identidades para os cidadãos, Mouffe defende a democracia radical, no âmbito da representação, como forma de preenchimento das expectativas de mediação:

[...] Schmitt tem razão ao sublinhar as deficiências do individualismo liberal em relação ao político. Muitos dos problemas hoje defrontados pelas democracias liberais têm origem no fato de a política ter sido reduzida a uma atividade instrumental, à realização egoísta dos interesses privados. A limitação da democracia a um mero conjunto de procedimentos neutros, a transformação dos cidadãos em consumidores políticos e a insistência liberal numa suposta 'neutralidade' do Estado esvaziaram a política de toda a substância. Foi reduzida à economia despida de todas as componentes éticas.³³

Essa busca da cidadania democrática da comunidade política, critica a tradição constitucionalista tributária de Schmitt, que tem, na igualdade humana universalmente estabelecida, a prática da exclusão daqueles que não pertencem ao Estado como uma comunidade de valores compartilhados (identidade) ou pessoas de menor dignidade, como poderiam ser os presos. Para Schmitt, a representação democrática é concebida na identidade política entre governantes e governados. Ou seja, o líder (*Führer*) é a encarnação do próprio povo, por isso inexistente mediação institucional com agregadora dos diversos extratos sociais.

Ao passo que a tradição liberal nega a democracia e a democracia nega o liberalismo, enseja Schmitt a tentativa da realização completa da lógica da identidade da lei com a vontade popular. Desse modo, acusa o autor que a mediação transforma-se no “câncer” da democracia. Nota-se que, pela definição schmittiana, homogeneidade “democrática” somente é passível de ser alcançada numa verdadeira “ditadura”. Tanto assim que, no decorrer do processo histórico, demonstrou-se que essa dita contradição cancerígena da mediação ou representação heterogênea, na verdade, é a sua força

³² MOUFFE, Chantal. Pensando a democracia moderna com e contra Carl Schmitt. Trad. Menelick de Carvalho Netto. Caderno da Escola do Legislativo. 1994, Belo Horizonte, Julho/Dezembro, p. 87-107.

³³ MOUFFE, Chantal. O regresso do político. Trad. Ana Cecília Simões. Lisboa: Gradiva, 1996. p.149.

revigorante. A tensão gerada pelas profundas crises, na verdade, vivifica os momentos de democracia plural.

Nesse sentido, ao ser enfrentada por Habermas, no terceiro capítulo da obra *Faktizität und Geltung*, a temática da soberania popular debate essas tradições políticas do Estado Liberal e do Estado Social, concluindo que essas desvincularam os direitos humanos da soberania popular, mesmo que de forma inversa. Agora, sob a égide do Estado Democrático de Direito, busca-se a interpenetração de ambos os conceitos como equidistantes e não mais opostos

Ao permanecer encarnado na idéia de povo³⁴, a tensão entre a soberania popular e os direitos humanos deve satisfazer, reciprocamente, a exigência da institucionalização jurídica de uma prática cidadã do uso das liberdades públicas, bem como a não redução do exercício da soberania popular a um valor instrumental para a formação da vontade democrática.

O modo de exercício da autonomia política não é assegurado pela forma gramatical das leis gerais e abstratas, mas, essencialmente, por intermédio da forma comunicativa dos processos discursivos de formação legítima da opinião e da vontade. Ainda tendo em vista a autonomia privada dos cidadãos, o sistema dos direitos não pode ser reduzido nem a uma leitura moral dos direitos humanos, como a mera previsão do voto do preso provisório, nem a uma leitura meramente ética da soberania popular, que considera o que os iguais (não encarcerados) acham que é bom para eles e para os demais.

Por outro lado, na dimensão do exercício do poder, após criticar as concepções formalísticas de representação (simbólica e descritiva) nas tradições políticas de outrora, por considerá-las como insuficientes para explicar o que os representantes fazem durante o mandato, Pitkin postula uma *concepção material ou substancial da representação*³⁵. Busca ela resgatar a representação como uma atividade que considera tanto “o que o representante faz” (*vertreten*) quanto “o que o representante é” (*darstellen*):

Se buscarmos ir além da representação formal para seu conteúdo substantivo, dois sentidos de exigências estão abertos a nós. Podemos perguntar-nos: O que um representante faz ? O que constitui a atividade da representação? Ou podemos perguntar-nos: O que um

³⁴ O art. 1º, parágrafo único da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 dispõe que “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Semelhantemente, sustenta o princípio da soberania na Grundgesetz, de 1949, que dispõe em seu art. 20.2 que, “Todo poder estatal emana do povo. É exercido pelo povo por meio de eleições e votações e por intermédio de órgãos especiais dos poderes legislativo, executivo e judicial.”

³⁵ PITKIN, Hanna Fenichel. The concept of representation. Califórnia: University of California Press, 1967.

representante é ? Como ele deve ser para nos representar ? A distinção pode ser expressa contrastando as duas palavras alemãs: *vertreten*, para agir para outros, e *darstellen*, para estar para outros. Estes dois sentidos ou questões sobre representação são freqüentemente intercalados, mas suas implicações e conseqüências são muito diferentes; é melhor considerá-los assim separados.³⁶

Esse resgate se faz importante para demonstrar que, por mais fluida que seja a representação no Estado Democrático de Direito, tem ela ainda a função de indicar a arena do debate público, que não pode ser privatizada como tem sido até então, ao ponto de deixar o preso provisório sem votar e, ao mesmo tempo, ver cancelado seu título de eleitor por não comparecimento às urnas. Por isso faz-se necessário reativar a discussão em torno de seu voto como mecanismo público demonstração da vontade legítima de mediação popular na democracia representativa.

02- ESTATUTO CONSTITUCIONAL DO PRESO PROVISÓRIO: DIREITOS POLÍTICOS ATIVOS E PASSIVOS E EVENTUAL CONDENAÇÃO IRRECORRÍVEL SUPERVENIENTE

A condição jurídica do preso definitivo está sacramentada na legislação constitucional e infraconstitucional, ao passo que além da execução da pena imposta na sentença penal condenatória irrecorrível, efetiva-se, de forma automática, a suspensão de seus direitos políticos enquanto durarem os efeitos da condenação.

Por outro lado, a questão do voto do preso provisório no Brasil, cuja implementação foi trazida à tona com a edição da Resolução TSE nº 23.219, de 03 de março de 2010, de relatoria do Ministro Arnaldo Versiani, não é novidade alguma no ordenamento jurídico brasileiro. Isso porque a Constituição da República de 1988, seu art. 5º, inciso LIV, garante que ninguém poderá ser privado de seus direitos sem o devido processo legal (*due process of law*). No mesmo sentido, o art. 5º, inciso LVII, estabelece como direito fundamental a presunção de inocência, de modo que, ninguém poderá ser considerado culpado e, portanto, ter seus direitos políticos suspensos (art. 15, inciso III), sem a

³⁶ “If we attempt to penetrate beyond the formalities of representation to its substantive content, two directions of inquiry are open to us. We may ask what a representative does, what constitutes the activity of representing. Or we may ask what a representative is, what he must be like in order to represent. The distinction may be expressed by contrasting the two German words, *vertreten*, to act for another, and *darstellen*, to stand for another. These two further senses of, or questions about, representation are often intertwined, but their implications and consequences are very different; so they are best considered separately” (PITKIN, Hanna Fenichel. *The concept*...Op. Cit. p. 59, tradução livre).

existência de uma sentença penal condenatória irrecorrível em seu desfavor, conforme salienta a doutrina constitucionalmente orientada, *in verbis*:

O princípio que prevalece é o da plenitude do gozo dos direitos políticos positivos, de votar e ser votado. A pertinência desses direitos ao indivíduo, como vimos, é que o erige em cidadão. Sua privação ou a restrição do seu exercício configura exceção àquele princípio. Por conseguinte, a interpretação das normas constitucionais ou complementares relativas aos direitos políticos deve tender à maior compreensão do princípio, deve dirigir-se ao favorecimento do direito de votar e de ser votado, enquanto as regras de privação e restrição não de entender-se nos limites mais estreitos de sua expressão verbal, segundo boas regras de hermenêutica.³⁷

Entretanto, o que se observa é que tal assunto permaneceu por muito tempo oculto ao processo democrático brasileiro, na medida em que o Estado vinha se furtando de sua obrigação de garantir, no mínimo, o direito político ativo àqueles que se encontravam encarcerados por prisão em flagrante delito, prisão temporária, prisão preventiva, prisão em virtude de pronúncia, sentença ou acórdão, isso antes da existência de condenação criminal sem o devido trânsito em julgado. Acrescenta-se, ainda, a esse rol a prisão preventiva para fins de extradição de brasileiro naturalizado por crime comum praticado no exterior antes da naturalização ou por comprovado envolvimento em tráfico ilícito de entorpecentes (art. 82, do Estatuto do Estrangeiro, Lei 6.815-80 e art. 5º, inciso LI, da Constituição da República). Por consequência, essa massa de cerca de cento e oitenta mil presos provisórios existente no Brasil hodiernamente, acabava tendo seu título eleitoral cancelado por falta de comparecimento ao local de votação ou oferecimento de justificativa de ausência por mais de três vezes (art. 7º, § 3º e art. 71, inciso V, todos do Código Eleitoral). Ou seja, eram penalizados, no âmbito dos direitos políticos, por omissão do próprio Estado que não viabilizava meios de acesso ao voto.

Todo brasileiro pode ascender à condição de cidadão ativo, isto é, de eleitor. Para isso, é necessário que não esteja como conscrito, realizando o serviço militar obrigatório, não esteja privado, temporária ou definitivamente, dos direitos políticos e tenha, no mínimo dezesseis anos de idade.³⁸

Nota-se que o preso provisório não se enquadra em nenhuma das categorias acima mencionadas, motivo pelo qual deve ser-lhe garantido o direito fundamental de votar e ser votado. Por sua vez, para se ter uma ideia da proporção do problema, segundo o Tribunal Superior Eleitoral, no ano de 2008, apenas onze Estados brasileiros

³⁷ SILVA, José Afonso. *Direito Constitucional Positivo*. São Paulo: Malheiros, 1997, p. 364.

³⁸ FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva, 31º Ed., 2005, p. 99.

viabilizaram o voto do preso provisório e, em 2002, apenas quatro instalaram sessões eleitorais nos presídios. Os demais, simplesmente, ignoraram o preceito de ordem constitucional.

O que a mencionada Resolução fez foi reavivar a problemática, atribuindo aos Juízes Eleitorais, sob a coordenação dos respectivos Tribunais Regionais Eleitorais, a criação de sessões eleitorais especiais em estabelecimentos penais e unidades de internação de adolescentes, em sintonia com os órgãos de segurança pública do cada Estado da Federação, a fim de que os afetados tenham assegurado o direito de voto, incluindo acesso à propaganda eleitoral.

Estabelecido esse contexto, muitas são as vozes contrárias à implementação do sufrágio ao preso provisório, fundadas em argumentos como o comprometimento da segurança pública³⁹ para se levar o detento para votar, a dificuldade de cadastramento dessa população carcerária pela Justiça Eleitoral e ainda fulcrando-se na possibilidade de vícios na propaganda eleitoral dentro dos estabelecimentos prisionais e de internação.

Entretanto, todos esses argumentos não se sustentam quando se considera que se está a tratar de um preceito constitucional, mais especificamente, de uma obrigação a todos imposta por uma norma constitucional de eficácia plena (art. 14, § 1º, inciso I e do da Constituição da República).

Primeiramente, no que tange à segurança é muito mais fácil e menos dispendiosa a instalação de sessões eleitorais dentro do estabelecimento prisional, colocando como mesários seus próprios funcionários. Isso evitaria o deslocamento dos detentos no dia da eleição, em que todo o contingente policial já fica empenhado na realização da segurança do pleito. Ademais, não se pode perder de vista que cada um poderia ser eleitor de uma sessão diversa.

Já a questão do cadastramento eleitoral, cediço que se trata de procedimento de praxe da Justiça Eleitoral, e, no caso em cotejo, tornar-se-ia somente mais específico, por atingir também a população carcerária. E mais, muitos daqueles presos não possuem sequer certidão de nascimento, tendo, muitas vezes, como única documentação, a carta de guia expedida pelo Juiz da Vara de Execuções Penais, constando suas características físicas e sua alcunha. Dessa forma, a confecção do título de eleitor e documento de identificação com foto para esse detento representará muito mais do que a garantia do

³⁹ “As implicações no voto do preso provisório”. <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/as-implicacoes-no-voto-do-preso-provisorio/32521>, acesso em 10 de agosto de 2010.

desempenho de seu papel de eleitor, mas sua inclusão como participante do processo democrático do País, mesmo que em situação especial.

Por sua vez, o argumento que mais parece enriquece a posição dos correligionários da corrente contrária ao voto do preso provisório é fundado na questão da propaganda no interior dos presídios. Primeiramente, alega-se a falta de acesso dos detentos à propaganda, o que não lhes permitiria a formação de um juízo de valor acerca dos candidatos, partidos e coligações.

Ora, a população não encarcerada tem acesso à propaganda política basicamente por meio de rádio e televisão, comícios, materiais impressos e *internet*. Dentro dos estabelecimentos prisionais não haveria nada de muito diferente, já que, na maioria deles, é permitido o acesso a rádio e televisão, podendo-se haver a complementação da propaganda com o comparecimento dos candidatos dentro dos estabelecimentos, em visitas previamente agendadas e coordenadas. Ademais, a própria família, que regularmente visita o preso, poderia servir de meio de comunicação com o mundo externo. Vale lembrar, inclusive, que além da fixação da lista de candidatos nos estabelecimentos penais, a estada, em seu interior, de futuros agentes políticos possibilitará a implementação de políticas de melhoria da situação carcerária no Brasil, hoje tratada como escória da sociedade.

A nova postura do judiciário brasileiro perante as garantias dos presos fez merecer destaque a questão do uso de algemas no momento do alistamento e da votação, uma vez que sua utilização foi enfrentada pelo Supremo Tribunal Federal, o que gerou a Súmula Vinculante nº 11. Esse enunciado restringiu sua utilização ao momento da prisão, ou às hipóteses em que haja iminente perigo ao agente ou a terceiros, fundado receio de fuga ou ainda de uma reação violenta⁴⁰. Tais vedações devem ser observadas quando do alistamento e da votação ainda com mais parcimônia, pois, nesses momentos, não se está diante de situações de resistência a um mandamento estatal, lembrando-se ser necessária sempre a escolta policial.

Outrossim, em relação a eventual fato do preso provisório vir a ser candidato a um cargo público, nada se ouve sobre o assunto, haja vista que poderia soar um tanto

⁴⁰ “Só é lícito no caso de resistência e de fundado receio de fuga ou de perigo à integridade física própria ou alheia, por parte do preso ou de terceiros, justificada a excepcionalidades por escrito, sob pena de responsabilidade disciplinar civil e penal do agente ou da autoridade e de nulidade da prisão ou do ato processual a que se refere, sem prejuízo da responsabilidade civil do Estado.”

estranho o exercício dos direitos políticos passivos pelo afetado. O fato a analisar não é a questão moral perante a sociedade e sim a possibilidade advinda da Constituição, que adotou, predominantemente, a democracia representativa em seu art. 1º, § único, de modo a eliminar a possibilidade enganosa de que uma democracia direta seria o melhor mecanismo de deliberação, conforme já alertavam os fundadores federalistas:

[...] uma democracia pura < democracia direta> por ela entendendo como uma sociedade de um reduzido número de cidadãos, que se reúnem e administram pessoalmente o governo, não pode evitar os perigos do espírito sectário. [...] Uma república <democracia representativa>, ou seja, um governo que leva a efeito o sistema de representação, oferece distintas perspectivas e promete o remédio que buscamos. [...] por uma parte, em que apura e amplia a opinião pública, passando pelo filtro de um grupo de cidadãos escolhidos, cuja prudência pode discernir melhor o verdadeiro interesse de seu país, e cujo patriotismo e amor à justiça não estará disposto a sacrificar ante considerações parciais ou de ordem temporal. Com este sistema, é muito possível que a voz pública, expressada pelos representantes do povo, este mais em consonância com o bem público que se pode expressar o povo em si, convocado com esta finalidade. Por outro lado, o efeito pode ser inverso. Homens naturalmente revoltosos, com prejuízos locais ou desígnios sinistros, podem começar por obter os votos do povo por meio de intrigas, da corrupção e por outros meios, para trair depois seus interesses.⁴¹

Assim, a representação é, por definição, cindida, precária e, por isso, sempre passível de abusos. Contudo, até agora, nenhuma nação é portadora de um sistema político perfeito. Uma certeza é inegável: o aprendizado institucional de uma democracia plural não deixa o imaginário coletivo extirpar conquistas históricas no âmbito da efetivação de direitos fundamentais.

03- A ASSUNÇÃO DE RISCOS E POSSIBILIDADE NA UTILIZAÇÃO DA URNA ELETRÔNICA NO SUFRÁGIO DO PRESO PROVISÓRIO

⁴¹ “[...] una democracia pura <democracia direta> por la que entiendo una sociedad integrada por un reducido número de ciudadanos, que se reúnen y administran personalmente el gobierno, no puede evitar los peligros del espíritu sectario. [...] Una república <democracia representativa>, o sea, un gobierno en que tiene efecto el sistema de la representación, ofrece distintas perspectivas y promete el remedio que buscamos. [...] por una parte, en que afina y amplía la opinión pública, pasándola por el tamiz de un grupo escogido de ciudadanos, cuya prudencia puede discernir mejor el verdadero interés de su país, y cuyo patriotismo y amor a la justicia no estará dispuesto a sacrificarlo ante consideraciones parciales o de orden temporal. Con este sistema, es muy posible que la voz pública, expresada por los representantes del pueblo, este más en consonancia con el bien público que si la expresara el pueblo mismo, convocado con ese fin. Por otra parte, el efecto puede ser el inverso. Hombres de natural revoltoso, con prejuicios locales o designios siniestros, pueden empezar por obtener los votos del pueblo por medio de intrigas, de la corrupción o por otros medios, para traicionar después sus intereses” (HAMILTON, Alexander; MADISON, James; JAY, John. *El federalista*. Trad. Gustavo R. Velasco. México, D.F: Fondo de Cultura Económica, 2ª ed., 2001, artigo X, p. 39).

É inegável que o processo de informatização das relações humanas surge com a superação das formas manuais de pesquisa, armazenamento e trocas de informações entre sujeitos transmissores e receptores dessas. Na lição de Rover:

A informática, vista como o processo de tratamento racional da informação, bem como de sua transmissão, armazenamento, recuperação e reutilização por meio de máquinas ou sistemas automáticos, é a grande responsável pela alienação do homem e massificação da sociedade. Porém, nada impede que esses mesmos meios técnicos sejam expostos à necessária revolução copernicana de valorização do homem, mesmo que o objeto da técnica seja completo, no sentido de que alcança o alvo desejado por si mesmo, sem interferência do homem. O lucro e a funcionalidade devem estar sujeitos à função ecológica, devem se submeter a princípios e medidas disciplinadoras da comunidade que participa do processo. Visto que onde o perigo cresce, cresce também aquilo que salva, a questão da comunicação pode ser o lugar de solução para esses problemas cruciais da sociedade moderna de massas. Em primeiro lugar a) deve-se partir para uma simplificação do sistema comunicacional, evitando-se todo e qualquer emperramento burocrático e técnico que apenas impedem uma melhor compreensão dos caminhos percorridos pela informação, e por conseguinte, impedem a melhor comunicação; deve-se em seguida entender que b) esse processo de modificação passa pelo reordenamento da organização do trabalho, tendo como encaminhamento primordial a descentralização das decisões. Hoje, a transformação do modo de vida, a preocupação com o bem estar é menos importante que a modificação das condições de trabalho; também, tem-se que levar em conta que c) o ser humano deve ser o valor ético preponderante, acima dos interesses técnicos; e por último, d) a organização do conhecimento deve ser colocada acima de sua produção, o que deve desencadear uma nova forma de entender e praticar ciência, até então legitimada pelo seu potencial instrumental-produtivo. Esses objetivos gerais informadores da ação política responsável de uma sociedade preocupada com seu futuro passam por fins mais específicos e particulares, como por exemplo, regular as conexões entre computadores; aumentar a transparência da produção e distribuição das informações; exigir o uso regulado das informações, ou seja, não permitir que a informação prestada para determinado objetivo seja utilizada para outro fim; facilitar a publicação de informações e proteger aquelas de caráter privado. São mediadas de um regime caracteristicamente aberto e que é reflexo de uma sociedade que também se organiza de forma transparente.⁴²

A discussão sobre a informatização de todas as dimensões da vida humana perpassa também pela forma de utilização dessas tecnologias, sem descuidar da necessidade imperiosa de controlarem os riscos de seu abuso.

É nesse contexto que se insere o debate sobre a utilização das urnas eletrônicas no processo eleitoral brasileiro e, por consequência, nos estabelecimentos prisionais e de internação.

Não é objetivo deste trabalho perquirir acerca de eventuais vulnerabilidades das urnas e a possibilidade de contaminação de todo um pleito, até mesmo com a utilização remota por telefones celulares, conforme constatado em recente estudo da Universidade

⁴² ROVER, Aires José. *Breve discussão sobre as condições político-éticas do progresso globalizado*. http://dgz.org.br/fev00/Art_03.htm, acesso em 10 de agosto de 2010.

de Princeton sobre as urnas eletrônicas utilizadas no sistema eleitoral indiano⁴³. Na verdade, o que se tem a considerar é a sua utilização em ambiente diverso do comum e a possibilidade de incrementar ainda mais o risco de eventuais fraudes, tendo em vista tratar-se de urnas ainda de primeira geração que não possibilitam a conferência da apuração da votação de forma independente (princípio da independência do software em sistemas eleitorais). Em outras palavras, as urnas brasileiras possuem software variável inserido externamente (*flash-card*), de modo que pode ser alterada a cada nova eleição, o que poderia facilitar sua violação.

A inserção das urnas eletrônicas no sistema prisional poderia servir para reacender o debate sobre o necessário aperfeiçoamento, não apenas das urnas em si e do sistema informatizado de votação, mas forma de exercer um controle externo da apuração dos votos. Tal controle poderia ser realizado até mesmo *a posteriori*, uma vez que, no ordenamento jurídico brasileiro, o controle da regularidade e legitimidade do processo eleitoral, em sua plenitude (normatização, apuração e contencioso), está sob a responsabilidade exclusiva da Justiça Eleitoral. Situação diversa ocorre em outros países, que inclusive rejeitaram a adoção da urna eletrônica brasileira, uma vez que neles esse exame é atribuído ao poder legislativo, executivo ou até mesmo órgãos de composição heterogênea⁴⁴. Deve-se reconhecer que parte dessas reivindicações será implementada a partir das próximas eleições gerais, conforme estabelece a Lei nº 12.034/2009:

Art. 5º - Fica criado, a partir das eleições de 2014, inclusive, o voto impresso conferido pelo eleitor, garantido o total sigilo do voto e observadas as seguintes regras:

§ 1º A máquina de votar exibirá para o eleitor, primeiramente, as telas referentes às eleições proporcionais; em seguida, as referentes às eleições majoritárias; finalmente, o voto completo para conferência visual do eleitor e confirmação final do voto.

§ 2º Após a confirmação final do voto pelo eleitor, a urna eletrônica imprimirá um número único de identificação do voto associado à sua própria assinatura digital.

§ 3º O voto deverá ser depositado de forma automática, sem contato manual do eleitor, em local previamente lacrado.

§ 4º Após o fim da votação, a Justiça Eleitoral realizará, em audiência pública, auditoria independente do software mediante o sorteio de 2% (dois por cento) das urnas eletrônicas de cada Zona Eleitoral, respeitado o limite mínimo de 3 (três) máquinas por município, que deverão ter seus votos em papel contados e comparados com os resultados apresentados pelo respectivo boletim de urna.

§ 5º É permitido o uso de identificação do eleitor por sua biometria ou pela digitação do seu nome ou número de eleitor, desde que a máquina de identificar não tenha nenhuma conexão com a urna eletrônica.

⁴³ WOLCHOK, Scott; PRASAD, Hari K; GONGRIJP, Rop. Security Analysis of India's Electronic Voting Machines. <http://indiaevm.org/paper.html>. Acesso em 20.08.2010.

⁴⁴ GOMES, Suzana de Camargo. Crimes Eleitorais. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000, pp. 17.

Desse modo, a utilização do sistema informatizado no ambiente prisional ou de internação, além de ampliar a participação dos afetados, até então sem acesso concreto ao direito de votar e ser votado, servirá para legitimar ainda mais a segurança quanto à normalidade e à legitimidade dos pleitos, com a consequente redução das possibilidades de fraudes eleitorais.

04- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetivação do voto do preso provisório, a partir das eleições de 2010, cumpre com o espírito democrático instaurado há mais de vinte anos pela Constituição da República. Isso implementa voz à representação complexa e plural dos afetados em regime especial de liberdade, que reclamam por participação na vida política orgânica da comunidade política.

Por outro lado, esse momento também deve servir para reflexão sobre as possibilidades de maior vulnerabilidade do sistema informatizado de normatização, apuração e contencioso historicamente monopolizado pela justiça eleitoral brasileira. Justifica-se essa permanente preocupação, diante do atual estágio de desenvolvimento científico e tecnológico - de verdades relativas, utilizadas enquanto plausíveis. Os sistemas políticos, por suas vezes, são vulneráveis, uns em maior e outros em menor grau. Desse modo, a ampliação dos locais de utilização das urnas deve ser acompanhada da possibilidade da conferência da apuração de forma independente.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Francisco Dirceu. Direito Eleitoral. São Paulo: Impetus, 2007.
- BRASIL. Código Eleitoral. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMPILONGO, Celso Fernandes. Representação política. São Paulo: Ática, 2000.
- CASTRO, Edson de Resende. Direito Eleitoral. Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Mandamentos. 2004.
- DWORKIN, Ronald. O direito a liberdade: a leitura moral da Constituição norte-americana. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 2006
- GOMES, Suzana de Camargo. Crimes Eleitorais. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000, pp. 17.

HABERMAS, Jürgen. A inclusão do outro: estudos de teoria política, São Paulo: Loyola, 2002.

_____, Jürgen. Direito e democracia: Entre facticidade e validade. Vol. I e II. Trad. Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

MAUS, Ingeborg. Judiciário como superego da sociedade: o papel da atividade jurisprudencial na sociedade órfã. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 58, p. 185, Nov. 2000.

MOUFFE, Chantal. Pensando a democracia moderna com e contra Carl Schmitt. Trad. Menelick de Carvalho Netto. Caderno da Escola do Legislativo. 1994, Belo Horizonte, Julho/Dezembro, p. 87-107.

NEVES, Marcelo. Transconstitucionalismo. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

PITKIN, Hanna Fenichel. The concept of representation. Califórnia: University of California Press, 1967.

ROVER, Aires José. *Breve discussão sobre as condições político-éticas do progresso globalizado*. http://dgz.org.br/fev00/Art_03.htm, acesso em 10 de agosto de 2010.

SANTOS, Abraão Soares. Direito Constitucional. Rio de Janeiro: 2008;
_____. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental e o Direito Ambiental: a identidade constitucional para além da tutela do Ministério Público e o axiologismo do Judiciário. In *Direito Ambiental visto por nós advogados*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

URBANATI, Nadia. Representative Democracy: principles and genealogy. Chicago: The University of Chicago Press, 2006.

VIRGA, Pietro. Diritto costituzionale. 8ª ed., Milano: Giuffrè, 1975

WOLCHOK, Scott; PRASAD, Hari K. Security Analysis of India's Electronic Voting Machines. <http://indiaevm.org/paper.html>. Acesso em 20.08.2010.

O SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO, TRABALHO E RENDA BRASILEIRO: construção, avanços e desafios

Gilberto Ribeiro de Castro⁴⁵

Marcelo Lemos de Medeiros⁴⁶

RESUMO

Oficialmente denominado Sistema Nacional de Emprego – SINE –, o Sistema Público de Emprego Brasileiro foi construído a partir das orientações da OIT, com programas e ações voltados para fortalecer o mercado de trabalho, tem como um de seus importantes pilares o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que deu mais qualidade e segurança ao sistema, pois assegura recursos para a implantação de suas principais ações. O I e II Congressos Nacionais trouxeram avanços e inovações, incluindo a nova denominação Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda – SPETR. O SPETR tem importante contribuição no processo de estruturação de mercado de trabalho das nações capitalistas, como uma ferramenta que possibilita gerar trabalho e renda em apoio ao processo de desenvolvimento dos países. Veremos aqui o SPETR Brasileiro, seus avanços e desafios.

Palavras chaves: Sistema Público de Emprego, SINE, geração de trabalho e renda.

ABSTRACT

Officially named National Employment System (SINE), the Brazilian Public Employment System built from the ILO guidelines and with programs and actions aimed at strengthening the labor market, has as one of its important pillars the Worker Support Fund (FAT), that established more quality and safety to the system ensures enough resources for the implementation of its main actions. The 1st and 2nd National Congress brought advances and innovations including a new name: Public System of Employment, Labor and Income - SPETR. The SPETR has shown its important role in the process of structuring the labor market of all capitalist nations, as a tool that makes possible generating jobs and income to support the development process of countries. Here is going to be exposed the SPETR in Brazil and yours advances and challenges.

Key words: Public Employment System, SINE, generation of labor and income.

⁴⁵ Economista, Especialista em Política Econômica e Mestre em Ciências Sociais – Gestão de Cidades – Atualmente é professor da Faculdade Nova Serrana – FANS – cursos de Administração e Ciências Contábeis – e Analista de Gestão de Políticas Públicas em Desenvolvimento da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais.

⁴⁶ Doutor em Estatística e Experimentação Agropecuária. Professor da Faculdade de Nova Serrana.

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Público de Emprego (SPE) Brasileiro, oficialmente denominado Sistema Nacional de Emprego (SINE), foi construído a partir das orientações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), com programas e ações voltados para fortalecer o mercado de trabalho, tem como um de seus pilares o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que deu mais qualidade e segurança ao sistema, pois assegura recursos para a implantação de suas principais ações. O I e II Congressos Nacionais trouxeram avanços e inovações, incluindo a nova denominação Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda – SPETR.

O SPETR tem importante contribuição no processo de estruturação de mercado de trabalho das nações capitalistas, como uma ferramenta que possibilita gerar trabalho e renda em apoio ao processo de desenvolvimento dos países. No Brasil, o período da grande recessão dos anos 1980 e a reestruturação produtiva, aliada ao processo de globalização, implantada nos anos 1990 demandaram o aprimoramento do seu Sistema Público.

O presente artigo procura situar historicamente a construção do Sistema Público de Emprego, inicialmente denominado Sistema Nacional de Emprego – SINE e discute cada uma de suas principais ações e/ou programas. Discute, também, os avanços advindos dos Congressos Nacionais e, por fim, procura avaliar seus alcances e resultados, apresentando seus principais desafios.

2. ANTECEDENTES DA POLÍTICA DE EMPREGO – OS DIREITOS SOCIAIS

O processo de organização do Sistema Público de Emprego no Brasil ocorre somente a partir da década de 70, depois da consolidação do mercado de trabalho nacional e seguido do forte processo migratório do campo para a cidade, ocorrido no período entre as décadas de 40 e 80 do século XX. Processa-se, anterior a isso, a implantação de políticas de proteção social.

O desenvolvimento da economia brasileira, com os processos iniciais de industrialização e urbanização, trouxe também as reivindicações sociais dos trabalhadores por melhorias nas condições de vida e de trabalho. As primeiras conquistas alcançadas foram políticas de proteção social, como a proteção contra acidentes de

trabalho e a criação das Caixas de Aposentadoria e Pensão, em 1919 e 1923, respectivamente. Essas primeiras políticas de proteção social ao trabalhador brasileiro vieram com trinta anos de defasagem em relação aos países desenvolvidos (Barbosa & Moretto, 1998: 62).

A ascensão de Getúlio Vargas, com a Revolução de 30, traz importantes transformações na política brasileira, com o Estado assumindo funções novas, promovendo a industrialização e assegurando a proteção social aos trabalhadores urbanos, categoria que se fortalece com esse novo processo. Em 1930, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Os acidentes do trabalho passaram a ter novo tratamento com a Lei de Assistência e Previdência Profissional de 1934. Também na década de 30 foram criados os Institutos de Aposentadorias e Pensões, organizados por categorias profissionais. Institui-se o salário mínimo em 1940 e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) em 1943. Atendendo também ao processo de industrialização, surge o “Sistema S” nos anos 40. No governo Militar (1964 a 1985), marcado pela repressão ao movimento operário, foi criado o Fundo de Assistência ao Desempregado em 1965, quando foi implantado o auxílio-desemprego, com benefício de baixo valor e de acesso restrito, pois só tinham direito os trabalhadores demitidos de uma empresa que demitisse mais de cinquenta funcionários, num intervalo de sessenta dias. O Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) foi instituído em 1966, onde foram reunidos em um único órgão todos os institutos de previdência existentes. Finalmente o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) surge em 1966, flexibilizando o processo de demissão dos trabalhadores (Barbosa & Moretto, 1998).

É, portanto, somente a partir dos anos 1970 que o Brasil dá início a construção do Sistema Público de Emprego propriamente dito, como veremos a seguir.

3. A CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA PÚBLICO DE EMPREGO NO BRASIL

A tentativa de organizar o Sistema Público de Emprego no Brasil tem início com a instituição do SINE, Sistema Nacional de Emprego, pelo Decreto n.º 76.403, de 08 de Outubro de 1975, coordenado e supervisionado pelo Ministério do Trabalho, por intermédio da Secretaria de Políticas de Emprego e Salário. Sua criação foi inspirada na Convenção n.º 88 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, de 1948, ratificada pelo Brasil. Essa Convenção determina, entre outras cláusulas, que:

- Cada país membro deve manter e cuidar de um serviço público e gratuito de emprego;
- O Sistema deve manter uma rede de escritórios locais e, se necessário, regionais em número suficiente para servir a cada uma das regiões geográficas do país...;
- As medidas devem prever a instituição de uma ou mais comissões nacionais consultivas e, se necessário, de comissões regionais e locais;
- A representação dos empregadores e dos trabalhadores nessas comissões deve ser paritária e representativa das organizações de classe destas categorias, onde tais organizações existam;
- Propiciar aos trabalhadores emprego apropriado e aos empregadores a recrutar trabalhadores que atendam às necessidades das empresas;
- Este serviço deve registrar os pretendentes a empregos, anotar suas qualificações profissionais, sua experiência e seus gostos, interrogá-los para fins de emprego, examinar, se necessário suas aptidões físicas e profissionais, e ajudá-los a obter, se preciso, uma orientação, uma formação ou readaptação profissional;
- Deve-se criar um sistema de informação para recolher e analisar informações de que se dispõe sobre a situação do mercado de emprego e sua evolução provável no país e nas diferentes regiões, setores econômicos e profissões. Estas informações devem ser disponibilizadas rápida e sistematicamente às autoridades públicas, às organizações de empregadores e aos trabalhadores interessadas, assim como ao público em geral;
- O sistema deve colaborar na administração do seguro-desemprego.

O SINE, inicialmente, tinha como atividade principal a intermediação de mão-de-obra, prevendo, ainda, o desenvolvimento de algumas ações relacionadas a esta, tais como: organizar um sistema de informações sobre o mercado de trabalho, identificar o trabalhador por meio da Carteira de Trabalho e Previdência Social e fornecer subsídios ao sistema educacional e de formação de mão-de-obra para a elaboração de seus programas, de acordo com o Decreto n.º 76.403, acima referido. A criação do SINE, dessa forma, cumpria apenas parcialmente as recomendações da OIT, pois não contemplava a maioria das cláusulas da Convenção 88, como a implantação do seguro-desemprego, a falta de comissões consultivas tripartites e paritárias, dentre outras, conforme exposto acima. Todavia, esse foi o primeiro passo do Brasil na formulação de seu Serviço Público de Emprego, no contexto da política desenvolvimentista do regime militar.

O SINE foi formulado, segundo Cacciamali et al. (1998), no bojo dos I e II PNDs – Planos Nacionais de Desenvolvimento – durante o regime militar, como política de emprego de acordo com a meta industrial desenvolvimentista. Tinha como objetivo buscar a promoção da modernização do processo de industrialização, do estímulo ao mercado consumidor, como também, atender às demandas das indústrias em expansão. A implantação do SINE se deu através da instalação de agências de colocação nos

principais municípios do País, os chamados Postos de Atendimento ou Postos do SINE, como acabaram identificados. O art. 5º do Decreto de criação do SINE conferiu ao Ministério do Trabalho a competência para definir as prioridades das áreas a serem gradativamente abrangidas pelo SINE, estabelecer os programas necessários à sua implantação e as normas administrativas e técnicas para o seu funcionamento (Decreto n.º 76.403, de 1975).

A criação do SINE, mesmo não cumprindo as recomendações da OIT, foi importante na medida em que se iniciou uma política pública que ganharia relevância futuramente. Na segunda metade dos anos 70, passada a euforia do “Milagre Econômico”, o Brasil ainda usufruía de bons índices de crescimento econômico e o desemprego não era uma prioridade. O Sistema, que se viabilizava em unidades de prestação de serviços, nas quais o carro chefe era a intermediação de emprego, foi instalado em convênio com a grande maioria dos estados da Federação.

Em 1986 foi criado o seguro-desemprego, uma década marcada pela recessão na economia brasileira. Ainda que tivesse limitada abrangência e insuficiência de recursos, foi mais uma ação que veio se somar ao SINE, com o objetivo de assistir o trabalhador desempregado. A intermediação de emprego e o seguro-desemprego tornaram-se as principais ações do Sistema por vários anos.

No contexto da crise econômica do capitalismo, que se evidenciou no final dos anos 70 nos países desenvolvidos, e que chega ao Brasil principalmente no início dos anos 90, processando importantes transformações no mundo do trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva e da inserção da economia no processo de globalização, o SINE já não mais respondia como uma política pública suficiente para atender às novas exigências do mercado.

A Constituição Federal de 1988 introduziu significativas alterações para atender às demandas do mercado de trabalho, tais como a proposição de uma nova legislação que criou o Programa Seguro Desemprego, ampliando seu campo de atendimento, e conseqüentemente, ampliando as ações dos postos do SINE. Dessa forma, no ano de 1990 foi instituído o Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, em seguida o Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER, juntamente com as Comissões Estaduais e Municipais de Emprego, tendo, em seguida, sido criado o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador – PLANFOR.

Os Postos de Atendimento do SINE (ou postos do SINE) são os principais agentes

operacionais do Sistema, prestando vários serviços que visam proteger o trabalhador e melhorar suas condições de acesso, permanência ou retorno ao mercado de trabalho. Em geral estes Postos são financiados pelo MTE/CODEFAT, com recursos do FAT, e prestam serviços de intermediação de mão-de-obra, encaminhamento à qualificação profissional, expedição de carteira de trabalho, seguro desemprego, incentivo à geração de emprego e renda, disponibilizando, ainda, informações sobre o mercado de trabalho.

Os principais programas e serviços prestados pelo SINE, portanto, são a Intermediação de Mão-de-Obra, as Informações sobre o Mercado de Trabalho, o Programa Seguro Desemprego, o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER) e o Programa Nacional de Qualificação do Trabalhador (PLANFOR), todos financiados com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT. Existem, ainda, as comissões tripartites, o CODEFAT, as CEES e CMEs, como responsáveis pela gestão e acompanhamento desses programas e serviços nas esferas federal, estadual e municipal, respectivamente. Estes são os componentes e/ou ações mais importantes em razão de suas abrangências, cujos processos de implantação constituem a história da construção do SPE brasileiro, como veremos a seguir.

3.1 A INTERMEDIÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

A promoção da intermediação de mão-de-obra foi o carro chefe das ações do SINE num primeiro momento e, ainda hoje, é uma das ações mais importantes do Sistema. Ela consiste em (re) colocar o trabalhador no mercado de trabalho, a partir de informações acerca das exigências dos empregadores (perfil do candidato), ao disponibilizarem suas vagas junto aos postos de atendimento. É realizada uma entrevista junto aos trabalhadores que procuram o emprego. Em seguida, há o encaminhamento à empresa daqueles selecionados de acordo com o perfil exigido pelo empregador. Para cada vaga, são encaminhados 3 (três) candidatos, dentre os quais a empresa escolhe o que mais lhe convier. O objetivo é reduzir os custos e o tempo de espera, tanto para o trabalhador, quanto para o empregador.

O público alvo são trabalhadores em geral, os desempregados ou trabalhadores em busca de nova ocupação; pessoas deficientes; idosos; pessoas que buscam o primeiro emprego; empregadores da iniciativa privada ou governamental.

Existem duas modalidades de intermediação: a intermediação formal e a informal. Na intermediação formal, o profissional é contratado com todos os direitos trabalhistas e

previdenciários. Na intermediação informal, o profissional trabalha geralmente como diarista e em outros trabalhos domésticos, em pequenos empreendimentos ou residências.

À medida que o Sistema vai se aprimorando, a intermediação também vai se adaptando à nova realidade, ao mesmo tempo em que amplia o seu espaço de atuação nos estados e municípios. Todavia, os dados da Tabela 1.1 mostraram a pouca abrangência deste serviço quanto ao total de municípios do país. Por outro lado, como o serviço é prestado nos principais municípios, os maiores em termos de população, isto significa que uma parcela significativa tem a intermediação à sua disposição. A grande crítica que se faz é a falta de integração do seguro desemprego com a intermediação. Ou seja, o trabalhador que foi desempregado deveria, antes de receber o benefício do seguro, se cadastrar na intermediação, o que não ocorre ainda hoje.

3.2 O PROGRAMA SEGURO DESEMPREGO

O Brasil demorou a implantar o serviço de proteção ao trabalhador desempregado. Só nos anos 80 é que o seguro-desemprego foi instituído, através do Decreto-Lei n.º 2.283, de 28.02.1986. Esse decreto foi reeditado com correções, através do Decreto-Lei n.º 2.284, de 10 de março de 1986, regulamentado ainda pelo Decreto n.º 92.608, de 29 de abril de 1986, quando foi definitivamente instituído o seguro-desemprego no país. Seu objetivo era “prover a assistência temporária ao trabalhador desempregado, em virtude de dispensa sem justa causa ou de paralisação total ou parcial das atividades do empregador” (Azeredo, 1998, p. 64).

Hoje tem direito ao seguro-desemprego o trabalhador desempregado que preencha os seguintes requisitos: estar desempregado por dispensa sem justa causa; ter recebido salário nos 6 meses imediatamente anteriores à dispensa; ser empregado de pessoa jurídica, ou física equiparada à jurídica, durante, no mínimo, 6 meses nos últimos 36 meses antecedentes à dispensa; não estar em gozo de benefício previdenciário de prestação continuada (aposentadoria, pensão, auxílio doença, etc.); e não possuir renda própria. O trabalhador tem direito a receber 3 (três) parcelas se seu vínculo empregatício foi de 6 a 11 meses no período de referência; 4 parcelas se seu vínculo empregatício foi de 12 a 23 meses no período de referência; e 5 parcelas se seu vínculo empregatício foi de no mínimo 24 meses no período de referência. O valor do benefício varia de 1 a 2 salários mínimos, de acordo com a média dos 3 últimos salários do trabalhador.

A Constituição Federal de 1988 fez importantes alterações no Programa Seguro Desemprego, buscando equacionar sua fragilidade, decorrente, principalmente, da falta de um fundo ou uma fonte própria de financiamento. Mas foi na regulamentação posterior, através da Lei n.º 7.998 de 11.01.1990, que se criou de fato o Programa Seguro Desemprego, instituindo o Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT e o Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador. Na mesma data, a Lei n.º 8.019 definiu a operacionalização do seguro-desemprego em articulação com estados e municípios, através do SINE. Assim, a operacionalização do Programa de Seguro Desemprego, no que diz respeito às atividades de pré-triagem e habilitação de requerentes, auxílio aos requerentes e segurados na busca de novo emprego, bem como às ações voltadas para reciclagem profissional, será executada prioritariamente em articulação com os estados e municípios, através do Sistema Nacional de Emprego – SINE, nos termos da Lei (Art. 13 da Lei n.º 8.019 de 11.01.90). A nova Lei veio reforçar o processo de descentralização e as parcerias na política pública (Azeredo, 1998; Chahad, 1999 a).

Este casamento do SINE com o Programa Seguro Desemprego aconteceu em função de já existir, em várias cidades do país, na grande maioria dos estados, a estrutura do SINE, que respondia precariamente pelo Sistema Público de Emprego. Além disto, a instituição do Programa do Seguro Desemprego aproximou esse Sistema das orientações da OIT. O Programa vem se aperfeiçoando, com novas leis e ampliação das ações, sempre com o objetivo de aumentar a cobertura e proteção aos trabalhadores desempregados (ver Tabela 1.2). Para o custeio do SINE, além dos recursos do FAT, os estados e municípios participam, como contrapartida, principalmente, através do pagamento de funcionários. No intuito de atender à demanda crescente do mercado de trabalho, surgem o PROGER e o PLANFOR, dando nova roupagem ao Sistema.

Hoje, mais evoluído, o Seguro Desemprego conta com o SAEG.net - Sistema de Acompanhamento Estatístico-Gerencial do Seguro-Desemprego. De acordo com o SAEG (acesso em 21 de dezembro de 2010), de janeiro de 2008 a outubro de 2010 tivemos no país 20.733.159 trabalhadores requerentes do Seguro Desemprego, sendo que destes trabalhadores 20.355.174 estão segurados, ou seja, já recebendo parcelas do Seguro Desemprego.

O Programa Seguro Desemprego avançou consideravelmente no tocante à cobertura aos trabalhadores do setor formal, porém deixa a desejar no que diz respeito ao conjunto da população economicamente ativa (PEA).

3.3 O FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR E O CODEFAT

O Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT – é um fundo contábil, de natureza financeira, vinculado ao Ministério do Trabalho, destinado ao custeio do Programa do Seguro Desemprego, ao pagamento do Abono Salarial (chamado 14^o Salário, que é pago aos contribuintes do PIS/PASEP anualmente) e ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico, junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Os recursos do FAT são oriundos da arrecadação do Programa de Integração Social – PIS – e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PASEP –, de 20% do Imposto Sindical, descontado anualmente dos trabalhadores contratados em regime de CLT, e das seguintes remunerações: dos empréstimos do BNDES, de depósitos especiais e dos saldos remanescentes do pagamento do Seguro-desemprego e do Abono Salarial. O volume de recursos do FAT, que cresce a cada dia, é suficiente para financiar as ações atuais, tais como os objetivos do MTE/CODEFAT (Azeredo, 1998).

O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – CODEFAT é o órgão gestor, em nível nacional, do FAT. A administração do FAT contempla a participação dos trabalhadores e empregadores na sua gestão, de acordo com as orientações da Convenção 88 da OIT e o que estabelece a Constituição Federal em seu art. 10: “É assegurada a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que seus interesses profissionais ou previdenciários sejam objetos de discussão e deliberação”.

Sua composição é tripartite e paritária, ou seja, é constituída de três partes, governo, trabalhadores e empregadores, em igual número de participantes. A nova composição do CODEFAT, de acordo com a Resolução no. 617, de 28/07/2009, publicada no Diário Oficial da União em 31/07/2009, contempla a participação de seis (6) órgãos de cada uma das três (3) bancadas: dos Ministérios afins do Governo Federal, das centrais sindicais de trabalhadores e de órgãos nacionais de representação patronal. Portanto, seis membros titulares e seis suplentes de cada bancada.

Diante do que foi visto até aqui, segundo Azeredo (1998), no que diz respeito à legislação, pode-se dizer que o FAT foi consagrado como o principal instrumento de financiamento das ações relativas às políticas públicas de emprego. A partir daí

começaram a ser criadas condições para a execução de um amplo programa nacional de formação profissional, coordenado pelo Ministério do Trabalho, como também o Programa de Geração de Emprego e Renda, que serão abordados a seguir.

A sua semelhança, o CODEFAT instituiu nos estados, Distrito Federal e municípios as Comissões, que depois, na sua maioria, viraram Conselhos, estaduais, distrital e municipais de Emprego. A pré-condição para implantação do SINE, tanto nos estados, distrito federal e municípios, é a constituição destas instituições paritárias e tripartites, constituídas por representantes dos trabalhadores, empregadores e governo em igual número. A Resolução nº 80 do CODEFAT, ademais, estabeleceu suas atribuições e competências, com destaque para a função do controle social da Política Pública de Trabalho, Emprego e Renda, prevista na Constituição Federal.

O quadro abaixo mostra as Comissões Municipais de Emprego constituídas em todo Brasil, por unidade da federação. Os dados dão uma visão da capilaridade do Sistema hoje no país. Elas estão presentes em 65,6% dos municípios brasileiros. Traduzem o canal de participação da sociedade civil organizada na gestão das políticas públicas de trabalho e renda em nível municipal, na perspectiva da consolidação do processo democrático no país, além do potencial relevante para o desenvolvimento local.

Quadro Quantitativo das Comissões Municipais de Emprego, por Unidade da Federação

UF	Municípios por Estado (A)	Com Comissões Criadas (B)	% (B/A)	Com Comissões Homologadas (C)
AC	22	5	22,7	0
AL	102	64	62,7	6
AM	62	36	58,1	32
AP	16	10	62,5	7
BA	417	404	96,9	322
CE	184	119	64,7	65
DF	1	0	0,0	0
ES	78	66	84,6	50
GO	246	95	38,6	94
MA	217	43	19,8	38
MG	854	549	64,3	390
MS	77	35	45,5	27
MT	139	122	87,8	80
PA	143	84	58,7	81
PB	223	80	35,9	80
PE	185	155	83,8	151
PI	222	13	5,9	3
PR	399	398	99,7	393
RJ	92	92	100,0	78
RN	167	20	12,0	2
RO	53	30	56,6	21
RR	15	13	86,7	7
RS	497	406	81,7	406

SC	293	237	80,9	230
SE	75	55	73,3	54
SP	645	492	76,3	468
TO	139	27	19,4	24
Total	5563	3650	65,6	3109

Fonte: http://www.mte.gov.br/Trabalhador/FAT/ComissoesEst/Quadro_LST.asp
Acesso em 24 de novembro de 2010.

3.4 INCENTIVOS À GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA

Esta ação sempre esteve presente no Sistema, mas prevalecia uma ação isolada dos postos do SINE, sem uma atividade sistematizada que a direcionasse. O PROGER – Programa de Geração de Emprego e Renda – veio preencher esta lacuna, ocupando hoje um grande espaço dentro do SINE.

Segundo Valle (1998), o PROGER foi formulado nos anos de 1993 e 1994, em meio ao movimento da “Ação da Cidadania, Contra a Fome e a Miséria e pela Vida”. A ativa participação do então Ministro do Trabalho no Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA), órgão coordenador das ações públicas, e a disponibilidade de recursos financeiros do FAT, sinalizaram que algo mais poderia ser feito para o combate à fome, além das ações de caráter emergenciais, como os programas de distribuição de alimentos. O objetivo era promover ações mais efetivas com os recursos do FAT.

Os objetivos do Programa incluem três pontos básicos: a) estimular a geração de emprego e renda, mediante criação de novas unidades produtivas e fomento das unidades já existentes; b) incentivar a organização dos empreendimentos informais, de modo a prepará-los para o ingresso no setor formal da economia; c) propiciar a auto-sustentabilidade dos empreendimentos rurais e urbanos financiados, mediante promoção de programas integrados de capacitação técnico-gerencial, de qualificação profissional e assistência técnica aos beneficiários (Araújo et al., 2000)

O PROGER, que nasceu urbano e depois se estendeu ao meio rural, com o PROGER Rural e o PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, tem como beneficiários, de acordo com o Ministério do Trabalho, pessoas que hoje estão trabalhando de maneira informal, em pequenos negócios familiares, como, por exemplo, as que fazem serviços de marcenaria, fabricam roupas, comidas, doces caseiros, artesanato etc., profissionais recém-formados, mini e pequenos produtores rurais, pescadores artesanais (com fins comerciais), seringueiros que se dediquem à exploração extrativa da seringueira na Região Amazônica, dentre outros; as pequenas e

microempresas; as cooperativas e associações de produção, formadas por micro ou pequenos empreendedores, urbanos e rurais (IBASE, 1999; Araújo et al., 2000).

Os agentes financeiros do PROGER são o Banco do Brasil – BB – e o Banco do Nordeste – BNB, desde o início do programa; a Caixa Econômica Federal – CEF – e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES – entraram posteriormente, com a sua ampliação. Todas são instituições públicas de crédito.

A abrangência do Programa, em sua dimensão urbana e rural, e o vultoso volume de recursos aplicados nos últimos cinco anos, em termos nacionais, fazem do PROGER a mais importante política de emprego e renda já executada no País (Araújo et al., 2000).

Apesar dessa abrangência e da importância, o PROGER talvez seja uma das políticas mais criticadas, principalmente, pelos membros das Comissões Municipais de Emprego. As críticas são no sentido de que os agentes financeiros BB, BNB, BNDES e CEF são muito rigorosos quanto às exigências contratuais, o que impede o acesso da maioria dos proponentes, notadamente, os micro-empresários formais e informais.

3.5 A QUALIFICAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO PROFISSIONAIS

A questão da educação profissional não é nova no país. Várias experiências foram tentadas, desde a década de 1940, com a constituição do ‘Sistema S’, face à deficiência da educação pública para responder às demandas do mercado de trabalho, no período da aceleração da industrialização brasileira. A ação pública governamental nesse campo, porém, somente ganhou maior destaque no âmbito das políticas públicas, com a adoção do Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador – PLANFOR –, elaborado no Ministério do Trabalho, através da Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional (SEFOR) (Alves, 1997; Azeredo, 1998). O Sistema “S” (SENAI, SENAC, SENAR, SENAT), pioneiro na educação profissional no país, apesar da eficiência, está longe de atender a sua demanda.

Foi com a entrada do FAT em cena que se propiciou o surgimento do PLANFOR. Este Plano foi formulado em 1995 e implantado em 1996, no âmbito do Programa do Seguro Desemprego (Brasil, 1996).

A Resolução n.º 126, de 23 de Outubro de 1996, do CODEFAT, é que aprova critérios para a utilização de recursos do FAT, pela Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – SEFOR, com vistas à execução de ações de qualificação e requalificação profissional, no âmbito do Programa do Seguro Desemprego. Por esta

Resolução, as ações de qualificação profissional serão consubstanciadas no Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador – PLANFOR, e desenvolvidas entre a SEFOR e: as Secretarias Estaduais de Trabalho; organismos governamentais nas diversas esferas da administração pública; e, ainda, organismos não governamentais; mediante implementação de programas e projetos propostos.

O objetivo, ainda segundo a Resolução n.º 126, é garantir qualificação e requalificação profissionais para o conjunto da PEA – População Economicamente Ativa, urbana e rural, de modo a propiciar sua permanência, inserção ou reinserção no mercado de trabalho, ampliando sua oportunidade de geração de renda, contribuindo dessa forma para a melhoria da qualidade de emprego e da vida do trabalhador, bem como para um melhor desempenho do setor produtivo, ou seja, ampliar a empregabilidade do trabalhador brasileiro.

A prioridade das ações de educação profissional, eleita pela Resolução, é atender o conjunto da PEA, integrante dos seguintes grupos: beneficiários do seguro desemprego; beneficiários do programa de geração de emprego e renda; trabalhadores sob risco de perda do emprego; desempregados; trabalhadores autônomos e micro-produtores do setor informal e outros grupos sociais e economicamente vulneráveis, do meio urbano e rural, com atenção especial para adolescentes, jovens, mulheres e idosos.

Araújo et al.(2000) criticam também o PLANFOR pela magnitude de suas metas anuais de treinar, a partir de 1999, 20% da PEA todo ano, pois isto representa 15 milhões de trabalhadores. Entendem que seria mais proveitoso trabalhar com metas menos ambiciosas, com estudos criteriosos de demanda (para os quais, além de instituições de pesquisa contratadas, as CMEs deveriam ser mobilizadas) e com elevação da qualidade dos cursos.

Há também quem critique esta oferta generalizada de cursos rápidos oferecidos pelo PLANFOR, argumentando que não têm melhorado as condições de inserção no mercado de trabalho daqueles em situação de risco social, em geral com baixa escolarização (Kuenzer, 2000).

Em 2003 o Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador – PLANFOR – foi substituído pelo – Plano Nacional de Qualificação – PNQ –, com a perspectiva de aumentar o monitoramento, controle, carga horária mínima e conteúdos específicos aos diversos cursos de qualificação. Institui a qualificação social e profissional, visando a inserção do público alvo no mundo do trabalho e sua atuação cidadã. De acordo com o

MTE, o PNQ busca a promoção da integração com as demais políticas públicas do país, como emprego, trabalho, renda, educação e assistência social, visando promover gradativamente a universalização dos direitos dos trabalhadores. O novo programa cria também os Planos Territoriais de Qualificação – PlanTeQs, de caráter estadual e/ou municipal em convênio com as Secretarias Estaduais/Municipais de Trabalho ou com os Arranjos Institucionais Municipais, e de Projetos Especiais de Qualificação - ProEsQs de caráter nacional ou regional com instituições governamentais, não governamentais ou intergovernamentais, no âmbito do Programa do Seguro-Desemprego. O PlanTeQ pode ser executado por Prefeituras e Arranjos Municipais (grupo de municípios que se unem para firmar convênio junto ao MTE). Já o ProEsQ, pode ser executado por Entidades Públicas, Serviços Nacionais de Aprendizagem, Centrais Sindicais/ Entidades Representativas, Universidades/ Instituições de Nível Superior, Fundações/ Escolas Comunitárias, ONG's e outras (PNQ, 2003).

3.6 AS INFORMAÇÕES SOBRE O MERCADO DE TRABALHO

Estas informações têm papel fundamental para o bom desempenho do Sistema, que reconhece sua importância, pois, consta já no Decreto de criação do SINE, em 1975, o seu papel de organizar um sistema de informações sobre o mercado de trabalho. Além disso, consta também da Convenção 88 da OIT, referente à constituição do Sistema Público de Emprego, que a organização da rede deva conter todas as informações de que se dispõe sobre a situação do mercado de emprego e sua evolução provável no país, como também, colocar rápida e sistematicamente essas informações à disposição desse mercado.

O MTE disponibiliza base de dados RAIS/CAGED para as CME, mas falta pessoal técnico especializado nos postos do SINE e, mesmo na grande maioria dos municípios, para interpretar e analisar esses dados.

Importante colocar que o SPE conta, também, com o Sistema de Gestão do Programa das Ações de Emprego – SIGAE - criado para permitir o gerenciamento das Ações de Emprego através das Entidades Conveniadas participantes do Sistema Nacional de Emprego – SINE - provendo agilidade e praticidade na execução dos subsistemas da Intermediação de Mão-de-Obra (IMO), Seguro Desemprego (SD) e Qualificação Profissional (PNQ).

Com o SIGAE todas as informações são disponibilizadas em tempo real, facilitando o acesso ao sistema para todos. Trabalhadores, empregadores, governo, organizações não governamentais, todos podem usufruir dos dados hoje interligados na rede SINE, municípios e estados com o Ministério do Trabalho e Emprego, gerando rapidez na intermediação, no atendimento ao seguro desemprego, na qualificação profissional, no perfil demandado pela empresa e no perfil ofertado pelo trabalhador, como também, no cruzamento destas informações e agilidade no encaminhamento, proporcionando, em tempo real, o encontro da demanda com a oferta de mão-de-obra. Todas as informações alimentadas neste processo proporcionam uma gama de dados privilegiados e estratégicos sobre o mercado de trabalho, colocadas à disposição da sociedade (SIGAE, 2005).

Dessa forma, um Sistema Público de Emprego, com a abrangência do atual sistema brasileiro, pode ser definido, portanto, como o conjunto de instituições e regulamentações que administram os programas e recursos dirigidos ao seguro-desemprego, à formação, requalificação e intermediação da mão-de-obra, à geração de emprego e renda (RAMOS, 1997) e, ainda, a fornecer informações sobre o mercado de trabalho.

4. A BUSCA PELO APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA ATRAVÉS DO I E II CONGRESSOS NACIONAIS

A necessidade de avançar na abrangência e aperfeiçoamento do Sistema Público de Emprego provocou a convocação do I Congresso Nacional do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, que se realizou entre os dias 01 e 03 de dezembro de 2004, na cidade de Guarulhos, no estado de São Paulo. Na resolução final do Congresso foi aprovada a necessidade de aprofundar as discussões no II Congresso Nacional, com realização de Congressos Regionais, que culminaram no Congresso Nacional, realizado entre os dias 24 e 26 de agosto de 2005.

O II Congresso Nacional do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, em suas resoluções finais, deliberou ser necessário que:

- “Estejam estruturadas e integradas as funções de Seguro Desemprego, intermediação de mão-de-obra, de qualificação social e profissional e as informações sobre o mercado de trabalho;
- Estas funções devem ser amparadas por política públicas que visem o crescimento com pleno emprego e a redução da desigualdade no mercado de trabalho;

- O SPETR esteja alicerçado num processo de construção democrática com participação ativa e consulta permanente aos atores sociais envolvidos;
- O Sistema terá como uma de suas características a gestão por conselhos tripartites e paritários em seus diferentes níveis de organização;
- O SPETR seja capaz de incorporar novas funções, voltadas, especialmente, para os segmentos da população com maiores vulnerabilidades ao trabalho e para o fomento de programas de geração de trabalho e renda, através de programas de microcrédito orientado e assistido de formas solidárias de organização produtiva;
- Sejam estimuladas as ações voltadas para as atividades empreendedoras de pequeno porte, individuais e coletivas, associadas ao desenvolvimento local;
- Se articule e integre políticas de geração de emprego, trabalho e renda de abrangência nacional e regional e o conjunto das políticas de proteção e inclusão sociais;
- Que se garanta a autonomia do FAT como fonte específica de financiamento e suporte do SPETR” (II CONGRESSO NACIONAL: Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, 2005, p.325).

As deliberações do II Congresso Nacional deram origem à Resolução 466, do CODEFAT, de 21 de dezembro de 2005, que mudou nomenclaturas, deu novo formato, com novas ações e instituiu o Plano Plurianual Nacional e Estadual do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda e o Convênio Único, com o objetivo de buscar a integração das funções e ações do novo SPETR no território.

Em 28 de novembro de 2007, o CODEFAT aprovou nova resolução, a Resolução CODEFAT nº 560, publicada no Diário Oficial da União em 04/12/07, que alterou a Resolução 466 e estabelece regras para execução das ações integradas do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, no âmbito do Sistema Nacional de Emprego - SINE. Segundo a Resolução 560, o novo Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda passa a ser entendido como um conjunto de políticas públicas que busca maior efetividade na colocação dos trabalhadores na atividade produtiva, visando a inclusão social, nas cidades e no campo, via emprego, trabalho e renda, através de atividades autônomas, pequenos empreendimentos individuais ou coletivos. Estabeleceu também, que integram o SPETR as ações de habilitação ao seguro-desemprego, intermediação de mão-de-obra, qualificação social e profissional, orientação profissional, certificação profissional, pesquisa e informações do trabalho, fomento a atividades autônomas e empreendedoras, e outras funções definidas pelo CODEFAT que visem à inserção de trabalhadores no mercado de trabalho.

Com o objetivo de ampliar a abrangência do público alvo, estabeleceu ainda, que as ações de intermediação de mão-de-obra e de qualificação social e profissional serão preferencialmente dirigidas ao seguinte público: trabalhadores habilitados ao seguro-desemprego; pessoas sem ocupação; estagiários; jovens; jovens aprendizes; internos e egressos do sistema penal; trabalhadores oriundos da economia popular solidária;

autônomos; trabalhadores rurais; trabalhadores resgatados da condição análoga à de escravo; pescadores; pessoas portadoras de deficiência; e os participantes do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO.

A Resolução 560 contemplou ainda uma série de princípios norteadores do novo SPETR, que asseguram, entre outras questões, o processo de gestão participativo e democrático do Sistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do SPE no Brasil ocorre, como nos países subdesenvolvidos em geral, algumas décadas depois dos grandes centros do capitalismo. O processo de implantação do SINE acontece, de forma mais efetiva, quando a economia brasileira já se encontrava com o parque industrial instalado e com seu mercado de trabalho bastante evoluído.

Mesmo assim, observam-se avanços importantes e, que tem contribuído, sem dúvidas, para o aperfeiçoamento do mercado de trabalho, como também, para o crescimento da economia brasileira com a participação de trabalhadores, empregadores e governo.

O SPETR Brasileiro apresenta acertos, mas também tem falhas que dificultam alcançar com eficiência seus objetivos.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA - desenvolveu importante e consistente estudo voltado para a análise da economia brasileira, denominado “Brasil, estado de uma nação” (2006). Neste estudo, o IPEA avalia que o Sistema Público de Emprego do Brasil se inseriu no campo das Políticas Públicas de Trabalho, Emprego e Renda – PPTE, próximo das tendências atuais de outras áreas da política social Brasileira, como: a) a descentralização das políticas b) a terceirização; c) a focalização sobre os grupos sociais mais vulneráveis (IPEA, 2006).

Por outro lado, o IPEA (2006) observa pontos negativos, que ainda precisam melhorar e que precisam ser enfrentados. Por exemplo, questiona a capacidade do SPETR para atingir efetivamente um universo significativo de pequenos empreendimentos, tendo em vista a baixa cobertura dos programas relativamente aos efeitos negativos de oscilações macroeconômicas sobre o emprego.

O Seguro desemprego é muito criticado, como vimos, por não atingir o universo dos trabalhadores demitidos, pois atende somente aos trabalhadores formais, como também, pelo baixo período de cobertura do seguro (apenas 5 meses). Os critérios de acesso ao benefício são dificultados para aqueles trabalhadores menos qualificados, que enfrentam alta rotatividade no mercado de trabalho, como avalia Moretto (2009).

Cabe destacar também a necessidade de abertura de Postos nos pequenos municípios brasileiros, ampliando assim, ainda mais, a cobertura do SPETR, na perspectiva da sua universalização e do desenvolvimento local.

Estas críticas consistem em alguns importantes desafios para Sistema Público Emprego, Trabalho e Renda Brasileiro, para assegurar um desempenho mais eficiente na articulação de suas ações, como também, melhorar a estrutura e o funcionamento do mercado de trabalho do país, contribuindo assim, para o crescimento econômico com perspectivas do pleno emprego, com a redução das vulnerabilidades e, conseqüentemente, das desigualdades sociais.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, E. L. G. (Org.). Modernização Produtiva e Relações de Trabalho: perspectivas de políticas públicas. Petrópolis (RJ): Vozes, 1997.

ALVES, E. L. G. e VIEIRA, C. A. S., QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: Uma Proposta de Política, Revista Planejamento e Políticas Públicas, IPEA – 12 Junho-Dezembro/1995, Apud SINE QUA NON CONSULTORIA LTDA, Construindo e operacionalizando as Comissões Municipais de Emprego. Belo Horizonte (MG), s/d (mimeo).

ARAÚJO, T. P., LIMA, R. A., SOUZA, H. R. LIMITES E POSSIBILIDADES DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE EMPREGO NO BRASIL: reflexões à partir do PROGER em Pernambuco. Recife (PE), MTE/UFPE/ABET, 2000.

AZEREDO, Beatriz, Políticas Públicas de Emprego: a experiência brasileira. Campinas (SP): ABET, 1998.

AZEREDO, Beatriz, RAMOS, C. A. Políticas públicas de emprego: experiências e desafios. Rio de Janeiro: IPEA, "Planejamento e Políticas Públicas", no. 12, jun./dez./1995.

BARBOSA, A.F., MORETTO, A. Políticas de Emprego e Proteção Social. São Paulo: ABET (Coleção ABET - Mercado de Trabalho, v.1), 1998.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Plano Nacional de Educação Profissional; termos de referência dos programas de educação profissional. Brasília: MTb/FAT/CODEFAT, 1996.

CACCIAMALI, M.C., Da Silva, G. B. De Matos, Franco, Sistema Nacional de Emprego, In OLIVEIRA, M. A. (Org.), Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil, GDF, UNICAMP, SEER, SP, 1998.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES – CUT. Manual dos Conselheiros das Comissões Estaduais e Municipais de Trabalho e Emprego. MTE/SEFOR/CODEFAT, 1999.

COMISSÃO ESTADUAL DE EMPREGO – CETE – SP. Trabalhando com as Comissões Municipais de Emprego: relato de uma experiência. Gov. Estado de São Paulo/Ministério do Trabalho e Emprego/FAT – SP, 1999.

CHAHAD, J. P. Z. As Transformações no Mundo do Trabalho e o Futuro do Seguro Desemprego no Brasil: elementos a serem considerados num programa moderno. In: ANAIS - VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, São Paulo: ABET, 1999 a.

_____. O seguro-desemprego no contexto do Sistema Público de Emprego e o seu papel no combate à pobreza no caso brasileiro. São Paulo, 1999 b (mimeo).

GUIMARÃES, I. G. R. Avaliação geral dos programas de geração de emprego e renda. In OLIVEIRA, M. A. (Org.), Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil, GDF, UNICAMP, SEER, SP, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE – Geração de Emprego e Renda. Revista Democracia Viva, Ed. Especial, São Paulo: Segmento, Novembro/1999.

KUENZER, A. Z. Desafios teóricos-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola. In FRIGOTTO, G. (org.). Educação e Crise do Trabalho: perspectivas de Final de Século. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. CGEM Informe. Informações Gerenciais da Coordenação Geral de Emprego. Brasília: MTb/SPES/CGEM, Fevereiro de 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Sistema Nacional de Emprego. http://www.mtb.gov.br/sppe/sine/sine_srv2.htm, Brasília: MTE/SPPE, 2001a.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. PLANO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR - PLANFOR: GUIA DO PLANFOR. www.mte.gov.br/sppe/eduprof/planfor_idx.htm#refplan, Brasília: MTE/SPPE, 2001b.

MORETTO, A. J. Políticas de Mercado de Trabalho no Brasil e sua contribuição para a redução das desigualdades. Universidade Estadual de Campinas (SP), 2009 (mimeo).

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção 88, concernente à organização do Serviço Público de Emprego. 1948 (mimeo).

PNQ. Plano Nacional de Qualificação. Bases de uma Nova Política Pública de Qualificação. MTE, 2003. http://www.mte.gov.br/pnq/conheca_base.pdf. Acesso em 01/03/2010.

RAMOS, C. A. Notas Sobre Políticas de Emprego. Texto para discussão no. 471, Brasília: IPEA, 1997.

II CONGRESSO NACIONAL: Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda. São Paulo: MTE, CODEFAT, FONSET, 2005.

SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO ESTATÍSTICO-GERENCIAL DO SEGURO-DESEMPREGO - SAEG.NET. <http://saeg.datamec.com.br/ConsGeoSet.asp>, acesso em 21/12/2010.

SISTEMA DE GESTÃO DE AÇÕES DE EMPREGO – SIGAE – <http://www.mte.gov.br/geral/publicacoes.asp?viewarea=pnq>. MTE, 2005. Acesso em 03/03/2010.

VALLE, Beatrice. Políticas de Mercado de Trabalho no Brasil: A Experiência do PROGER. In: OLIVEIRA, M. A. (Org.). Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil. Campinas (SP): GDF, UNICAMP. IE, 1998.

A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO NO SÉCULO XX

Gilberto Ribeiro de Castro⁴⁷

RESUMO:

O presente artigo pretende acompanhar a evolução do mercado de trabalho brasileiro a partir do início de sua industrialização, que marca a introdução do capitalismo no país até o final do século XX. Procura mostrar o processo de construção deste mercado até sua estruturação no final da década de 1980 e, a sua queda, tanto em qualidade quanto em quantidade, em decorrência da desestruturação produtiva provocada pela ascensão do 3ª. Revolução Industrial, que transforma a economia mundial na sua fase denominada globalização.

Palavras Chaves: industrialização, mercado de trabalho, reestruturação produtiva.

ABSTRAT:

This article intends to monitor developments in the Brazilian labor market since the beginning of industrialization, which marks the introduction of capitalism in the country until the late twentieth century. Seeks to show the process of building up this market structuring at the end of the 1980s, and its decline, both in quality and quantity, due to production disruption caused by the rise of the 3rd. Industrial Revolution, which transformed the world economy in its phase called globalization.

Key Words: industrialization, labor market, productive restructuring.

I – INTRODUÇÃO

A evolução do mercado de trabalho no Brasil, a partir do seu processo inicial de industrialização, marca a introdução do modo de produção capitalista no país. Precisar a data inicial não é uma tarefa fácil, aliás, essa questão é tema de um grande debate nas ciências sociais brasileiras, mas não é objeto deste estudo avançar nessa importante questão. O escopo maior é a formação do mercado de trabalho, entendendo que o seu ponto inicial é o momento em que as relações capitalistas de produção e a utilização do trabalho assalariado, que lhe são inerentes, passam a predominar na economia brasileira.

⁴⁷ Economista, Especialista em Política Econômica, Mestre em Gestão das Cidades. É Analista de Gestão de Políticas Públicas em Desenvolvimento da SEDESE/MG e professor da Faculdade Nova Serrana – FANS.

Longe de pretender esgotar aqui o assunto, compreende-se a importância deste estudo como uma tentativa de conhecer a evolução da Economia Brasileira, os percalços de sua trajetória, de um importante período que marcou a transição: a) de uma economia primário-exportadora atrasada para uma economia industrializada, chegando entre as maiores do mundo, com um parque industrial diversificado e; b) de um mercado de trabalho incipiente e pouco diversificado para um mercado de trabalho complexo e estruturado e que se desestrutura com as novas formas de produção que surgem.

O mercado de trabalho é o local onde se compra e vende a mercadoria força de trabalho e, onde há o confronto entre trabalhadores e empresários dentro de um processo de negociações. Este mercado influencia na determinação dos níveis de salários e de emprego, das condições de trabalho e dos demais aspectos relativos às relações entre o capital e o trabalho. Como o mercado de trabalho está diretamente ligado e condicionado ao desenvolvimento do capitalismo e, conseqüentemente, ao processo de industrialização de um país, o seu estudo e análise não podem ser feito de forma isolada dessa economia.

O processo de industrialização do capitalismo mundial tem início na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII, com a denominação de Revolução Industrial. O padrão tecnológico que predominou na produção, nesse momento inicial, era baseado na máquina de fiação, na máquina a vapor, no tear mecânico e na ferrovia, tendo o carvão e o ferro como matérias-primas mais importantes. O capitalismo se desenvolve e este processo propicia o surgimento de um novo padrão tecnológico, na segunda metade do século XIX, dando origem à Segunda Revolução Industrial. O aço substituiu o ferro, a máquina a vapor foi substituída pela máquina movida à energia elétrica e pelo petróleo (motor a combustão); foi introduzida a indústria química, além da gerência científica e da linha de montagem (taylorismo e fordismo) no processo de produção. O movimento operário cresce e consolida uma estrutura sindical que ganha força nesse processo. Outras transformações importantes vão também se efetivar somente após a segunda Guerra Mundial, como é o caso da inauguração do novo tipo de Estado, diferentemente do anterior, aquele baseado nos preceitos liberais. O novo Estado agora é aquele que intervém na economia, aquele que possui políticas sociais compensatórias, ou seja, o Estado Keynesiano ou o Estado do Bem-Estar Social. A Conferência de Bretton Woods, convocada pelos EUA em 1944, estabeleceu as bases da ordem econômica mundial que passa a vigorar a partir de então. O capitalismo cresce e se desenvolve no pós-guerra, de forma ininterrupta por quase trinta anos; são os

chamados “anos dourados”. Esse modelo de crescimento se esgota e o capitalismo mundial entra em crise a partir do início dos anos 1970. As saídas encontradas para a superação dessa crise, as novas formas de gestão das empresas, a reestruturação produtiva e a globalização, vão dar nova qualidade ao processo de produção capitalista, que alguns autores passaram a denominar de 3^a Revolução Industrial. Esse novo momento do capitalismo difere dos demais pela dimensão que assume o processo tecnológico da produção baseado na automação, na informática e na engenharia genética. A gestão produtiva supera o taylorismo/fordismo com a introdução da terceirização, do “just in time”, da produção flexível, com o nome de toyotismo, exigindo uma mão-de-obra mais qualificada, mais participativa no processo produtivo. A produção e a comercialização adquirem dimensão global, com os negócios virtuais, fechados em tempo real. Os Estados Nacionais modificam o seu comportamento a partir de reformas políticas promovidas para atender a demanda das empresas, face à acirrada concorrência mundial decorrente da globalização da economia. Nesse sentido, as grandes empresas se aproveitam da desregulamentação dos mercados e das relações de trabalho para colocarem em prática seus programas de reestruturação produtiva, como a terceirização, reforçando a lógica do desemprego e da precarização dos mercados de trabalho. O mercado retoma seu lugar de regulador automático das transações e a volta do Estado Minimalista caracteriza a hegemonia do pensamento Liberal, ou do Neoliberalismo, como ficou mais conhecido (Castro, 2001; Hobsbawm, 1995; Mattoso, 1995).

Diferentemente das economias capitalistas avançadas, no Brasil o capitalismo chegou tardiamente, o que vale também para os países da periferia do capitalismo mundial, ou dos países capitalistas atrasados.

Na verdade, os países da periferia do capitalismo, historicamente, sempre andaram a reboque das economias avançadas, graças às relações de troca favoráveis às segundas e às decorrentes diferenças de estruturas econômicas que proporcionaram e proporcionam um desenvolvimento desigual da economia mundial.

O presente artigo pretende apresentar a evolução do mercado de trabalho brasileiro, a partir do desenvolvimento de sua economia, notadamente a industrialização, a agricultura e a relação campo-cidade, o movimento sindical e as características demográficas da sociedade, sem perder de vista suas relações com o processo de transformação da economia mundial, até final do século XX.

II – DO PERÍODO INICIAL ATÉ 1930

Enquanto no centro do capitalismo mundial, particularmente na Inglaterra, vivia-se a transição para a 2ª Revolução Industrial no final do século XIX, no Brasil ainda existia a presença do escravo, que somente foi abolida em 1888. A carência de trabalhadores livres, a presença dominante do latifúndio na produção agrícola e a insuficiente acumulação de capital foram os grandes empecilhos para o pleno desenvolvimento das relações capitalistas de produção, e conseqüentemente, do mercado de trabalho brasileiro no século passado (Hardman, 1982). A economia brasileira do período, denominada primário-exportadora, baseava-se na produção de alimentos, principalmente o café, e de matérias-primas para exportação, sendo esta a única fonte de crescimento da renda (Cardoso de Mello, 1988). A “economia mercantil-escravista cafeeira nacional”, carro chefe da acumulação de capital no país, diante das pressões abolicionistas enfrenta uma séria escassez de mão-de-obra. A solução encontrada para substituir a mão de obra escrava foi uma política imigratória, que incentivava a vinda de trabalhadores, os imigrantes europeus, pois, segundo Cardoso de Mello (1988), havia disponível um grande contingente de homens pobres e dispostos a emigrar, porque se constitui, em fins do século XIX, um mercado internacional de trabalho, no bojo de transformações sofridas por algumas economias européias atrasadas e tornado possível pela “revolução dos transportes”, operada pelo barco metálico.

O trabalho assalariado do imigrante europeu ocupou um importante papel no desenvolvimento da economia brasileira, na medida em que proporcionou a criação de um mercado de bens de consumo interno e incentivou a industrialização brasileira desses produtos, que antes eram importados. O “modelo de crescimento para fora”, primário-exportador, passa a estimular o “modelo de crescimento para dentro”, fenômeno que ficou conhecido como a “industrialização por substituição de importações”. Portanto, de acordo com Cardoso de Mello (1988: 109), a produção agrícola mercantil de alimentos gerou as condições para se desenvolver uma indústria de bens de consumo para assalariados, ampliando o mercado de trabalho, que passa a adquirir dimensões significativas, isso no período de 1888 a 1933. Esse processo ocorreu principalmente no centro sul do país, particularmente no Estado de São Paulo, enquanto no restante do país, de dimensões continentais como o Brasil, mais de ¾ de sua população permanecia na economia atrasada do campo (Cano, 1994).

III - O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO

III – 1 - De 1930 a 1955

O movimento político institucional de 1930, aliado às políticas econômicas decorrentes da crise de 1929, foi importante e demarcou o processo de industrialização do país, em dois momentos: 1) o anterior, primário-exportador – voltado para o mercado externo – e, 2) o posterior, de incentivo à industrialização – voltado para o mercado interno –, na medida em que as forças políticas mais conservadoras, liberais, são substituídas por um governo mais intervencionista na economia. Os incentivos e investimentos industriais passam a ter prioridade frente ao setor primário-exportador, proporcionando um maior dinamismo econômico interno, comparado com o período anterior (Cano, 1994).

Enquanto no período anterior a fonte de crescimento da renda, da produção e do emprego estava voltada para o setor externo, como vimos acima, depois de 1930 o centro dinâmico da economia passa a ser o mercado interno, que ao diminuir a dependência externa garantia mais autonomia ao crescimento econômico (Gremaud, 1997).

Segundo Cano (1994), a partir de 1933 a economia brasileira tomou novos rumos. Viveu a grande marcha pela industrialização, que culminaria no final da década de setenta. Na primeira etapa, de 1930 a 1955, foi consolidada a implantação da indústria leve de bens de consumo, foram montados alguns compartimentos de bens duráveis de consumo e foi feito um grande esforço para incrementar, através, principalmente, da empresa pública, a implantação de parte da indústria pesada de insumos (química, mineração, aço, cimento e autopeças), além de limitados investimentos em bens de capital.

Esse período é marcado pelo crescimento econômico, particularmente o setor urbano no Centro-Sul do país, além de expansão da fronteira agrícola no estado do Paraná. A agricultura, principalmente nos estados de São Paulo e do Paraná, desempenha importante papel no abastecimento de insumos e alimentos para os centros urbanos, a partir da introdução gradual de inovações tecnológicas. A industrialização cumpriu primordial tarefa de integração do mercado nacional, como fornecedora de bens de consumo e receptadora dos fluxos migratórios das regiões mais atrasadas, principalmente o Nordeste Brasileiro, assolado pela miséria e pela seca, para as áreas mais dinâmicas do país como os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo (Cano, 1994).

A tabela 1 mostra a evolução da distribuição da população brasileira entre as áreas rurais e urbanas. Já a tabela 2 mostra a evolução da população economicamente ativa – PEA –, que compreende, segundo o IBGE, as pessoas com 15 anos e mais ocupadas ou desempregadas – distribuída por setores da atividade econômica. Tanto a tabela 1 quanto a tabela 2 se referem ao período de 1920 a 1960.

Tabela 1
Brasil: população total, população urbana e rural
1920-60

Ano	total	Urbana	(%)	Rural	(%)
1920	30.635.605	-	-	-	-
1940	41.236.315	12.880.182	31,2	28.356.133	68,8
1950	51.944.397	18.782.891	36,2	33.161.506	63,8
1960	70.070.457	31.303.034	44,7	38.767.423	55,3

Fonte: Apud Gremaud (1997:118)

Tabela 2
Brasil: população economicamente ativa por classes de atividade econômica
1920-60 (1.000 pessoas).

Atividade	1920		1940		1950		1960	
	PEA	(%)	PEA	(%)	PEA	(%)	PEA	(%)
Agricultura	6.377	66,7	9.725	65,9	10.254	59,9	12.277	54,0
Indústria	789	8,2	2.052	13,9	3.011	17,6	4.007	17,6
Serviços	1.500	15,8	2.877	19,5	3.806	22,2	6.090	26,8
Indefinidos	892	9,3	103	0,7	46	0,3	376	1,6

Fonte: Apud Gremaud (1997:118)

Concomitante ao incremento do processo de industrialização, o Estado Novo cria o Ministério do Trabalho, da Indústria e Comércio, como também inicia-se a regulamentação sindical, e ainda, institue-se normas sobre o trabalho da mulher e do menor, o horário de trabalho, a garantia de um salário mínimo, férias, indenização por dispensa sem justa causa, a convenção coletiva de trabalho e os Institutos de Aposentadorias e Pensões. Em 1943, toda a legislação trabalhista e sindical passou a integrar a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Brum, 1997; Gremaud, 1997).

Muitos sindicatos de trabalhadores foram criados no Brasil no início do século. Nesse período a CLT, com a legislação sindical, atrela o movimento sindical ao Estado, tirando sua liberdade de ação e sua independência, e ainda, dada a quase ausência de bases sociais, o impediu de ter uma ação política mais intensa e ampliada na sociedade (Mattoso, 1995). Ocorre também nesse período, uma “acomodação social” em decorrência do crescente nível de emprego urbano, e dos direitos sociais assegurados pela legislação trabalhista colocada em prática, somado à ampliação da fronteira agrícola. Ao mesmo tempo, vale ressaltar a existência de uma distribuição de renda regressiva, ou seja, com uma forte tendência de concentração da renda, onde a faixa mais rica da PEA concentrava a maior parte da renda nacional (Cano, 1995).

Sem dúvida, há um significativo desenvolvimento da economia brasileira e, conseqüentemente, do mercado de trabalho no período de 1930 a 1955. Mas não podemos nos esquecer da condição de subdesenvolvimento da economia brasileira frente aos países desenvolvidos. Além disso, é inquestionável a existência do processo de industrialização de base interna (endógeno) no período, à frente na dinâmica da acumulação de capital. Isto assegurava a reprodução da força de trabalho e dos investimentos em novas indústrias, porém, sem condições de implantação imediata do núcleo da indústria de bens de produção, essencial para a autonomia do nosso processo de desenvolvimento. Essa importante carência é que dá o caráter de “industrialização restringida” à indústria brasileira do período (Cardoso de Mello, 1988).

III – 2 - De 1956 a 1980

O padrão tecnológico da 2^a. Revolução Industrial se completa no Brasil nesse período, 100 anos depois que ocorre nos países desenvolvidos, com a implantação da indústria de material de transporte e a de bens de capital em 1956-62 e, com a indústria de bens de capital, não ferrosos, química e petroquímica, complexos minerais e agroindústria em 1968-80 (Cano, 1994). O auge do ciclo de crescimento econômico ocorre no chamado “Milagre Brasileiro”, período que vai de 1968 a 1974, quando o país cresce a altas taxas de forma ininterrupta, sob o comando do governo ditatorial militar.

A Economia Mundial no decurso da 2^a Revolução Industrial, notadamente nos países mais avançados do capitalismo, vive os “anos dourados” do pós-guerra.

No Brasil, a situação é semelhante quanto ao incremento que ganha a sua economia com a aliança do capital estatal, o capital estrangeiro e o capital privado

nacional, estando o Estado à frente do processo com uma política econômica desenvolvimentista, direcionada para a consolidação da industrialização do país.

O padrão de industrialização norte-americano, de acordo com Mattoso (1995), foi rápido e crescentemente incorporado, seja no referente ao paradigma tecnológico, à estrutura produtiva ou à organização do trabalho taylorista e fordista. O rápido crescimento econômico, com altas taxas anuais, permitiu que o PIB dobrasse de volume a cada dez anos e decuplicasse entre 1945 e 1980. Seu desempenho, superior ao dos países capitalistas avançados, faria com que o Brasil superasse várias economias da América Latina e passasse a ocupar a oitava posição entre as economias industrializadas, sendo considerada uma das economias que mais cresceram no mundo, no século XX, até 1980 (Pochmann, 1999).

A economia brasileira adquire, portanto, características de um país capitalista industrializado, com uma diversificada e moderna estrutura industrial e de serviços. E esse avançado processo de crescimento do setor serviços, com destaque para a administração pública, a indústria, como também, a construção civil, de 1960 a 1980, fez com que a taxa média anual de aumento do emprego urbano superasse essa mesma taxa de crescimento da população urbana (Cano, 1994). Não fosse a grande migração campo-cidade, o crescimento industrial absorveria “a expansão da oferta de mão-de-obra, causada pelo ingresso de jovens e de mulheres na força de trabalho, assim como, por uma taxa de migração líquida de proporções reduzidas”, no mercado de trabalho local (Nabuco, 1988: 111). O avanço industrial proporcionou ainda uma maior integração do mercado nacional, como também, a descentralização e a desconcentração industrial, principalmente para o Norte e Nordeste, a partir de políticas de incentivo ao desenvolvimento regional.

A modernização da economia brasileira teve repercussão também na agricultura, onde a partir do final dos anos sessenta, viveu profundas mudanças, com um intenso processo de mecanização, proporcionando a modernização de sua estrutura produtiva no campo. Tais mudanças foram promovidas pelo governo, nos anos 1970, no auge da ditadura militar, que financiou o que ficou conhecido como “Revolução Verde”. O governo subsidiou o crédito agrícola, com o objetivo de promover o avanço tecnológico, com o uso generalizado de máquinas, sementes selecionadas, adubos químicos e pesticidas. Essa modernização foi considerada conservadora porque beneficiou, prioritariamente, as maiores propriedades, em detrimento dos pequenos produtores com menor capacidade de capitalização (Sauer, 1998).

No que diz respeito ao mercado de trabalho rural, a introdução de novas tecnologias, visando à modernização agrícola brasileira, contribuiu de forma decisiva para o despovoamento rural “visto que as culturas que mais se expandiram foram as que mais se modernizaram, substituindo o trabalho familiar e o trabalhador permanente pelos trabalhadores eventuais” (Nabuco, 1988: 113).

O modelo brasileiro de desenvolvimento desse período teve fortes características concentradora e excludente no seu aspecto socioeconômico, evidenciadas pelos baixos níveis salariais de uma parcela significativa de trabalhadores, obrigados a viver em condições de “extrema pobreza”, como também, assistiu-se a uma crescente marginalização da força de trabalho, que não conseguia sequer obter renda “igual à dos assalariados mais pobres”. Por outro lado, os salários médios e altos percebiam reajustes muito acima da camada inferior citada (Souza, 1999). Essa discrepância salarial só foi possível graças ao desmantelamento do poder sindical com o golpe militar de 1964. O fim da estabilidade no emprego com a implantação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o FGTS, e o conseqüente aumento da rotatividade da mão-de-obra, vêm coroar a *heterogeneidade* do mercado de trabalho brasileiro deste período, ou seja, um mercado de trabalho com o predomínio de grande disparidade do valor dos salários, um grande número de trabalhadores vivendo abaixo da linha de pobreza, com concentração de renda, contrato de trabalho irregular – um significativo índice de trabalhadores sem contrato, trabalho informal – e tudo o que caracteriza a precarização de um mercado de trabalho característico de uma economia periférica, subdesenvolvida e excludente. O mercado de trabalho *homogêneo*, por outro lado, é característico dos países centrais do capitalismo, das economias desenvolvidas, que atingiram a plenitude da 2^a Revolução Industrial, e que na década de 1960 gozavam de altos índices de crescimento econômico, altos salários e regularidade nos contratos de trabalho, baixo índice de desemprego, sob a égide da organização do trabalho fordista, com uma estrutura sindical extremamente organizada, forte e combativa (Mattoso, 1994, Deddeca, 1999).

IV - O CAMINHO DA DESESTRUTURAÇÃO

A economia mundial, que viveu seus anos dourados no pós-guerra, entra em crise no início dos anos 1970, com o esgotamento do modelo gestado pela Conferência de Bretton Woods, no final da segunda grande guerra mundial, ao mesmo tempo em que ingressa no novíssimo padrão da 3^a Revolução Industrial buscando as saídas para a crise, como vimos na introdução. O mercado de trabalho dos países centrais do capitalismo se

desestrutura, e os governos não conseguem dar respostas ao desemprego crescente (Rifkin, 1995). É o fim do ciclo virtuoso do capitalismo. Ao mesmo tempo, assiste-se ao refluxo do movimento sindical, numa verdadeira modernização conservadora (Mattoso, 1994).

De forma diferente, nos anos 1980 a economia brasileira viveu uma fase atípica, ainda na 2^a Revolução Industrial. Por um lado, entramos em um processo recessivo, consequência do segundo aumento de preços do petróleo em nível mundial, do corte dos empréstimos internacionais que financiaram o período de crescimento anterior, endividando o país, da forte presença dos cartéis de empresas multinacionais e das políticas macroeconômicas implementadas com o objetivo de ajustar esta crise. Por outro lado, assistimos à emergência do novo sindicalismo brasileiro, a partir do final dos anos 1970, à frente da luta da sociedade pela conquista das liberdades democráticas e da cidadania, que proporcionou um inegável avanço nas relações sociais, de trabalho e na qualidade do emprego. Portanto, ao mesmo tempo em que a crise brasileira se aprofundava, com altíssimas taxas de inflação e recessão econômica (estagflação), período que ficou denominado como “Década Perdida”, a sociedade civil se organizava, conquistando espaços institucionais importantes, visando a construção de uma sociedade mais justa e democrática (Brum, 1997).

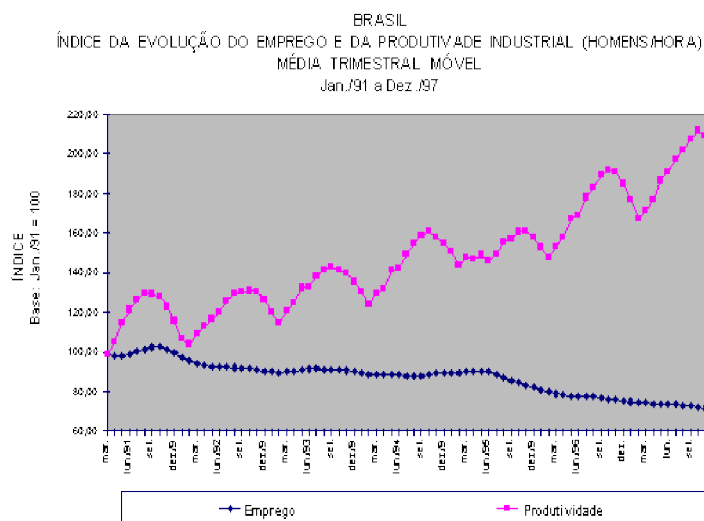
Depois de quatro décadas de uma economia fechada para o comércio exterior, principalmente quanto às importações, o Brasil se insere na 3^a Revolução Industrial já no final da década de 80, como também, vive a fase inicial do processo de privatizações. Foram várias e importantes mudanças que transformaram a economia brasileira. O país chegou ao final da década de 1990 com os preços estabilizados já por mais de cinco anos, como resultado da implantação do Plano Real; o Estado brasileiro reduziu substancialmente sua função de produtor direto, com o processo de privatização. Foi também um período de intensas reformas desse mesmo Estado, que demandaram, já nos anos de 1990, importantes mudanças na Constituição de 1988 (Baumann, 2000).

Essas mudanças tiveram seu preço. Se por um lado, o aumento do poder de compra dos salários, na fase inicial do Plano Real, fez subir o consumo, por outro as mudanças não possibilitaram melhorias no nível de emprego e na qualidade de vida da população. Houve, no período de 1995 e 1996, uma queda na ocupação total, e de 1996 e 1997, nas regiões metropolitanas, desacelerou o crescimento da ocupação. E ainda, entre dezembro de 1997 e janeiro de 1998, a economia apresentou um declínio de

peessoas trabalhando. Esses dados demonstram uma perda de dinamismo e na capacidade de geração de emprego (Brasil, 1998: 10).

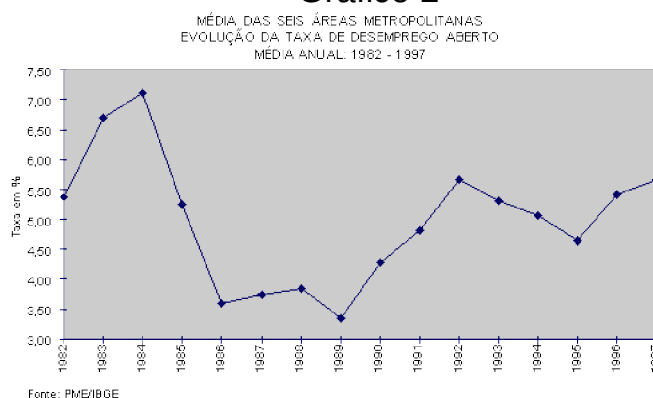
Segundo dados do Cadastro Geral de Empregos e Desempregados - CAGED - do Ministério do Trabalho, houve uma redução de 2.560 milhões de empregos do setor formal, entre janeiro de 1990 a dezembro de 1997, sendo que 60% destes são da indústria de transformações. A origem desta desestruturação está no processo de abertura comercial, que substituiu o antigo modelo de industrialização, que caracterizou o modelo de desenvolvimento brasileiro, até fins dos anos 80. A explicação dessa queda reside em 3 fatores, que coloca em cena a 3ª. Revolução Industrial no Brasil: o primeiro fator seria a substituição da produção doméstica de bens comercializáveis internacionalmente por importados; o segundo, considerado mais importante, se deve aos ganhos de produtividade da indústria de transformação, principalmente no que diz respeito às inovações tecnológicas e da adoção das novas formas de gestão do processo de gerência da produção, que exige uma mão-de-obra mais qualificada, para fazer frente aos concorrentes externos e internos; o terceiro, que é consequência do segundo, deve-se ao processo de terceirização dos serviços da indústria, que levou a transferência de trabalhadores do Setor Secundário para o Terciário, sendo que boa parte na informalidade. Esse processo de terceirização aumentou também o número de pequenas e médias empresas assalariando sem Carteira de Trabalho assinada e, ainda, proporcionou o aumento de trabalho por conta própria, inclusive de trabalho em domicílio.

A partir de 1990, a economia brasileira passa a apresentar, em decorrência da reestruturação produtiva e da alta competitividade, que altera inclusive a gestão das empresas, uma crescente queda na geração de emprego no setor formal, diretamente ligado ao emprego industrial. Houve um declínio, no período de 1989 a 1997, de 8,4% no emprego formal, sendo que no mesmo período a Indústria de Transformação apresentou uma queda acentuada de 19,5%. O Gráfico 1, evidencia que entre o período 1991 a 1997, enquanto o emprego industrial declinava, a produtividade na Indústria de Transformação, medida por homens/hora, duplicava.

Gráfico 1

A década de 90 apresentou uma queda significativa no nível de emprego formal da economia e um concomitante aumento do setor informal. É exatamente por isto que as chamadas políticas de emprego passaram a ser denominadas políticas de trabalho, pois a tendência deste modelo é de reduzir o emprego formal, transformando-o em trabalho precário.

A taxa de desemprego aberto, de acordo com o Gráfico 2, no primeiro momento, cai do elevado patamar em que se situava no início da década de oitenta para manter-se em níveis relativamente baixos entre 1986 e 1989. Em um segundo momento, o desemprego eleva-se com a recessão de 1990/1992 e começa a declinar com a recuperação iniciada em 1993, consolidando sua queda após a implantação do Plano Real, em 1994. Finalmente, a partir de 1995, o desemprego tende a elevar-se, passando para 5,42%, em 1996, e para 5,66%, em 1997 (MTb, 1998).

Gráfico 2

Uma situação nova neste contexto é que grande parte dos trabalhadores que estão sendo demitidos, originários da indústria, pertenciam ao padrão fordista, que exigia menos qualificação. Ora, como o novo padrão toyotista exige um trabalhador mais qualificado, a falta de qualificação dificulta a reinserção desse trabalhador no mercado de trabalho. O trabalhador brasileiro, em geral, tem baixa empregabilidade, pois a PEA brasileira, com a falência do ensino público brasileiro, possui precária formação escolar. (Pochmann, 1999).

Outro importante aspecto que vem afetar sobremaneira o mercado de trabalho brasileiro, que é agravado em parte pela melhoria da qualidade de vida da população, é o processo de transição demográfica em curso. A população, que no passado recente era caracterizada como uma população jovem, assiste a um aumento progressivo da população idosa e a uma diminuição da população jovem, nos últimos e próximos decênios. A expectativa de vida do brasileiro, que há pelo menos 5 décadas era de 43 anos, chega no final dos anos 1990 com uma expectativa de vida de 68 anos, com perspectivas de alcançar os 73 no início do século XXI (Gomes. 1998). As prováveis causas desse aumento da expectativa de vida residem nos seguintes pontos: no desenvolvimento da medicina, no aprimoramento da alimentação, na prosperidade econômica e, ainda, na queda da taxa de fecundidade da população, que caiu de 6 filhos por mulher, na década de 1960, para 2 no final do século XX. Essas alterações aproximam o país da situação demográfica dos países desenvolvidos, onde “há um equilíbrio entre as populações jovens, adultos e idosos” (Gomes, 1998: 7).

Esse novo quadro demográfico afeta sobremaneira o mercado de trabalho, na medida em que o aumento da participação de idosos na PEA tem sido maior do que o seu próprio crescimento. Enquanto a PEA cresceu 12% de 1989 a 1995 a população ativa com idade superior a 65 anos cresceu 25%, no mesmo período. Esses números ajudam a aumentar o desemprego, provocado pela maior disputa entre jovens e idosos diante da redução dos postos de trabalho (Ibidem).

V - CONCLUSÃO

O Brasil cresceu e se desenvolveu muito até o início dos anos 1980, quando se esgota o modelo econômico. Transformou qualitativamente sua estrutura produtiva, saindo de uma condição de país primário-exportador dos anos 1930, para alcançar o

podium das dez maiores potências industrializadas do mundo. É bom deixar claro, sem perder sua condição de economia atrasada, subdesenvolvida, ou de país “emergente”, para usar um termo mais atual, pois cresceu concentrando a renda tanto espacial quanto pessoalmente. Sem dúvida, foi um dos países que mais cresceu no mundo, no século XX até o início dos anos 1980. Já essas últimas duas décadas foram mais de crises, inflação alta e recessão econômica, com crescimento reduzido.

O parque industrial se ampliou estando hoje com uma estrutura moderna e complexa, da mesma forma que a agricultura e o setor terciário. Mas, face às dimensões continentais do país, ainda há muito espaço a ser ocupado; uma importante particularidade do Brasil.

Condicionado que é pelo desenvolvimento econômico, o mercado de trabalho também se desenvolveu. Porém, fica claro o agravamento do processo de heterogeneização, ou seja, sua desestruturação na década de 1990, em decorrência da sua inserção na 3ª Revolução Industrial. O Brasil segue, sempre de forma tardia ou atrasada, a trilha dos países desenvolvidos, que apresentaram também esse fenômeno no final da década de 1970 e início da de 1980. O que difere é que aqui não tem uma política de proteção social à altura dos países desenvolvidos, comprometendo a qualidade de vida daquela parcela da PEA socialmente excluída. A continuidade da análise requer novo estudo para tentarmos compreender a atual situação do mercado de trabalho brasileiro.

VI - REFERÊNCIAS

BAUMANN, Renato. O BRASIL NOS ANOS 1990: Uma economia em transição. In BAURMANN, Renato. (Org.). BRASIL: uma década em transição. CEPAL, Campos, 2000, pp. 11 a 53.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. EMPREGO NO BRASIL: diagnóstico e políticas. Brasília, Assessoria Especial do Ministro, 1998.

BRUM, A. J.. O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO BRASILEIRO. Petrópolis(RJ): Vozes, 17ª. Edição, 1997.

CANO, Wilson. INDUSTRIALIZAÇÃO, CRISE, AJUSTE E REESTRUTURAÇÃO: algumas questões sobre o emprego e suas repercussões sobre a distribuição de renda. In OLIVERIA, C. A. B. et al. (Org.).

O MUNDO DE TRABALHO. São Paulo: Scritta/CESIT/MTb, 1994.

CARDOSO DE MELLO, J. M.. O CAPITALISMO TARDIO: contribuição à revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira. São Paulo: Brasiliense, 7ª ed., 1988.

CASTRO, G. R. de. AS COMISSÕES MUNICIPAIS DE EMPREGO DE MINAS GERAIS: uma proposta de avaliação e acompanhamento do desempenho. Belo Horizonte: PUCMINAS/MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS. 2001. 172 p (Dissertação de Mestrado).

DEDDECA, C. S.. RACIONALIZAÇÃO ECONÔMICA E TRABALHO NO CAPITALISMO AVANÇADO. Campinas (SP): UNICAMP/IE, 1999. (Coleção Teses). Cap. 4 pp. 195-243.

GOMES, A. L.. IMPACTOS DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: um estudo comparativo. Monografia de graduação, FAG/UFMG, 1998.

GREMAUD, A. P. et al. FORMAÇÃO ECONÔMICA DO BRASIL. São Paulo: Atlas, 1997.

HARDMAN, F. F. HISTÓRIA DA INDÚSTRIA E DO TRABALHO NO BRASIL: das origens aos anos 20. São Paulo: Global, 1982.

HOBSBAWM, Eric. ERA DOS EXTREMOS: o breve século XX – 1914 – 1991 São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

MATTOSO, J. E. L. . O NOVO E INSEGURO MUNDO DO TRABALHO NOS PAÍSES AVANÇADOS. In OLIVERIA, C. A. B. et al. (Org.). O MUNDO DE TRABALHO. São Paulo: Scritta/CESIT/MTb, 1994.

_____. A DESORDEM DO TRABALHO. São Paulo: Scritta, 1995.

NABUCO, M. R.. OS MERCADOS DE TRABALHO RURAL E URBANO NO BRASIL: alguns indicadores de integração na década de setenta. In DUARTE, R. (org.) EMPREGO RURAL E MIGRAÇÕES NA AMÉRICA LATINA. FUNDAJ, Recife, 1988. Pp. 101 – 131.

POCHMANN, Márcio. O MUNDO DO TRABALHO EM MUDANÇA. In NABUCO E CARVALHO NETO (orgs.). RELAÇÕES DE TRABALHO CONTEMPORÂNEAS. Belo Horizonte: IRT/PUCMINAS, 1999.

_____. O TRABALHO SOB FOGO CRUZADO. São Paulo: Contexto, 1999.

RIFKIN, Jeremy. O FIM DOS EMPREGOS: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SAUER, Sérgio. REFORMA AGRÁRIA E GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA NO RURAL. In Coleção ABET. São Paulo: ABET, 1998.

SOUZA, P. R. C.. SALÁRIO E EMPREGO EM ECONOMIAS ATRASADAS. Campinas (SP): UNICAMP. IE, 1999.

DESONERAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO: Mais um passo do planejamento tributário

Adriana Aparecida Ribeiro⁴⁸
 Alice Melo Rodrigues⁴⁷
 Gustavo Tomaz de Almeida⁴⁹
 Glauco Ribeiro de Oliveira⁵⁰
 Leiliane Lacerda⁴⁷
 Maria de Fátima Vieira⁴⁷
 Maycon Vinícius Rodrigues Bueno⁴⁷
 Natália Cristina Fernandes Fonseca⁴⁷
 Vicentina Aparecida de Azevedo Silva⁴⁷

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo demonstrar as mudanças ocorridas em relação à previdência social no Brasil e identificar o novo perfil da contribuição previdenciária, que faz parte do pacote de medidas do planejamento tributário previsto pelo governo. O estudo caracteriza-se por pesquisas bibliográficas, além de conhecimentos da contabilidade de forma que possam abordar particularidades relacionadas aos encargos tributários da folha de pagamento. As análises demonstram que às empresas do ramo calçadista, a nova medida adotada para cálculo da contribuição previdenciária trouxe desoneração da folha de pagamento, o que pode vir a contribuir com mais investimentos e menos sonegações. Por fim, constatou-se que através de um efetivo planejamento tributário é possível reduzir os tributos, alcançar níveis mais elevados de consumo, além de possibilitar mais segurança para o trabalhador com a geração de mais emprego formal no Brasil. O tema tratado é um tanto quanto incentivador, pois tal medida atingiu indústrias do calçado de Nova Serrana, que fazem parte da realidade local. Assim foi possível verificar que a nova forma de tributação relacionada à previdência social foi um diferencial significativo, com a redução de tributos, o que considera-se a contribuição dos aspectos ligados ao planejamento tributário.

Palavras-chave: Contribuição Previdenciária. Planejamento Tributário. Previdência Social.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate the changes in relation to social security in Brazil and to identify the new profile of social security contributions, which is part of the package of tax planning provided by the government. The study is characterized by literature searches, as well as knowledge of accounting so that they can address particular tax charges related to payroll. The analyzes show that the companies of the shoe industry, the new measure adopted for calculation of pension contributions brought relief from the payroll, which might contribute to more investment and less withholding. Finally, it was found that using an effective tax planning can reduce taxes, achieve higher levels of consumption, and providing more security for the worker with the creation of more

⁴⁸ Graduandos em Ciências Contábeis pela Faculdade de Nova Serrana.

⁴⁹ Mestrando em Administração pelo Centro Universitário UNA. Professor da Faculdade de Nova Serrana.

⁵⁰ Mestre em Direito. Professor da Faculdade de Nova Serrana.

formal employment in Brazil. The topic covered is somewhat encouraging, as this reached the footwear industry in Nova Serrana, part of the local reality. Thus it was possible to verify that the new form of taxation related to social security was a significant difference, with the reduction of taxes, which make consider the contribution of issues related to tax planning.

Key-words: Social Security contribution. Tax Planning. Social Security.

1 INTRODUÇÃO

A previdência social desde sua implantação no Brasil em 1923 tem a finalidade de amparo e assistência básica para seus contribuintes e suas famílias. Porém é sabido que são inúmeros os tributos que incidem sobre a folha de pagamento das empresas, que acabam por não optarem em formalizar suas relações de trabalho.

O advento da MP 540/2011 convertida na Lei 12546 de 14 de dezembro de 2011, foi uma medida relevante no cenário econômico, embora apenas para alguns segmentos, pois as empresas deixarão de contribuir com 20% para o Instituto Nacional da Seguridade Social-INSS Patronal incidente sobre a folha de pagamento e passaram a recolher à Previdência Social um percentual sobre a receita bruta mensal de 1,5% nos setores de Vestuário, Calçadista e Moveleiro e 2,5% às empresas de Tecnologia da Informação e Tecnologia da Informação e Comunicação.

Para os autores, a escolha de tal tema, alude no interesse em pesquisar para contribuir para o mercado local, quer seja, os acadêmicos, empresários e profissionais da área contábil.

Este trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira que faz um breve contexto sobre a história da previdência social no Brasil, para que os leitores entendam a evolução do tema. A segunda, que trata dos encargos trabalhistas previdenciários, de forma que se entenda o impacto anterior a referida mudança. Em seguida são tratados os procedimentos metodológicos, de forma que o leitor entenda como esta pesquisa será analisada. E por fim são apresentadas a análise dos resultados e considerações finais, para que seja avaliado o impacto tributário da alteração da Medida Provisória 540/2011 no mercado local. Desta forma a pesquisa responderá ao seguinte problema: **Qual o impacto tributário após a desoneração da folha de pagamento para o setor calçadista de Nova Serrana?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

A Seguridade Social foi criada a fim de proteger os cidadãos no que tange direitos relacionados às necessidades básicas, como por exemplo, a saúde, proteção à família, a maternidade, a velhice, concedendo mediante contribuição, pensões, aposentadorias e outros.

Direito da Seguridade Social é o conjunto de princípios, de regras, e de instituições destinado a estabelecer um sistema de proteção aos indivíduos contra contingências que os impeçam de prover suas necessidades pessoais básicas e suas famílias, integrado por ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, visando assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social (MARTINS, 2009, p.8).

Para Gonçalves, (2002, p.23), a previdência Social no Brasil foi implantada em 24 de janeiro de 1923 através da chamada Lei Eloy Chaves conforme Decreto Legislativo nº 4.682/23, prevendo Caixas de Aposentadoria e Pensões nas ferrovias.

Foi estabelecido que a previdência social fosse custeada pela União, empregados e empregadores, através da Constituição Federal de 1934 (BRASIL, 1934) com o objetivo de amparo a velhice, invalidez, maternidade, acidentes do trabalho e morte. A expressão previdência social surgiu na Constituição Federal de 1946 (BRASIL, 1946) e foi mantida a regra do Triplo custeio: União, empregados e empregadores.

Na Constituição Federal de 1967 (BRASIL, 1967) mantiveram-se praticamente as diretrizes estabelecidas na Carta de 1946 e foi inserido o seguro-desemprego e à aposentadoria da mulher com 30 anos de trabalho e com salário integral. Já em 5 de outubro de 1988, (BRASIL, 1988) através da Carta Magna, estabelece as bases da seguridade social, com abrangência da saúde e da assistência social.

Em 1990, fundiram-se o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS e o Instituto de Administração Financeira da Previdência Social – IAPAS, num só instituto que passou a ser conhecido como Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de acordo com a Lei 8.029/90 (BRASIL, 1990) e conforme Decreto 9350/90, (BRASIL, 1990). No mesmo ano foi criado o Ministério do Trabalho e da Previdência Social, extinguindo o Ministério do Trabalho e o Ministério da Previdência e da Assistência Social.

Art. 1º O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal, com sede em Brasília (DF), vinculada ao Ministério da Previdência Social (MPS), instituído com base na Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tem por finalidade:

- I - promover a arrecadação, a fiscalização e a cobrança das contribuições sociais incidentes sobre as folhas de salários e demais receitas a elas vinculadas, na forma da legislação em vigor;
- II - gerir os recursos do Fundo da Previdência e Assistência Social (FPAS);
- III - conceder e manter os benefícios e serviços previdenciários. (Brasil 1990)

De acordo com Pêgas (2011) a Lei 8212/91 (BRASIL, 1991) dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui os Planos de Custeio e a Lei 8213/91 (BRASIL, 1991) dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social.

Pêgas, (2011, p. 154-155) informa que as novas regras para as aposentadorias especiais são que a cada ano de antecipação da aposentadoria para homens - 60 anos - e mulheres - 55 anos -, terá redução de 3,5% no valor do benefício. Será feita a média das contribuições previdenciárias pelo período trabalhado, da mesma forma que ocorre no Regime Geral da Previdência Social, administrado pelo INSS. Fixou teto de benefícios em R\$2.400,00 (Dois mil e quatrocentos reais), desde que criados os fundos de previdência complementar. Criou fundos de pensão de natureza pública e de contribuição definida, sem fins lucrativos sendo administrados por servidores e entes públicos para complementar a aposentadoria.

O objetivo da introdução do fator previdenciário foi de igualar a contribuição ao valor do benefício. Baseia-se em quatro elementos: idade do trabalhador, tempo de contribuição à Previdência Social, alíquota de contribuição e expectativa de sobrevida do segurado.

Com o aumento dos gastos com a aposentadoria e pensões, definidos na Constituição de 1988, a previdência social, a partir do início dos anos 1990, começou a apresentar déficits, levando a uma grave crise no setor de Saúde do País, pois os recursos gerados com o superávit da previdência iam para a saúde pública. Não foi a toa que em 1993 foi instituído o Imposto Provisório sobre a Movimentação Financeira – IMPF com o objetivo inicial de suprir o rombo deixado pelo fim da destinação dos recursos da previdência social para o sistema de saúde.

A Emenda Constitucional nº 20, de 15/dez./98, estabeleceu o eixo básico da Reforma da Previdência Social no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. As principais mudanças foram as seguintes:

- a) Limite de idade nas regras de transição para aposentadoria integral no setor público, fixado em 53 anos para o homem e 48 anos para a mulher;
- b) Novas exigências para as aposentadorias especiais; e
- c) Mudança na regra de cálculo de benefícios, com introdução do fator previdenciário. (PÊGAS, 2011, p. 152)

2.2 Contribuições Previdenciárias

Preliminarmente apresenta-se uma definição dos encargos citados na Tabela 1, adaptados segundo Martins (2009, p. 36-42)

- Contribuição do INSS Empregador – é a contribuição a cargo da empresa destinada a seguridade social para cobrir eventos previdenciários.

- Salário Educação – é a contribuição social destinada a educação básica dos empregados e filhos destes até 14 anos.
- Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT) – é contribuição paga pelo empregador para custear benefícios do INSS provenientes de acidente do trabalho ou doenças ocupacionais.
- Sesi (Serviço Social da Indústria), Sesc (Serviço Social do Comércio), Sest (Serviço Social do Transporte) – é a contribuição que tem por finalidade o bem estar social dos empregados e suas famílias.
- Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem na Indústria), Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem no Comércio) E Senat (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) – é a contribuição para educação profissional.
- Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) – é a contribuição para custear o desenvolvimento das pequenas e micro empresas.
- Incra (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) – é a contribuição para custear a manutenção e desenvolvimento do meio rural.
- FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - é o beneficiado criado com o objetivo de dar proteção imediata ao trabalhador.

Em relação ao custo de contratação de mão de obra no Brasil, Pêgas (2011) cita que incidem os seguintes encargos: (TAB. 1)

Tabela 1: Encargos Previdenciários sobre a folha de pagamento vigente de acordo com a Instrução Normativa 971/2009

ENCARGOS	ALÍQUOTAS (%)
Contribuição do INSS – empregador	20
Salário Educação	2,5
Seguro de Acidentes do Trabalho – SAT	2
SESI, SESC OU SEST	1,5
SENAI, SENAC ou SENAT	1
SEBRAE	0,6
INCRA	0,2
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS	8
TOTAL	35,80

FONTE: Adaptada de Pêgas (2011, p. 157)

2.3. Contribuições do empregador

Os incisos I e III do artigo 22 da Lei 8212/91 (BRASIL, 1991) prevê que a contribuição a cargo da empresa destinada a seguridade social é de 20% sobre o total da folha de pagamento independentemente da empresa estar em atividade ou não. Com o advento da Lei 12546/11 (BRASIL, 2011) ficou estabelecido que a nova contribuição é de 1,5% ou 2,5% dependendo do segmento da empresa e seus respectivos códigos nacional de atividade empresarial - CNAE's.

Com o advento da Medida Provisória 540/2011 convertida na Lei 12546/11, (BRASIL, 2011), foi sancionada a nova base de cálculo⁵¹ das contribuições previdenciárias até 31 de dezembro de 2014, que é a Receita Bruta, excluídas as vendas canceladas e os descontos concedidos independente de qualquer condição e informados na própria nota fiscal.

Inicialmente a nova contribuição devida compreende os setores de Tecnologia da Informação (TI) Tecnologias de Informação e Comunicação – (TIC), com aplicação de alíquota⁵² de 2,5%. E empresas do Vestuário, Calçadista e Moveleiro com aplicação de alíquota de 1,5%, que fabriquem os produtos classificados na TIPI – Tabela de Incidência do IPI – Imposto sobre produtos industrializados, de acordo com a Lei 12546/11 (BRASIL, 2011). Transcreve-se a seguir os produtos dos quais esta lei abrange. (QUADRO 1)

Quadro 1: Tabela dos Produtos cujo pagamento do INSS ocorre com base na Receita Bruta, de 2011 a 2014, de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul Sistema Harmonizado – NCM-SH

NCM-SH	Descrição do Produto
3926.20.00	- Vestuário e seus acessórios (incluindo as luvas, mitenes e semelhantes)
40.15	Vestuário e seus acessórios (incluindo as luvas, mitenes e semelhantes), de borracha vulcanizada não endurecida, para quaisquer usos.
42.03	Vestuário e seus acessórios, de couro natural ou reconstituído.
4818.50.00	- Vestuário e seus acessórios
63.01	Cobertores e mantas.
63.02	Roupas de cama, mesa, toucador ou cozinha.
63.03	Cortinados, cortinas, reposteiros e estores; sanefas.
63.04	Outros artefatos para guarnição de interiores, exceto da posição 94.04.
63.05	Sacos de quaisquer dimensões, para embalagem.
6812.91.00	-- Vestuário, acessórios de vestuário, calçados e chapéus
94.04	Suportes para camas (somiês); colchões, edredões, almofadas, pufes, travesseiros e artigos semelhantes, equipados com molas ou guarnecidos interiormente de quaisquer matérias, compreendendo esses artigos de borracha ou de plásticos, alveolares, mesmo recobertos.
61.01	Sobretudos, juponas, gabões, capas, anoraques, casacos e semelhantes, de malha, de uso masculino, exceto os artefatos da posição 61.03.
61.02	Mantôs, capas, anoraques, casacos e semelhantes, de malha, de uso feminino, exceto os artefatos da posição 61.04.

⁵¹ 8 Base de Cálculo: Montante sobre o qual se aplica a alíquota para determinar o valor do tributo devido. (Portal Tributário, 2011)

⁵² Alíquota: Percentual que será aplicado sobre a base de cálculo para apurar o valor de determinado tributo. (Portal Tributário, 2011).

61.03	Ternos, conjuntos, paletós, calças, jardineiras, bermudas e shorts (calções) (exceto de banho), de malha, de uso masculino.
61.04	Tailleurs, conjuntos, blazers, vestidos, saias, saias-calças, calças, jardineiras, bermudas e shorts (calções) (exceto de banho), de malha, de uso feminino.
61.05	Camisas de malha, de uso masculino.
61.06	Camisas, blusas, blusas chemisiers, de malha, de uso feminino.
61.07	Cuecas, ceroulas, camisolões, pijamas, roupões de banho, robes e semelhantes, de malha, de uso masculino.
61.08	Combinações, anáguas, calcinhas, camisolas, pijamas, déshabillés, roupões de banho, penhoares e semelhantes, de malha, de uso feminino.
61.09	Camisetas, incluindo as interiores, de malha.
61.10	Suéteres, pulôveres, cardigãs, coletes e artigos semelhantes, de malha.
61.11	Vestuário e seus acessórios, de malha, para bebês.
61.12	Abrigos para esporte, macacões e conjuntos de esqui, maiôs, biquinis, shorts (calções) e sungas de banho, de malha.
6113.00.00	Vestuário confeccionado com tecidos de malha das posições 59.03, 59.06 ou 59.07.
61.14	Outro vestuário de malha.
61.15	Meias-calças, meias acima do joelho, meias até o joelho e artigos semelhantes, incluindo as meias-calças, meias acima do joelho e meias até o joelho, de compressão degressiva (as meias para varizes, por exemplo), de malha.
61.16	Luvras, mitenes e semelhantes, de malha.
61.17	Outros acessórios de vestuário, confeccionados, de malha; partes de vestuário ou de seus acessórios, de malha.
62.01	Sobretudos, japonas, gabões, capas, anoraques, casacos e semelhantes, de uso masculino, exceto os artefatos da posição 62.03.
62.02	Mantôs, capas, anoraques, casacos e semelhantes, de uso feminino, exceto os artefatos da posição 62.04.
62.03	Ternos, conjuntos, paletós, calças, jardineiras, bermudas e shorts (calções) (exceto de banho), de uso masculino.
62.04	Tailleurs, conjuntos, blazers, vestidos, saias, saias-calças, calças, jardineiras, bermudas e shorts (calções) (exceto de banho), de uso feminino.
62.05	Camisas de uso masculino.
62.06	Camisas, blusas, blusas chemisiers, de uso feminino.
62.07	Camisetas interiores, cuecas, ceroulas, camisolões, pijamas, roupões de banho, robes e semelhantes, de uso masculino.
62.08	Corpetes, combinações, anáguas, calcinhas, camisolas, pijamas, déshabillés, roupões de banho, penhoares e artefatos semelhantes, de uso feminino.
62.09	Vestuário e seus acessórios, para bebês.
62.10	Vestuário confeccionado com as matérias das posições 56.02, 56.03, 59.03, 59.06 ou 59.07.
62.11	Abrigos para esporte, macacões e conjuntos de esqui, maiôs, biquinis, shorts (calções) e sungas de banho; outro vestuário.
62.12	Sutiãs, cintas, espartilhos, suspensórios, ligas e artefatos semelhantes, e suas partes, mesmo de malha.
62.13	Lenços de assoar e de bolso.
62.14	Xales, echarpes, lenços de pescoço, cachecóis, mantilhas, véus e artefatos semelhantes.
62.15	Gravatas, gravatas-borboletas e plastrons.
6216.00.00	Luvras, mitenes e semelhantes.
62.17	Outros acessórios confeccionados de vestuário; partes de vestuário ou dos seus acessórios, exceto as da posição 62.12.
4202.11.00	-- Com a superfície exterior de couro natural ou reconstituído
4205.00.00	Outras obras de couro natural ou reconstituído.
6309.00	Artefatos de matérias têxteis, calçados, chapéus e artefatos de uso semelhante, usados.
64.01	Calçados impermeáveis de sola exterior e parte superior de borracha ou plásticos, em que a parte superior não tenha sido reunida à sola exterior por costura ou por meio de rebites, pregos, parafusos, espigões ou dispositivos semelhantes, nem formada por diferentes partes reunidas pelos mesmos processos.
64.02	Outros calçados com sola exterior e parte superior de borracha ou plásticos.
64.03	Calçados com sola exterior de borracha, plásticos, couro natural ou reconstituído e parte superior de couro natural.
64.04	Calçados com sola exterior de borracha, plásticos, couro natural ou reconstituído e parte superior de matérias têxteis.
64.05	Outros calçados.
64.06	Partes de calçados (incluindo as partes superiores, mesmo fixadas a solas que não sejam as solas exteriores); palmilhas amovíveis, reforços interiores e artefatos semelhantes, amovíveis; polainas, perneiras e artefatos semelhantes, e suas partes.
41.04	Couros e peles curtidos ou crust, de bovinos (incluindo os búfalos) ou de equídeos,

41.05	depilados, mesmo divididos, mas não preparados de outro modo.
41.06	Peles curtidas ou crust de ovinos, depiladas, mesmo divididas, mas não preparadas de outro modo.
41.07	Couros e peles, depilados, de outros animais e peles de animais desprovidos de pelos, curtidos ou crust, mesmo divididos, mas não preparados de outro modo.
41.07	Couros preparados após curtimenta ou após secagem e couros e peles apergaminhados, de bovinos (incluindo os búfalos) ou de equídeos, depilados, mesmo divididos, exceto os da posição 41.14.
41.14	Couros e peles acamurçados (incluindo a camurça combinada); couros e peles envernizados ou revestidos; couros e peles metalizados.
8308.10.00	- Grampos, colchetes e ilhoses
9606.10.00	- Botões de pressão e suas partes
9506.62.00	-- Infláveis

FONTE: Adaptado do Decreto 7.660/11 (BRASIL, 2011)

2.4 Contribuições do empregado

Todo empregado deve contribuir mensalmente sobre o valor da remuneração, acrescido de vantagens; comissões, gratificações, abonos, entre outros. A retenção é feita pela empresa no momento do registro da folha de pagamento e repassado o valor descontado ao INSS. As alíquotas de contribuição são definidas pelo Ministério da Previdência, e altera de acordo com o salário mínimo vigente, de acordo com Pêgas (2011). (TAB.2)

Tabela 2: Contribuição dos segurados empregados, empregado doméstico e trabalhador avulso, vigente a partir de 01/01/2012.

SALÁRIO-DE-CONTRIBUIÇÃO (R\$)	ALÍQUOTA PARA FINS DE RECOLHIMENTO AO INSS (%)
até 1.174,86	8
De 1.174,87 até 1.958,10	9
De 1.958,11 até 3.916,20	11

FONTE: Adaptado da Portaria do Ministério da Previdência Social 407/11 (Brasil, 2011)

3 METODOLOGIA

LAKATOS, (1991, p.83) define a metodologia como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

No que tange aos aspectos metodológicos desta pesquisa, quanto aos seus objetivos esta pode ser classificada como descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica, pois apresenta características de uma determinada situação sem que os pesquisadores nela interfiram, permitindo sua observação, registro e análise. Justifica-se pela intenção de buscar informações a respeito da desoneração da folha de pagamento, e posterior aplicação para a população acadêmica, profissional e empresária no setor calçadista de Nova Serrana.

A pesquisa teve abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que reúne conhecimentos acerca dos processos vividos pelas empresas, utilizou-se de instrumentos desde a coleta de informações até análise de dados. Para fins de coleta de dados, como esta se caracteriza como bibliográfica, os dados para cálculo são hipotéticos, quer seja, simulados, analisados e comparados para divulgação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Apresenta-se um comparativo com os valores médios hipotéticos de faturamento e de uma folha de pagamento mensal. A empresa com produção mensal de 44.000 mil pares de calçados, média de 140 funcionários, atingiu um faturamento de R\$ 1.200.000,00 (Um milhão e duzentos mil reais), e a folha de pagamento é de R\$ 140.000,00 (Cento e quarenta mil reais) mensal. (TAB. 3 e 4)

Tabela 3: Representatividade dos tributos em relação à folha de pagamento

ENCARGOS	ALÍQUOTAS (%)	VALORES (R\$)
Contribuição do INSS - empregador	20	28.000,00
Salário Educação	2,5	3.500,00
Seguro de Acidentes do Trabalho - SAT	2	2.800,00
SESI, SESC OU SEST	1,5	2.100,00
SENAI, SENAC ou SENAT	1	1.400,00
SEBRAE	0,6	840,00
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS	8	11.200,00
TOTAL	35,60	49.840,00

FONTE: Elaborada pelos autores (2012)

Tabela 4: Representatividade dos tributos em relação ao faturamento

ENCARGOS	ALÍQUOTAS (%)	VALORES (R\$)
Contribuição do INSS - empregador	1,5	18.000,00
Salário Educação	2,5	3.500,00
Seguro de Acidentes do Trabalho - SAT	2	2.800,00
SESI, SESC OU SEST	1,5	2.100,00
SENAI, SENAC ou SENAT	1	1.400,00
SEBRAE	0,6	840,00
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS	8	11.200,00
TOTAL	17,10	39.840,00

FONTE: Elaborada pelos autores (2012)

A análise apresentadas nas tabelas 3 e 4 resultaram em uma redução tributária de R\$ 10.000,00 (Dez mil reais) à empresa, que é o resultado líquido de R\$ 49.840,00 (Quarenta e nove mil, oitocentos e quarenta reais) deduzidos de R\$ 39.840,00 (Trinta e nove mil, oitocentos e quarenta reais) respectivamente através do cálculo da contribuição previdenciária sobre o valor da folha de pagamento e sobre o valor da Receita Bruta.

Já na hipótese 2 a empresa com produção mensal de 25.000 mil pares de calçados, media de 90 funcionários, atingiu um faturamento de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais), e a folha de pagamento é de R\$ 90.000,00 (Noventa mil reais) mensal. (TAB. 5 e 6)

Tabela 5: Representatividade dos tributos em relação à folha de pagamento

ENCARGOS	ALÍQUOTAS (%)	VALORES (R\$)
Contribuição do INSS - empregador	20	18.000,00
Salário Educação	2,5	2.250,00
Seguro de Acidentes do Trabalho - SAT	2	1.800,00
SESI, SESC OU SEST	1,5	1.350,00
SENAI, SENAC ou SENAT	1	900,00
SEBRAE	0,6	540,00
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS	8	7.200,00
TOTAL	35,60	32.040,00

FONTE: Elaborada pelos autores (2012)

Tabela 6: Representatividade dos tributos em relação ao faturamento

ENCARGOS	ALÍQUOTAS (%)	VALORES (R\$)
Contribuição do INSS - empregador	1,5	15.000,00
Salário Educação	2,5	2.250,00

Seguro de Acidentes do Trabalho - SAT	2	1.800,00
SESI, SESC OU SEST	1,5	1.350,00
SENAI, SENAC ou SENAT	1	(continuação) 900,00
SEBRAE	0,6	540,00
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS	8	7.200,00
TOTAL	17,10	29.040,00

FONTE : Elaborada pelos autores(2012)

A análise apresentada nas tabelas 5 e 6 resultaram em uma diferença tributária de R\$ 3.000,00 (Três mil reais) para a empresa, que é o resultado da diferença R\$ 32.040,00 (Trinta e dois mil e quarenta reais) deduzidos de R\$ 29.040,00 (Vinte e nove mil e quarenta reais) respectivamente através do cálculo da contribuição previdenciária sobre o valor da folha de pagamento e sobre o valor da Receita Bruta.

Observa-se que nos casos apresentados, as empresas obtiveram reduções no valor pago de contribuições previdenciárias. Porém na primeira empresa obteve-se um resultado menos oneroso, pois sua folha de pagamento é superior em relação ao faturamento. Já na segunda empresa a folha é menos onerosa em relação ao faturamento, por isso obteve uma redução menor no valor final do tributo. Diante disso, entende-se que se o valor da folha de pagamento for baixo se comparada com o faturamento, não é vantajoso para a empresa optar pela nova incidência da contribuição previdenciária. Assim, volta-se ao papel do profissional contábil local, que fará este tipo de análise, para garantir o planejamento tributário das empresas. O acadêmico graduando em Ciências Contábeis tem este papel que contribui para o mercado local.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos principais a ater sobre o presente trabalho se refere ao passo dado para diminuição dos encargos sociais através da alteração da base de cálculo da contribuição previdenciária. Logo foi possível verificar que um planejamento tributário bem elaborado propicia para as empresas redução de tributos e pode vir possibilitar maiores investimentos, contratações de mão de obra, entre outros resultados significativos.

Esta pesquisa ficou limitada ao tempo e recursos disponíveis, porém como existem poucas obras relacionadas ao tema abordado, pretende-se que o presente venha a enriquecer e colaborar juntamente com as fontes bibliográficas para futuras pesquisas relacionadas ao assunto.

Salienta-se que toda empresa que se sentir prejudicada com a nova medida para contribuição previdenciária, poderá pedir judicialmente o retorno ao antigo regime tributário.

Ressalta-se ainda que a pesquisa não trata da MP 563/2012 (BRASIL, 2012), que trata de alterações relacionadas à inclusão de mais segmentos do mercado e diminuição da alíquota aplicada. Portanto novos estudos poderão ser desenvolvidos para avaliar o impacto desta alteração, pelos futuros acadêmicos locais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12546**, de 14 de Dezembro de 2011. Dispõe sobre o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra); dispõe sobre a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) à indústria automotiva; altera a incidência das contribuições previdenciárias específicas; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/ato/2011-2014/2011/lei/l12545.htm> Acesso em 24 mar. 2012

BRASIL. **Lei nº 8029**, de 12 de abril de 1990 e **Decreto nº 99350**, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, define sua Estrutura Básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acesso em 24 mar. 2012

BRASIL. **Decreto nº 7660** de 2011 aprova a tabela de incidência dos produtos industrializados - Tipi /<<http://www.receita.fazenda.gov.br/>> Acesso em 31 mar. 2012.

GONÇALVES, Odonel Urbano, 1941 - **Manual de direito previdenciário** - 10. ed.-São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria – **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**/ Marina de Andrade Marconi. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2011

MARTINS, Sergio Pinto – **Direito da seguridade social** – 10. Ed – São Paulo: Atlas, 2009.

PÊGAS, Paulo Henrique Barbosa – **Manual de contabilidade tributária: Análise dos impactos tributários das leis nº 11.638/07, 11.941/09 e dos pronunciamentos emitidos pelo CPC-** 7. ed.- Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2011.

<<http://www.portaltributario.com.br/glossario.htm>> Acesso em 31 mar. 2012

A EVOLUÇÃO DA ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL NO ÂMBITO DO SISTEMA PÚBLICO DIGITAL

Gustavo Tomaz de Almeida⁵³
 Diêgo Romenic Assumpção Vaz de Souza⁵⁴
 Janaína Aparecida Silveira⁵⁵
 Janaína Cunha da Silva⁵⁵
 Pâmella Alessandra Rodrigues⁵⁵

RESUMO

A evolução da escrituração visa a unificação das informações para facilitar a execução dos processos, tanto ao fisco quanto ao contribuinte. Esta pesquisa evidencia o desenvolvimento e os benefícios que ocorreram na escrituração para condicionar os aspectos contábeis em relação aos seus usuários. Metodologicamente, a pesquisa se classifica como bibliográfica desenvolvida através de material já elaborado, exclusivamente por meio de livros e pesquisas eletrônicas divulgadas pelo Fisco Federal. Em relação a abordagem do problema, utiliza-se a tipologia qualitativa, destacando características sobre o assunto e relatando fatos históricos baseados em dados informatizados condizentes com a história da contabilidade. Os resultados demonstram que o sistema de escrituração contribui à eliminação ou redução significativa de documentos físicos tanto ao Fisco quanto ao contribuinte, podendo assim acarretar informações a relatórios gerenciais para controles internos e externos de ambas as partes de forma eletrônica. A motivação é promover o debate relativo ao Sistema Público de Escrituração Digital como uma ferramenta que contribui para a melhoria do sistema contábil, integrando as três esferas governamentais, promovendo maior integração administrativa, padronizando melhorias de qualidade das informações e visando a diminuição de custos.

Palavras-chaves: Contabilidade. Evolução. Escrituração.

ABSTRACT

The evolution of bookkeeping seeks the unification of information in order to facilitate the execution of the processes, both to the taxpayer and the tax authorities. This research highlights the development and the benefits of bookkeeping to highlight the accounting aspects in relation to its users. Methodologically, the research is classified as bibliographic, developed through material already produced, exclusively by means of books and electronic researches released by the Federal Treasury. Regarding the problem approach, qualitative typology is used, highlighting features on the subject and reporting historical facts based on computerized data consistent with the history of accounting. The results show that the bookkeeping system contributes to the elimination or significant reduction of physical documents both to the taxpayer and the tax authorities, possibly attributing information to management reports for internal and external controls of both parties in electronic form. The motivation is to promote debate on the Public System of Digital Bookkeeping as a tool that helps to improve the accounting system, integrating the three

⁵³ Professor da Faculdade de Nova Serrana.

⁵⁴ Professor da Faculdade de Nova Serrana.

⁵⁵ Acadêmicos do curso de Ciências Contábeis pela Fundação Fausto Pinto da Fonseca – Faculdade de Nova Serrana(FANS)

spheres of government, promoting greater administrative integration, standardizing quality improvements of information in order to minimize costs.

Keywords: Accounting. Evolution. Bookkeeping

1. INTRODUÇÃO

Conforme os fundamentos da escrituração o presente artigo pretende relatar as mudanças ocorridas neste processo, evidenciando a transformação dos dados em informações e gerenciando os relatórios da contabilidade como ferramenta para cumprimento de suas obrigações. Para Azevedo e Paulo (2009) a escrituração contábil chegou ao ponto em que a utilização do papel dificulta tanto para o fisco quanto ao contribuinte, gerando uma dificuldade ao fisco de fiscalizar e ao contribuinte cumprir suas obrigações.

Sendo assim, é preciso questionar: Quais os benefícios que o SPED proporcionou ao fisco e ao contribuinte?

Para tanto o SPED atua de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais.

[...] a uniformização de obrigações passa a ser necessária não apenas ao governo, mas também aos contribuintes, porque com o compartilhamento da informação, facilitará de um lado a geração de obrigações pelos contribuintes e de outro o acesso das informações entre os diversos órgãos envolvidos no projeto. (AZEVEDO; PAULO, 2009, p.39).

Da análise destes, o órgão citado destaca que qualquer tipo de empresa, independente do porte ou do regime tributário, necessita de escrituração contábil, ainda que de forma simplificada, para controlar o seu patrimônio e gerenciar adequadamente seus negócios.

Esta pesquisa visa identificar os benefícios encontrados pelo contribuinte e pelo Fisco no processo de implantação ao novo sistema público de escrituração digital. Como ferramenta de pesquisa utilizou-se de livros e pesquisas eletrônicas divulgadas pelo Fisco, com ênfase no novo sistema de implantação.

O trabalho é dividido em cinco partes: a introdução, em que contextualiza o tema, definição do problema e justificativa, em seguida o referencial teórico, que trata do fundamento conceitual e motivam as considerações finais; os procedimentos metodológicos que tratam da forma como é conduzida a pesquisa, e as considerações finais, das quais são feitas análises sobre o tema e pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Evolução da Escrituração

A contabilidade usa a unificação de dados como instrumento para tomada de decisão e desenvolvimento contínuo de seu trabalho. Para Warren, Reeve e Fess (2003) as informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados, usados pela administração na conclusão de operações diárias para tomada de decisão, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios, sendo suas características definidas a partir das necessidades da administração.

Contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.(CREPALDI,2008,p.3).

Segundo Piletti e Guimarães (1991) a contabilidade surgiu da necessidade que as pessoas têm de registrar e controlar o que possuem, ganham ou devem. Nas primeiras sociedades comerciais e industriais, os registros e controles eram simples e rudimentares, só com o surgimento da Contabilidade é que esses registros e controles começaram a ser aperfeiçoados.

O início da escrituração se deu por um longo processo, desde manuais, mecânicos, e por fim digital. Embora atualmente tenha se buscado a simplificação antes começou pelo papel de seda e pela era da gelatina. De acordo com a figura 1.

[...] copiavam-se os livros por meio de máquinas de prensagem. Compreendia-se ambos os sistemas facilmente: cada lançamento era necessariamente feito em sistema de carbonos copiativos ou fitas copiativas que, ao final do período, eram passados para um rolo (ou placas) gelatinoso e, após, reproduzidos no livro definitivo, que, ainda em branco, era devidamente registrado na junta comercial, com seus termos de abertura e de encerramento.(ARTHUR,2010,p.15).

De acordo com Oliveira (1997) a escrituração era feita manualmente, preenchendo-se os principais livros, como diário, razão, caixa, controle de duplicatas a receber, controle de contas a pagar, entrada e saída de mercadorias, termo de ocorrências, inventário de produtos e mercadorias, entre outros. Esse procedimento começou a perder espaço a partir do surgimento das máquinas mecânicas produzidas nos Estados Unidos. Fazer um

balancete ou um balanço era muito trabalhoso e exigia rigoroso controle das anotações, essa foi uma fase difícil para os contadores.

FIGURA 1 – Prensa utilizada para elaboração do livro Diário



Fonte: Foto de Ivan Gatti (1970?)

Conforme Arthur (2010) houve uma revolução na década de 60 devido a implantação do sistema mecanizado de escrituração, um equipamento que facilitou o trabalho das empresas, gerando menos custos, devido ao menor número de pessoas envolvidas neste processo. Tal equipamento resultou na junção de uma máquina de escrever elétrica a uma máquina de somar.

O nível de tecnologia desde a era da gelatina aos dias atuais passou por grandes transformações e ganhou inovações nos processos contábeis.

Há quarenta anos, para se obter uma cópia de um documento, recorria-se à fotocópia, ou seja, o documento era fotografado e revelado. Na década de 60, foram lançadas no mercado as copiadoras Termofax, cujo suplemento era um papel de cor amarelada, com a qual se obtinham cópias com razoável nitidez, porém de pouca durabilidade. Em alguns meses a leitura já não era mais possível. (ARTHUR,2010,p.18).

Como retratado por Arthur (2010) na década de 80 lançou-se a tecnologia dos computadores de mesa de uso pessoal, uma era a qual houve a diminuição de documentos em papel que ocupavam imensos volumes, e começaram a ser arquivados em disquetes, hoje substituídos por pen drives, CDs e DVDs, havendo também uma redução no tempo despendido na execução de atividades. Trabalhos que exigiam dias para serem concluídos, passaram a ser executados em algumas horas.

[...] aconteceram mudanças significativas na legislação tributária brasileira e nos procedimentos contábeis. O processo manual de escrituração contábil foi substituído pelo mecânico e, logo em seguida, pelo eletrônico. As melhorias na

forma de fazer a contabilidade de uma empresa, utilizando-se a tecnologia da computação, trouxeram enormes benefícios para os profissionais da área. (OLIVEIRA,1997,p.11).

Todas essas inovações e tecnologias contribuíram para a diminuição de gastos que a contabilidade tinha na compra de vários formulários. Os contadores se informatizaram, adquirindo computadores, impressoras e programas específicos para a nova era da escrituração contábil. Facilitando todo um processo que antes era feito com mais trabalho, uma vez que o sistema automatizou uma fração do trabalho do contador.

2.2. Sistema Público de Escrituração Digital

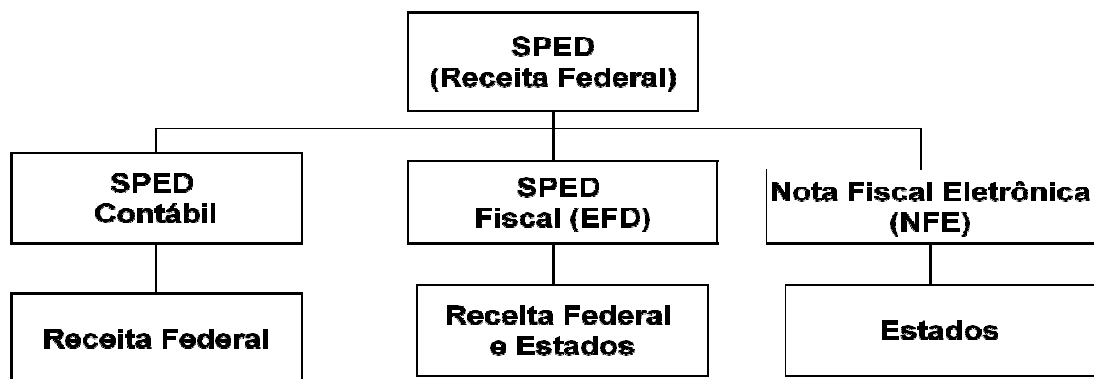
A escrituração contábil passou por grandes mudanças, evoluindo em tecnologias e adaptando-se em inovações que revolucionaram todo o sistema contábil. Com o passar do tempo a contabilidade necessitou evoluir seus processos de escrituração conforme o ritmo de crescimento das empresas, para atender as necessidades e exigências de seus usuários.

[...] determina às administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios atuarem de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e informações fiscais. (EMENDA CONSTITUCIONAL 42,2003).

Para Azevedo e Paulo (2009) diante da evolução tecnológica constante e o aumento do volume de operações pelas maiores empresas, a fiscalização da mesma forma que as empresas, foram obrigadas a se modernizar tecnologicamente. Com essa modernização foi criado o Sistema Público de Escrituração Digital, que vem evoluindo e inovando a contabilidade.

O projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) pretende alterar a forma de cumprimento das obrigações acessórias realizadas pelos contribuintes, substituindo a emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel por documentos eletrônicos, cuja autoria, integridade e validade jurídica é reconhecida pelo uso da certificação digital. (AZEVEDO, PAULO,2009,p.37).

O SPED apresenta a seguinte estrutura, sabendo que cada projeto a seguir tem sua característica própria e andamento particular para integração das suas informações. O objetivo do sistema é eliminar a divergência das informações existentes na escrituração.

FIGURA 2 – Organograma da Estrutura do SPED

Fonte: Adaptado de Azevedo e Paulo (2009, p.41)

Segunda a Receita da Fazenda (2011) o SPED Contábil, visa a substituição de livros contábeis em papel pela existência apenas digital. Com o SPED Contábil tornou-se obrigatório a transmissão em versão digital dos seguintes livros, livro Diário e seus auxiliares se houver, livro Razão e seus auxiliares se houver, livro Balancetes, Diários, Balanços e fichas de lançamento comprobatórias dos assentamentos neles transcritos.

O SPED Fiscal é um arquivo digital, pois se trata de um conjunto de escriturações de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos fiscos e da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

A partir de sua base de dados, a empresa deverá gerar um arquivo digital de acordo com o leiaute estabelecido em Ato de Comissão Técnica Permanente do ICMS (Cotepe), informando todos os documentos fiscais e outros dados de interesse dos fiscos federal e estadual, referentes ao período de apuração dos impostos ICMS e IPI. Esse arquivo deverá ser submetido à importação e validação pelo Programa Validador e Assinador (PVA) fornecido pelo SPED. (ARTHUR,2010,p.37).

De acordo com Azevedo e Paulo (2009) a Nota Fiscal Eletrônica é um documento de existência digital que deve ser armazenado eletronicamente, com o objetivo de registrar operações de prestação de serviço e circulação de mercadorias, cuja sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente e a autorização de uso pela administração tributária da unidade federada do contribuinte, antes da ocorrência do fato gerador.

Apesar do alto nível de tecnologia alcançado com a nova era digital, ainda não é possível a eliminação total de documentos em papel, devido ao acompanhamento do Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica.

O DANFE (Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica) é uma representação gráfica simplificada da NF-e e tem como funções, dentre outras, conter a chave de acesso da NF-e (permitindo assim a consulta às suas informações na Internet) e acompanhar a mercadoria em trânsito.(MINISTÉRIO DA FAZENDA,2011).

O SPED traz mudanças significativas no processo de emissão e gestão das informações contábeis e fiscais, trouxe benefícios aos contribuintes e administrações tributárias. Sendo que estes benefícios vieram com a automatização dos processos das empresas obrigadas a implantação deste novo sistema, propiciando um maior controle de custos e necessidade de gestão. Cada empresa passou ter noção dos reais ganhos com a renovação tecnológica forçada que sofreu.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, desenvolvida através de material já elaborado, principalmente livros e pesquisa eletrônica divulgada pelo fisco. A pesquisa abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, não sendo apresentados conceitos, e sim reflexões e conclusões dos autores. O objeto da pesquisa delimitará os benefícios do sistema público de escrituração digital ao Fisco e ao contribuinte.

Quanto aos procedimentos baseia-se em pesquisa documental, documentos que agilizam o processo investigatório além de serem conclusivos. Em relação a abordagem do problema a pesquisa será qualitativa com análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, destacando características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Por fim utilizou-se o método de análise de conteúdo, com objetivo de analisar e compreender melhor a evolução da escrituração, baseando-se em teorias relevantes que destacaram tal assunto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos verificou-se que ambas as partes estudadas obtiveram benefícios com a nova implantação de escrituração.

Considerando os estudos notou-se que o Fisco obteve maior facilidade na fiscalização com ações coordenadas e maior possibilidade de intercâmbio de informações fiscais entre as esferas governamentais.

Para RECEITA FEDERAL (2011) aumentou a confiabilidade das informações, tendo em vista que tudo passará pelo sistema do Estado emissor e sofrerá uma verificação, que constitui o processo de autorização propiciando uma entrega única do que é realizado em várias obrigações acessórias, centralizando em um banco de dados único, que pode ser acessado pelo fisco interessado, tendo em vista o sigilo garantido na Constituição Federal, destacando que mudará somente a forma de entrega, uma vez que as informações continuarão as mesmas.

Tendo em vista o lado dos contribuintes o SPED propicia uma redução de custos levando-se em conta a eliminação do trabalho de armazenagem de documentos em papel, a impressão e o envio de documentos e obrigações acessórias, ou mesmo com a redução de erros de escrituração.

Para Azevedo e Paulo (2009) a padronização dos relacionamentos eletrônicos facilita a comunicação e pode baratear os produtos na medida em que os investimentos ficam direcionados ao avanço de tecnologias de uso massificado, ao invés de utilizar tecnologias diversas tendo custos elevados aos seus fornecedores.

Como toda inovação, surge novas oportunidades acarretando outros valores, enquanto as empresas passam por transformações e necessitam de consultorias tecnológicas e tributárias para atender a legislação e as gráficas são afetadas com a diminuição das encomendas de notas fiscais impressas.

No decorrer deste estudo procurou-se demonstrar o longo e árduo caminho percorrido pela Contabilidade e suas forçadas mudanças no processo de evolução da escrituração, unificando as informações, compartilhando e economizando tempo e recursos. Diante da evolução tecnológica e o aumento das operações pelas empresas, a fiscalização se modernizou em seus processos tecnológicos, criando um sistema de informatização de dados e coletas precisas em tempo real através de tecnologias abstratas.

Ressalta-se que as conclusões apresentadas neste trabalho devem ser avaliadas com cautela, dado que o assunto é abrangente e sua mudança é contínua, sendo seu processo de transformação uma realidade aplicada a cada dia, acarretando estudos controversos.

Portanto a contabilidade não deve ser vista somente como uma exigência para atendimento ao fisco, mas também como uma ferramenta gerencial para tomada de decisão, levando-se em conta todos os benefícios que são gerados com a informatização de dados e a nova era digital.

O estudo exposto ficou limitado ao tempo, sendo que novas pesquisas podem ser desempenhadas abrangendo ainda mais o estudo e buscando novas informações.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, Nardon Filho. **Da Escrituração Manual ao SPED**. 1. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2010. Disponível em
<http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_sped.pdf> Acesso em: 1 de out. de 2011, às 10:15.

AZEVEDO, Osmar Reis; PAULO Antônio Mariano. **SPED Sistema Público de Escrituração Digital**. 1.ed. São Paulo:IOB,2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GATTI, Ivan, **A Prensa era usada para colar as folhas, e as gelatinas dos Livros Diários dos anos 60 e 70. - RS**. [S.1]: [S.n.], 1970. 1 fotografia. Disponível em
<<http://www.gatti.com.br/historia.php>> Acesso em: 14 de out. de 2011, às 23:33.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, **Nota Fiscal Eletrônica**. Disponível em
<<http://www.nfe.fazenda.gov.br/PORTAL/perguntasFrequentes.aspx?tipoConteudo=E4+tmY+ODf4=>>> Acesso em: 14 de out. de 2011, às 19:05.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade informatizada**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

PILETTI, Balduino. GUIMARÃES, Sebastião. **Contabilidade básica e noções de custo**. 6. ed.: Ático, 1991.

RECEITA FEDERAL, **SPED**. Disponível em
<<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-contabil/o-que-e.htm>> Acesso em: 13 de out. de 2011, às 19:03.

RECEITA FEDERAL, **SPED**. Disponível em
<<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-contabil/como-funciona.htm>> Acesso em: 13 de out. de 2011, às 19:10.

RECEITA FEDERAL, **SPED**. Disponível em
<<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-fiscal/o-que-e.htm>> Acesso em: 13 de out. de 2011, às 19:29.

RECEITA FEDERAL, **SPED**. Disponível em
<<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-fiscal/como-funciona.htm>> Acesso em: 13 de out. de 2011, às 19:42.

CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE OPTANTES PELO SIMPLES NACIONAL

Daniela Bruna Cardoso⁵⁶
Gustavo Tomaz de Almeida⁵⁷
Josiele Martins Pereira⁵²
Tânia Aparecida Porto⁵²
Wilma Vanderlei Lima⁵²

RESUMO

As informações internas, entre outras ferramentas, são utilizadas para a gestão da empresa, como é o caso do fluxo de caixa. Este estudo visa mostrar às empresas optantes pelo Simples Nacional a contribuição do controle interno como um instrumento de trabalho ao desenvolvimento das empresas, quando aplicado com eficácia, além de explicar como funciona a adesão ao Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições que simplificou o SUPER SIMPLES para as microempresas e empresas de pequeno porte que passaram a ter tratamento diferenciado. Os objetivos básicos dos controles internos são de auxiliar os diferentes usuários na tomada de decisão, verificando se as atividades estão de acordo com os planos e metas das empresas. A controladoria é vital para os planejamentos em longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas que visam melhorar o resultado das empresas, e sua estruturação deve ser de acordo com a realidade e necessidade delas. Metodologicamente, a pesquisa se classifica como descritiva buscando conhecer profundamente o assunto, quanto aos procedimentos buscaram-se bibliografias conhecidas e leis específicas. Os resultados mostram a contribuição da aplicação do controles internos nas empresas, para gerenciar com mais eficiência, buscando melhorias no desenvolvimento, assim como estabilidade econômica e financeira.

Palavras-chave: Simples Nacional. Controle Interno. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

The information internal, among other tools, are used for management of the company, such as cash flow. This study aims to show companies opting for single national contribution of internal control as a working tool for business development, whes applied effectively, besides explaining how to join the especial regime unfired collection of taxes and contribution that simplified the super simple to micro and small business who new have different treatment. The basic objectives of internal controls are to help the different users in decision making, checking whether activities are in accordance with the plans and corporate goals. The controller is vital for long-range plans of any lipe of organization, or nonprofit to improve the results of companies, and its structure should be is accordance with reality and need for them. Methodologically, research looking explanatory ranks as know ledgeable in the subject, sought on procedures to specific laws known and bibliographies. The results show hew important it is for companies to implement internal

⁵⁶ Acadêmicos da Faculdade de Nova Serrana (FANS)

⁵⁷ Mestrando em Administração pelo Centro Universitário UNA. Contador. Professor da Faculdade de Nova Serrana (FANS).

controls to manage more efficiently, seeking improvements in the development, as well as economic and financial stability.

Key-words: Simple National. Internal Control. Micro and small business.

1. INTRODUÇÃO

O simples nacional é um regime tem como objetivo simplificar e desburocratizar as empresas que optam por ele, sendo assim, falaremos três leis, Lei Complementar 123/2006, Lei Complementar 128/2008 e Lei Complementar 133/2010, sendo cada uma determinada para cada tipo de empresa. Cada empresa tem uma base de cálculo, que será definida de acordo com a operação de cada entidade. Iremos ressaltar que tem vários tipos de entidades, como aquelas de pequeno porte e as microempresas, cada uma com uma definição específica.

O controle interno é uma ferramenta que auxilia os administradores a conhecerem melhor a empresa, pois retrata como controlar as atividades econômicas e financeiras, atua desde nascimento da entidade até sua extinção. Com a controladoria pode-se fazer um adequado planejamento a médio e longo prazo, possibilitando atingir os resultados esperados.

A pesquisa classifica-se como descritiva, buscando aprofundar mais o assunto tratado ao longo do trabalho, e tem como objetivo mostrar às empresas a contribuição dos controles internos. Todas estas questões serão ponderadas e ressaltadas de acordo com as obras pesquisadas, no intuito de esclarecer o assunto em várias visões.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 SIMPLES NACIONAL

A partir de 1º de Julho de 2007 entrou em vigor o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, SUPER SIMPLES, que revogou as legislações anteriores, com o objetivo de simplificar e desburocratizar o tratamento das empresas optante pelo simples nacional. No final de 2008, foi publicado a Lei Complementar 128/2008, consolidado finalmente a legislação do simples nacional. No final de 2010 houve a inclusão da Lei Complementar 133/10 para ajustar empresas culturais optantes pelo simples nacional.

A lei complementar 123/2006 (BRASIL, 2006) em seu artigo 3º considera microempresas, aquelas que têm sua receita bruta anual igual ou menor à R\$ 240.000,000 (duzentos e quarenta mil reais). E empresas de pequeno porte são aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). De acordo com a Lei Complementar 123/2006 em seu artigo 24, estas empresas não podem utilizar ou destinar qualquer valor a título de incentivo fiscal, apresentarão anualmente à secretaria da receita federal declaração única e simplificada de informações socioeconômica e fiscal para os órgãos de fiscalização tributária e previdenciária. Nas alíquotas fixadas pelo SIMPLES NACIONAL, estão contidos os seguintes tributos, segundo o artigo 13 da Lei Complementar.

- I. imposto sobre a renda da pessoa jurídica – IRPJ
- II. imposto sobre produtos industrializados - IPI
- III. contribuição social sobre o lucro líquida – CSLL;
- IV. contribuição para o financiamento da seguridade social-COFINS,
- V. contribuição para o PIS/ PASEP
- VI. contribuição patronal previdenciária – CPP para a seguridade social, a cargo da pessoa jurídica.
- VII. imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS;
- VIII. imposto sobre serviços de qualquer natureza - ISS. (REIS; GALLO; PEREIRA, 2010, p.119).

A Lei Complementar 123/2006 determina a alíquota aplicável para cada montante da receita bruta por ramo de atividade. Segundo Reis, Gallo e Pereira (2010, p.123) “A base de cálculo do simples nacional é a receita bruta e sua alíquota deverá ser determinada pelo valor acumulado nos 12 meses anteriores ao mês de apuração”.

De acordo com o artigo 17 da Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006) nem todas as empresas de menor porte podem utilizar o modelo de tributação simples nacional.

Quadro 1 – Empresas vedadas ao Simples Nacional

Atividades inclusas na vedação
Acessória creditícia
Gestão de crédito
Seleção e risco
Administração de contas a pagar e a receber
Gerenciamento de ativos, que tenha sócio domiciliar no exterior
Administração pública
Transporte intermunicipal e interestadual de passageiro
Distribuidora de energia elétrica
Importação de combustíveis
Importação ou fabricação de automóveis e motocicletas
Produção ou distribuição de cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes
Produção e distribuição de bebidas alcoólicas, refrigerantes, preparações compostas, não alcoólicas e cervejas sem álcool
Prestações de serviços decorrentes da atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, bem como serviços de instrutor, corretor, despachante ou qualquer tipo de intermediação de negócios
Locação de mão de obra
Consultoria
Loteamento e a incorporações de imóveis
Locação de imóveis próprios, exceto quando se referir a prestação de serviços tributados pelo ISS

Fonte: Adaptado da Lei Complementar 123/2006 (BRASIL, 2006) e 128/2008 (BRASIL, 2008).

2.2 CONTROLE INTERNO

O controle interno é um instrumento de trabalho para que o empresário consiga desenvolver suas atividades econômicas e financeiras. Oliveira, Hernandez e Silva (2011, p.6) “Pode-se entender que o objetivo principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

Para Nascimento e Reginato (2010) quanto mais amplo for o conhecimento adquirido pelos gestores das empresas, mais recursos eles terão para exercer suas funções de monitoramento e tomadas de decisões, além de elaborar planos para execução, medidas corretivas entre outras funções administrativas.

Muitas vezes, o que o empresário precisa, com toda a urgência, é um simples fluxo de caixa para explicar, antes que seja tarde, por que as atividades de sua empresa não estão gerando o retorno financeiro desejado. E que ele recebe de seu contador? Apenas e tão somente balancetes indecifráveis e sem qualquer utilidade para esse homem de negócios que tenta manter viva sua empresa (OLIVEIRA; HERNANDES; SILVA, 2011, p.1).

A controladoria atua de forma distinta no ciclo de vida da empresa desde o início até o fim. Buscando a melhor forma de gestão da empresa.

A controladoria atua de forma distinta em cada estágio de vida da empresa. Na fase de nascimento, ela muitas vezes nem existe, só é criada com a transição entre o nascimento e o crescimento. Isso porque quando uma empresa é criada, ela começa a funcionar com poucas operações, poucos são os gestores e em muitos casos ela é administrada inicialmente pelos próprios fundadores ou proprietários. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.36).

Como retratado por Oliveira, Hernandez e Silva (2011) as funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médios e longos prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. O modelo de planejamento ideal retratado por Nascimento e Reginato (2010) é que o planejamento consiste em vários processos que envolvem os objetivos da empresa a serem alcançados pelos seus gestores e como serão alcançados. Envolve tomada de decisões que visam melhorar o resultado empresa assim a estruturação da controladoria deve ser feita para atender as necessidades da empresa.

[...] a moderna controladoria deve estar estruturada para tanto atender a necessidades de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. Em outras palavras, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos. (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2011, p.7).

O controle da empresa é uma tarefa árdua. Para Nascimento e Reginato (2010) as empresas são criadas para obter resultados que satisfaçam seu proprietário, por isso é natural que seus objetivos sejam pautados na busca da eficiência e eficácia, para que consiga se desenvolver e prosperar. Com isso espera-se que empresas criadas com o objetivo de lucratividade cresçam com sustentabilidade sem riscos de falência. Já para Oliveira, Hernandez e Silva (2011) essa atividade de controlar, quando aplicada de forma

correta, recebe o nome planejamento estratégico, e requer além de planos e projetos de aperfeiçoamento, um trabalho árduo de conhecimento e aplicação de maneira organizada de incorporar alterações não previstas nos ambientes a qual ela está inserida.

Os controles ajudam o gestor a coletar e analisar dados. Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação. (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2011, p.54).

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.46) “para atingir os objetivos, é necessário alinhar as medidas nos níveis estratégico, tático e operacional. Nessa atividade, é importante harmonizar os objetivos em relação à objetividade, temporalidade e efeito nos diferentes tipos de planejamento”. Com a elaboração do planejamento estratégico é que os sócios ou acionistas externarão as crenças, visões e valores da organização, bem como qual a contribuição que ela trará para a sociedade.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, à pesquisa classifica-se como descritiva, tendo como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, buscando conhecer com maior profundidade o assunto, a fim de torná-lo mais claro e objetivo. O objetivo da pesquisa se delimitará em mostrar para as empresas optantes pelo Simples Nacional o que é o controle interno. A natureza é uma pesquisa básica que objetiva gerar conhecimentos novos e úteis sem aplicação prática prevista, envolve verdades e interesses universais. Buscando o entendimento do assunto, sem a utilização de dados estatísticos, em relação à abordagem do problema de forma qualitativa, a pesquisa será bibliográfica com levantamento de livros e leis específicas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

4.1 SIMPLES NACIONAL

De acordo com Pêgas(2011), o SIMPLES NACIONAL foi simplificado em um único recolhimento mensal, utilizando o percentual estabelecido na Lei, que abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, INSS, ICMS e ISS para as empresas contribuintes destes impostos. Com isto elas podem minimizar os investimentos na área contábil, reduzir os custos e facilitarem o controle da parte burocrática das empresas.

O SIMPLES NACIONAL (assim como acontecia com o modelo anterior) tributa apenas a receita bruta da pessoa jurídica, não alcançando as demais receitas eventualmente obtidas. Podem ser excluídas da receita bruta:

- a) As devoluções de vendas e as vendas canceladas;
- b) Os descontos incondicionais (comerciais concedidos na nota fiscal);e
- c) IPI e ICMS ST, quando registrados em receita bruta.

Não são incluídas no SIMPLES NACIONAL as receitas financeiras. Contudo, o imposto de renda retido na fonte sobre estas receitas será considerado como tributação definitiva, sendo tratado como despesa (PÊGAS, 2011, p.642).

Almeida e Braga (2008, p. 12) ressaltam que “o objetivo da Demonstração do Fluxo de Caixa é fornecer informações relevantes sobre recebimentos e pagamento de caixa de uma companhia durante certo período”. Pêgas (2011) diz que o pagamento do SIMPLES será no dia 20 do mês seguinte. Como as empresas têm um dia determinado para pagarem o imposto, elas terão facilidade para fazer um planejamento do fluxo de caixa. Segundo ele, para as empresas escolherem o regime tributário é necessário fazerem uma análise dos impostos a serem pagos, principalmente a folha de pagamento, porque ela representa quase 30% dos salários dos colaboradores.

4.2 MICROEMPREENDEDOR

Os microempreendedores individuais também poderão optar pelo simples nacional, de acordo com a Lei Complementar 128/2008 (BRASIL, 2008), com taxas fixas mensais, independente da receita auferida no mês. O microempreendedor individual é aquele que tem receita bruta no ano calendário anterior de até R\$36.000,00, (Trinta e seis mil reais). Ele tem redução zero dos valores referente às taxas, custo relativo à abertura, à inscrição, ao registro, ao alvará, à licença, concessão de alvará de funcionamento, se optar pelo recolhimento dos impostos e contribuições abrangido pelo simples nacional.

As microempresas e empresas de pequeno porte que aderirem o modelo Simples Nacional terão um tratamento diferenciado.

Tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

- I – à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;
- II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;
- III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão. (REIS; GALLO; PEREIRA, 2010, p.117-118).

4.3 CONTROLE INTERNO

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009) controladoria é a prestação de serviço que é contratada pelos administradores para que possam ter controle das atividades realizadas nas empresas, o que significa verificar se as atividades estão de acordo com os planos e metas das empresas. Ainda de acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009) o sistema de controle pode ser dividido de várias formas dentro da empresa; como comportamento, que envolve as ações e reações das pessoas; de processo, que consistem na análise dos processos para atingir o resultado esperado, e de resultado que envolve os aspectos de alcance do objetivo da empresa. Eles podem ser parciais ou finais, e podem ser analisados de formas diferentes para evidenciar o lucro da empresa.

A controladoria atende diferentes usuários, com o objetivo de satisfazer as necessidades de cada empresa.

[...] um dos objetivos básicos da controladoria é auxiliar os diferentes usuários na tomada de decisão. A literatura geralmente os divide em dois grandes grupos: internos e externos. Os usuários internos incluem todos os colaboradores envolvidos nas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar as operações da organização. Já os usuários externos são formados por grupos ou indivíduos que não estão envolvidos diretamente nas operações, mas têm interesse nos resultados dessas operações e na situação econômico-financeira da organização. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p.21-22).

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta que visa à melhoria e a sustentabilidade da empresa em todos os aspectos.

O planejamento orienta e fornece as diretrizes que norteiam as ações na organização na busca do alcance dos seus propósitos. Ele é responsável pela definição dos objetivos a serem seguidos durante todo o processo de gestão empresarial. A harmonização de um conjunto de objetivos do planejamento pode ser uma das atividades e coordenação da controladoria. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p.36-37).

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009) o sistema de controle sendo comparado ao funcionamento de um termostato, dividido em quatro etapas. Na primeira regula-se a temperatura, isto é, a concepção dos objetivos do plano. Na segunda faz-se a leitura da temperatura do ambiente ou registro dos resultados por meio do sistema de informações.

A terceira compreende a determinação da diferença ou desvio, pode ser semelhante a um mecanismo que compara a temperatura real com a desejada; se a diferença ou desvio entre as duas temperaturas for significativa, o termostato aciona o aparelho de aquecer ou resfriar (quarta etapa). Entretanto, uma vez que a ação corretiva do termostato é programada, ele deve proceder à análise das causas dos desvios antes de tomar as medidas adequadas.

Os controles internos são considerados essenciais para um planejamento a longo prazo.

A controladoria é vital para o planejamento a longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, entre outros, exigem um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades. (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2011, p.20, 21).

Para Oliveira, Hernandez e Silva (2011) a controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias e outros, por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou as contribuições que as empresas podem obter com a utilização do controle interno. Ele é uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento das empresas, porém para ter eficácia é necessário ter conhecimento de todas as informações e verificar se as atividades estão de acordo com os planos e metas das empresas. Através do estudo percebeu-se que as empresas optantes pelo Simples Nacional têm um tratamento diferenciado, que busca reduzir a carga tributária, contribuindo ao planejamento e desenvolvimento das mesmas.

Em relação aos controles internos verificou-se que eles exercem um grande papel dentro da empresa, buscando, entre outros, avaliar os processos de gestão. Mostrou também que para a empresa ter conhecimento amplo dos seus negócios é preciso ter planos e metas definidos, para que consiga alcançar as expectativas do gestor da empresa.

O resultado se limita a livros e leis específicas pesquisados, sendo restrito ao tempo para aprofundamento do assunto, contribuindo para algumas dificuldades. Novos estudos poderão ser realizados para ampliar o conhecimento sobre o assunto abordado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante; BRAGA, Hugo Rocha. **Mudanças Contábeis na Lei Societária**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Código Tributário Nacional, Constituição Federal e Legislação Complementar. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ, José Perez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PÊGAS, Paulo Henrique Barbosa. **Manual de Contabilidade Tributária**. 7. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2011.

A FUNÇÃO CRIADORA DO JUIZ NA FORMAÇÃO DA SEGURANÇA JURÍDICA

OLIVEIRA, Glauco Ribeiro de.*

GAIO JÚNIOR, Antônio Pereira.**

Partindo do princípio que ao intérprete da lei, quando da sua aplicação, cabe a responsável função, de analisar as palavras constantes em seu corpo frio, as quais, sempre que envoltas no direito, têm seu sentido especial, vida e significado peculiares. É certo, também, que nem a regra é jamais tão inequívoca e exatamente precisa, que não fossem possíveis dúvidas sobre sua aplicabilidade a casos determinados. Dessa forma, a criação da norma pelo juiz deverá evitar problemas que surgem com a divergência da jurisprudência, pois esta *“cria a insegurança e leva a incerteza aos negócios jurídicos.”*⁵⁸ Assim, a busca por caminhos que demonstrem a certeza e segurança é inexorável.⁵⁹

Diante disso, caberia o questionamento: quais seriam os efeitos causados pela utilização da jurisprudência - (in)segurança jurídica (!?). Já que a consideramos produto do Poder judiciário – por ser elemento de criação do direito – e sua aplicação como norma, é um fato indubitável que os julgados que emergem no gênero, atingem o fim de amparar e fundamentar decisões em espécie, sem que para tanto as partes estivessem legitimadas e lograssem participar da construção daquela decisão⁶⁰.

Outrossim, não há como deixar de sopesar, comparativamente, que se encontra o Julgador (Poder Judiciário) mais próximo da sociedade do que o Legislador (Poder

* Mestre em Direito – UNINCOR, Advogado, Professor Universitário.

** Professor Doutor em Direito, Coordenador do Programa de Mestrado em Direito da UNINCOR.

⁵⁸.MARQUES, José Frederico. **Manual de direito processual civil**. 3. v. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1976. p. 203.

⁵⁹.CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes Legisladores?** tradução de Carlos Alberto Álvaro de Oliveira, Porto Alegre Sérgio Antônio Fabris Editor, 1993/reimpressão,1999, p.18. O autor menciona que: *“Por mais que o intérprete se esforce por permanecer fiel ao seu “texto”, ele será sempre, por assim dizer, forçado a ser livre – porque não há texto musical ou poético, nem tampouco legislativo, que não deixe espaço para variações e nuances para a criatividade interpretativa. Basta considerar que as palavras, como as notas musicais, outras coisas não representem, senão símbolos convencionais, cujos significados encontram-se inevitavelmente sujeitos a mudanças e abertos a questões incertas”*.

⁶⁰.SILVA VELOSO, Carlos Mário da, **O poder judiciário e a súmula vinculante**, Conferência Magna proferida na Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro, em 06.02.1998 - Revista Ibero – Americana de Direito Público, pág. 47: *“Devo lembrar que, quanto aos juízes, a sumula vinculante seria desnecessária. Porque os juízes, de regra, quando vão decidir uma causa, a primeira coisa que fazem é a pesquisa em torno da jurisprudência. Eu fui juiz de primeiro grau, e era assim que procedia, e é assim que procedo, hoje, na Suprema Corte. Porque a jurisprudência representa a discussão amadurecida de uma questão de direito, pelo que é roteiro seguro para decisão a ser tomada.”*

Legislativo), porquanto, o jurisdicionado consegue individualizar-se em um processo e tem por este instrumento, bem como pelo direito de ação - como recorrer ao Poder Judiciário onde deposita sua confiança⁶¹ para solucionar seus problemas eminentes e reais, e obter, com a entrega da prestação jurisdicional, a declaração da norma em espécie.

Dessarte, o vácuo entre o disposto na lei e a aplicação ao caso concreto será preenchido pela análise interpretativa e criadora do Juiz.⁶²

Do *Discurso preliminar del Proyecto de Código Civil francés (1978)*, p. 45, de Jean-Étienne-Marie PORTALIS⁶³, podemos destacar:

Hay una ciencia para los legisladores, como hay otra para os magistrados; y la una no se parece a la otra. La sabiduría Del legislador consiste en encontrar, en cada materia, los principios más favorables al bien común; la Del magistrado es poner estos principios en acción, ramificar-los, extenderlos, mediante una aplicación sabia y razonada, a las hipótesis particulares; estudiar el espíritu de la ley cuando la letra mata, y no exponerse a ser una y otra vez esclavo e rebelde, desobedeciéndola por su espíritu de servidumbre.

Outro ponto, também peculiar, ocorre quando se utilizam correntes jurisprudenciais divergentes⁶⁴, que causam, indubitavelmente, uma insegurança e instabilidade social ao jurisdicionado e à sociedade, tendo em vista criar o questionamento e a dúvida: qual corrente jurisprudencial⁶⁵ será utilizada por este Juiz ou por aquele Tribunal.⁶⁶, retirando,

⁶¹. CANOTILHO, J.J. Gomes; MOREIRA, Vital. **Direito Constitucional**. Coimbra: almedina, 1992, p. 377. Os autores comentam sobre a necessidade da confiança do cidadão na efetivação e cumprimento das normas constitucionais para a construção de uma sociedade justa e igualitária, vem que o homem necessita de segurança para planejar e conduzir de forma autônoma e responsável sua vida, sendo nesse sentido, considerados como principais elementos constitutivos do Estado de Direito os princípios da segurança jurídica e da confiança do cidadão, neste sentido: “*Os princípios da proteção da confiança e da segurança jurídica podem formular-se assim: o cidadão deve poder confiar em que seus atos ou as decisões públicas incidentes sobre seus direitos, posições jurídicas e relações, praticados de acordo com as normas jurídicas vigentes, se ligam os efeitos jurídicos duradouros, previstos ou calculados com base nessas mesmas normas.*”

⁶². MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio. **Segurança jurídica e jurisprudência. Um enfoque filosófico-jurídico**. São Paulo, ed. LTr. 1996. p. 144: “*O julgador age, aqui como o alfaiate que recorda da peça de tecido (a lei) uma parte e reveste dela o homem que tem diante de si (no processo), segundo suas exatas medidas e adequações (elaborando a sentença ou norma particular). O tecido da vestimenta, assim como a decisão, não sobeja nem falece, daí chamar-se justa, e justo o aplicador.*”

⁶³. Idem, p. 128.

⁶⁴. LARENZ, Karl, **Metodologia da ciência do direito**, 3^a. ed, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1997, p. 442: “*Se os tribunais interpretassem a mesma disposição em casos similares ora de uma maneira, ora de outra, tal etária em contradição com o postulado da justiça de que os casos iguais devem ser tratados de igual modo, assim, como com a segurança jurídica a que a lei aspira.*”

⁶⁵. Idem, p. 443: “*Toda a interpretação da lei está, até certo ponto, condicionada pela época. Com isto não se pretende dizer que o intérprete deve seguir a par e passo cada tendência da época ou da moda. A continuidade da jurisprudência, a confiança do cidadão, que nela se estriba, de que a sua questão será resolvida de acordo com as pautas até aí vigentes, é um valor muito específico. Só a uma mutação fundamental da consciência valorativa geral é o que o intérprete se não deve subtrair, mormente quando ela tenha encontrado expressão em leis mais recentes ou assente num amplo consenso.*”

assim, dos indivíduos submetidos à avaliação de seu direito, a possibilidade de se orientarem, prevendo ou calculando qual seria a solução a ser aplicada ao seu caso.

Por seu turno, não podemos olvidar que o direito não é estático, mas dinâmico, apresentando-se em constante transformação⁶⁷, o que não podia ser diferente, pois a sociedade é mutável por força da natureza humana⁶⁸. Diante de uma visão prospectiva, sem a qual representaria um retrocesso⁶⁹, rendemo-nos “(...) à *evidência dos novos tempos, na medida em que, somente se compreende o Direito, se tem ele também como escopo e ideal o compromisso com o futuro*”⁷⁰. De sorte que, teríamos com a utilização da jurisprudência no sistema do *civil law*, um elemento que desempenharia a função insofismável e determinante na sua evolução, chegando ao ponto de ser considerado por alguns autores, como a idéia de ‘*costume judiciário*’⁷¹, e que, por sua vez, participa produzindo significativas funções, conforme mencionado no capítulo destinado ressaltar este fim.

Dessarte, mediante considerar-se que, ambos os poderes exerçam atividade organizada de produção normativa, sendo seus respectivos produtos: LEI – originada do Legislativo e JURISPRUDÊNCIA – do Judiciário, e no mesmo passo considerando-se a Lei como fonte de segurança jurídica, porquanto, em tese é *garantia de estabilidade das*

⁶⁶.MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio.Op. cit., p. 129. “O sentimento de insegurança jurídica que o cidadão de hoje experimenta com muita frequência, não nasce somente da acumulação de textos legais, mas nasce também, em estoque normativo constante, da frequência dos cambiamentos da lei, e porque não dizer da diversificação da jurisprudência.”

⁶⁷. GAIO JUNIOR, Antônio Pereira. anotações particulares efetuadas durante o Programa de Mestrado, UNINCOR, Três Corações, 2º semestre de 2003.

⁶⁸.MONTREAL, Eduardo Nouva. **El derecho como obstáculo**. México: Siglo Veintiuno Editores, S.A 5. ed. corregida y aumentada, 1981.p. 35: “La sociedad está sujeta a cambios de muy variada naturaleza, algunos condicionados por circunstancias externas a ella misma y otros originados dentro de su próprio seno. Em esto se asemeja aum organismo vivo”.

⁶⁹. A inquestionável necessidade de evolução do direito, há tempo já fora explanada, através das poéticas lições de RUDOLF VON IHERING. **A luta pelo direito**, 3ª. ed. revista da tradução de J. Cretella Jr. e Agnes Cretella, RT textos fundamentais, Revista dos Tribunais. 2003, p. 32: “O direito concreto (ou subjetivo), uma vez concluído, exige duração ilimitada, ou seja, levanta o braço contra a própria mãe. Conspurca a idéia de direito, quando a evoca, porque a idéia de direito é um movimento ascensorial de transformação, o qual, quando desaparece, cede o lugar ou surge em seu lugar, pois ... Tudo o que existe Está fadado a voltar ao nada.”.

⁷⁰. TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo, **A criação e realização do direito na decisão judicial**, Rio de Janeiro, Forense, 2003, p. 273.

⁷¹. MONTORO, André Franco. **Introdução à ciência do Direito**, 25ª. ed. 2ª. tiragem, São Paulo, Revista dos Tribunais, 2000, p. 353 “Da mesma forma que o costume se forma pela repetição de fatos individuais, a jurisprudência se constitui através de sentenças idênticas. Daí a aproximação que muitos autores fazem entre a jurisprudência e o costume. Alguns chegam mesmo a denomina-la “costume judiciário”, em oposição ao “costume popular”.

relações jurídicas,⁷² destinada a criar e harmonizar as relações entre os indivíduos que compõem uma sociedade, poder-se-ia afirmar que a Jurisprudência, também como forma de expressão do direito, teria como prestar seus efeitos neste mesmo sentido, notadamente ao considerarmos que emerge de decisão proferida pelo Estado-Juiz, e que este visa preencher um espaço, originado entre a existência da lei abstrata e a decisão concreta, *individualizando a norma e humanizando o direito*⁷³.

Logo, não há como passar ao largo de que, a disposição legal impõe uma norma de conduta geral para a sociedade, da mesma forma que é inquestionável para diferenciar a norma positivada da norma construída, e a flexibilidade⁷⁴ que a jurisprudência é dotada, permitindo um melhor tegumento e adequação aos casos específicos, inexoravelmente, diante das detidas funções que possui, conforme elencadas pelos autores citados quando discorreremos sobre a função da jurisprudência, e em especial, às ponderações de Rubens Limongi França⁷⁵.

Dessa forma, teríamos que o magistrado, no exercício da função do Estado-Juiz poderia, além de funcionar como intérprete da lei, agir com criatividade na função jurisdicional⁷⁶, pois estaria com o produto de seu trabalho (entendendo este como jurisprudência - sendo o conjunto de julgados), sinalizando legalmente e norteando a segurança como fato material concreto, visto que, “(...) a *Jurisprudência é fonte valorizadora da Segurança jurídica.*”⁷⁷

Nesta esteira, cabe ressaltar que o legislador, não raras às vezes ampara seu processo de elaboração de uma lei em construção normativa, que emerge da Jurisprudência. Dentre tantos os exemplos podemos citar as disposições que regularam o instituto da União Estável, que se originou e ganhou forma a partir do que as decisões reconheciam sob a denominação de “*dissolução de sociedade de fato*”.

⁷² .MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio Op. cit., p. 128.

⁷³ .Idem, p. 129.

⁷⁴ . MONTORO, André Franco. Op. cit., p. 353. “A jurisprudência, como a lei, traça uma norma jurídica geral e obrigatória. Mas se distingue da lei por sua maior flexibilidade e maleabilidade. Graças a essa flexibilidade, a jurisprudência desempenha importante papel no esclarecimento dos conceitos gerais da norma legislativa e na sua adequação à peculiaridades dos casos concretos”.

⁷⁵ . FRANÇA, Rubens Limongi. **Hermenêutica Jurídica**. 7. ed. Revista e aumentada, Ed. Saraiva, São Paulo, 1999, p. 165/170.

⁷⁶ .Idem, p. 23.

⁷⁷ .MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio. Op. cit., p. 39.

Sobre o tema, Sálvio de Figueiredo Teixeira, ao citar José Puig Brutau, assim destacou:

[...] quando o legislador de hoje estabelece que, para a redação ou a reforma de uma determinada lei substantiva(sic), se considerem os ensinamentos resultantes da aplicação do direito pelos tribunais, nada mais faz do que mostrar-se fiel a uma realidade que nenhuma teoria pode desvirtuar e que Maine, alhures, já expressara com a sua célebre afirmação de que o direito substantivo(sic) nasceu dos interstícios do processo.⁷⁸

Evitando transformar em problema a questão de tratar-se a jurisprudência como fonte direta ou indireta do Direito positivo, por não ser elencada no art. 4º. da LICC ou mesmo no art. 126 do CPC, mas em análise da inexorável tendência da dogmática jurídica contemporânea, que manifesta de forma clara e inequívoca quanto à valoração da utilização desta como “*instrumento*”, que auxilia na criação das leis⁷⁹ e na busca da almejada segurança jurídica, Mota de Souza expressa que:

É importante demonstrar como a Jurisprudência oferece segurança qualificada, superior à das leis. Quando se discorre sobre a Crise do direito, vê-se que uma das causas da insegurança jurídica é a proliferação das leis. A espantosa quantidade de leis promulgadas pelos legislativos gera incerteza no povo, como no campo do Direito Público, em que surgem, diariamente, inúmeras leis e regulamentos novos, gerando confusão e insegurança. E a proliferação das leis é um fator crítico da própria Legislação. Também neste aspecto, o julgador supera o legislador, pois há justiça mais qualificada nas decisões do Judiciário, do que nas leis do legislativo.⁸⁰

Dessarte, cabe ao juiz, quando exercer sua função criadora, através da interpretação, visualizar os efeitos que ela produzirá, quando apreciam: teses jurídicas idênticas - com fatos jurídicos idênticos, pois, relacionados com matérias idênticas, das quais, contudo, emergem decisões divergentes, que, indubitavelmente, geram uma (in)segurança jurídica, e por sua vez, com soturno reflexo para o jurisdicionado gerando, assim, um revés à estabilidade social.

Ao compasso desta assertiva, temos que:

⁷⁸. TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **A criação e realização do direito na decisão judicial**, Rio de Janeiro, forense, 2003. p. 7.

⁷⁹. STRECK, Lenio Luiz, **Súmulas no direito brasileiro – eficácia, poder e função**. 2. ed. revista e ampliada. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 1998, p.86: “A jurisprudência acaba impondo ao legislado uma visão nova dos institutos jurídicos, forçando o processo de criação das leis na direção da orientação construída pelos tribunais. Assim, é indubitoso que a jurisprudência no Brasil se constitui, além de fonte de normas jurídicas gerais, em uma fonte subsidiária de informação e alimentação ao sistema de produção de normas jurídicas.” O autor cita, ainda, nas notas de rodapé, na mesma página, Maria Helena Diniz e Barros Monteiro, dos quais elucida vários casos em que a jurisprudência participou na formação do Direito.

⁸⁰. MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio. Op. cit., p. 38.

Um dos fatores de estabilidade social, a que todo cidadão tem direito é a segurança jurídica. Não basta que a sociedade tenha uma Constituição. É preciso que esta seja respeitada por todos: governantes e governados. Assim, O Poder Judiciário ganha importância vital no estabelecimento da segurança jurídica, que é um dos pilares do edifício jurídico do Estado de Direito. Os cidadãos necessitam saber como as leis serão aplicadas para poder planejar suas vidas; todas as pessoas na sociedade têm o direito de saber, com certeza, o que devem e o que não devem fazer. É o Poder Judiciário que, em última análise, diz como as normas jurídicas devem ser aplicadas. A sociedade conta, portanto, com as decisões fixadas na jurisprudência para poder respirar a liberdade assegurada pelo Direito e vivenciada na segurança jurídica.⁸¹

Dessarte, é certo e inequívoco que a segurança jurídica é um dos escopos do ordenamento constituinte de um Estado, notadamente o democrático de direito, onde se tem, de forma incansável e necessidade ímpar o anseio da busca para se atingir a estabilidade social. Ao compasso deste norte, não há como se negar que a aplicação concisa e apurada da Jurisprudência poderia fazer emergir um instrumento inexorável, não só para se ter *“o acesso à justiça, mais do que isto, ‘acesso à ordem jurídica justa’”*⁸².

Assim, nossos esforços concentram-se em analisar a viabilidade de se encontrar um instrumento que possa oferecer elemento(s) que consiga(m) superar os óbices que impedem a segurança e o acesso à justiça, mesmo que este ocorra pela criatividade do juiz, ou até pela sua interpretação da lei, notadamente por se ter como norte que *“o direito existe para se realizar, todo o seu valor reside na possibilidade prática da sua realização.”*⁸³

A CRIAÇÃO E A INTERPRETAÇÃO JURISDICIONAL NA APLICAÇÃO DA LEI

Outra questão que também necessita ser oxigenada pelos pensadores do direito é a que trata da fixação do limite imposto à função criativa do juiz, e aquela que emerge da função legislativa, pois, cabe avaliar o seguinte questionamento:

Qual a linha divisória para que ocorra a interpretação e criação da norma (Jurisprudência) promovida pelo Poder Judiciário, perfeitamente aceitável, que se dê com segurança jurídica, e que não venha de encontro ao ordenamento jurídico?!

Será que, sob o escopo de atingir a segurança e a melhor forma de aplicação do direito, vale superar as regras contidas nos dispositivos emanados do Poder Legislativo?

⁸¹. NUNES, Luiz Antônio Rizzatto. **Manual de introdução ao estudo do direito**. 3^a. ed. São Paulo, Saraiva, 2000, p. 89.

⁸². GAIO JUNIOR, Antônio Pereira. **Tutela específica das obrigações de fazer**, 2^a. ed. Rio de Janeiro, Forense, 2003, p. 8.

⁸³. Idem, p.3.

Seria prudente utilizar-se do ativismo judicial somente quando necessário para complementar às lacunas criadas pela produção legislativa, ou este poderia chegar às raias de criar norma jurisdicional que se apresente *contra legem*?

De início, caberia lembrar, mais uma vez, que a interpretação nem sempre fora permitida. Para tanto, poderíamos destacar: JUSTINIANO, a quem cabe a responsabilidade do *Corpus Iuris Civilis*, ao qual era proibido qualquer comentário sobre os dispositivos a não ser tradução literal dos mesmos⁸⁴. Outrossim, e como já mencionado, a Lei portuguesa da Boa Razão, de 18 de agosto de 1769, e o Código Civil francês, de 1804.

Por seu turno, esta realidade, não é a que melhor se aplica à análise contemporânea do ordenamento jurídico⁸⁵, visto que, cabe aos Tribunais promover o desenvolvimento do direito como necessidade ímpar, diante da constante diversidade e evolução que sombreiam a sociedade moderna, em especial que ocorre em curto espaço de tempo, o qual a produção legislativa não consegue acompanhar.⁸⁶

Não obstante, possa admitir que, a atividade judicial promova o desenvolvimento do direito, ela deverá ter um limite de atuação, tanto para suprir as lacunas da lei, quanto

⁸⁴.JUSTINIANO. **Institutas do imperador Justiniano**: manual didático para uso dos estudantes de direito de Constantinopla, elaborada por ordem do Imperador Justiniano, no ano de 533 d.C. Trad. J. Cretella Jr. e Agnes Cretella. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2000.

⁸⁵.GOMES, Luiz Flávio, **A questão do controle externo do poder judiciário: natureza e limites da independência judicial no estado democrático de direito**. 2. ed. Ver. São Paulo: RT, 1993. p. 65: Lembrando as palavras de Diego Lopes Garrido: “o modelo de Justiça napoleônico encontra-se profundamente esgotado. Desde os anos setenta exige-se do juiz não [...] que se limite a aplicar a lei, senão muito mais: que instaure a Justiça, é dizer, pede-se-lhe uma função nitidamente política. Foi posta nas mãos dos juizes a responsabilidade de tutelar os direitos da pessoa, a qualidade de vida, os direitos do consumidor, a proteção do meio ambiente, a estabilidade laboral etc.”. O autor ainda pondera. p. 90: “[...] desejam e esperam que o juiz da era tecnológica cumpra um papel bem distinto do juiz napoleônico, legalista e positivista, autômato, cuja imagem poderia ser sintetizada nestas cinco palavras: ‘la bouche de la loi’. O juiz contemporâneo, sem fugir da marco jurídico-constitucional (porém também sem abrir mão dele), pode- e deve – desempenhar sua tarefa de distribuir Justiça de modo socialmente mais justo”.

⁸⁶.STRECK, Lenio Luiz, **Súmulas no direito brasileiro – eficácia, poder e função**. 2. ed. revista e ampliada. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 1998, p. 68: No dizer de Cueto Rúa: “los códigos siguen conservado su prestigio em todos los países de tradición romanista. Se lo sigue utilizando de manera prioritária. Son guía indispensable para el conocimiento Del Derecho y base primaria para la búsqueda de soluciones racionales, consistentes y omni-compreensivas de los problemas característicos tanto de la relaciones económico-financieras como de las relaciones no-económicas (v.g. las familiares), pero los códigos han dejado de constituir el paradigma normativo y el eje alrededor del cual gira la actividad jurídica. Su predominio se ha visto amezado por dos desarrollos relativamente recientes. Por un lado se ha multiplicado la acción legiferante en sus diversas manifestaciones (leyes propiamente dichas, reglamentos, regulaciones administrativas) y, por el otro, ha crecido la influencia de la jurisprudencia como instrumento de determinación específica de los sentidos normativos generales, y fuente diferenciada del Derecho”.

para disponibilizar uma melhor interpretação do dispositivo legal⁸⁷ dentro da cadeia de hierarquia das leis, ou seja, caberá ao julgador, no exercício de sua função, atualizar o pensamento do legislador para a época de sua aplicação⁸⁸, o que não retrata, assim, ferir as leis, mas ao revés, melhor aplicá-las pelas regras da hermenêutica ao caso em espécie.⁸⁹

Em que pese, à primeira vista, o posicionamento de Carlos Maximiliano parecer, de forma até contundente, contrário a aceitar a possibilidade da função criativa do juiz, pois afirma que esta não é de criar, mas de reconhecer o que existe na lei. Tem-se que, sua assertiva, trata por mera semântica, pois pode-se depreender da conotação esposadas em suas alegações, que o autor atribui uma carga de funções ao juiz, que, devidamente agregadas, deixam comprovadas a possibilidade de ser por ele promovida não só uma mera interpretação da lei, mas o exercício da criatividade jurisdicional. Contudo, que esta se dê com limite, qual seja, a considerar o campo da interpretação da lei.⁹⁰

⁸⁷. MAXIMILIANO, Carlos, **Hermenêutica e aplicação do direito**. Rio de Janeiro: Forense, 2003. p. 85: “Precisa o exegeta possuir um intelecto respeitoso da lei, porém ao mesmo tempo inclinado a quebrar-lhe a rigidez; apto a apreender os interesses individuais, porém conciliado-os com os interesse social, que é superior; capaz de reunir em uma síntese considerações variadíssimas e manter-se no difícil meio termo – nem rastejar pelo solo, nem voar em vertiginosa altura” O autor faz este comentário após a citação da fala de Biagio Brugi, quando este diz que: “A interpretação, que outrora parecia água plácida, estagnada, é hoje um mar assaz agitado.” Isto já em 1909, ou seja a quase cem anos.

⁸⁸. WOLKMER, Antônio Carlos, **Ideologia estado e direito**, 2ª edição Revista e Ampliada, São Paulo, Revista dos Tribunais, 1995, p. 175 “A função jurisdicional transcende a modesta e subserviente atividade de aceder aos caprichos e à vontade do legislador, pois, como poder criador, o Juiz não se constitui em um simples técnico que mecanicamente aplica o Direito em face dos litígios reais, mas, buscando solucionar os conflitos de interesse entre sujeitos individuais e coletivos de direito, o operador jurídico aparece como uma verdadeira força de expressão social que se define pelo exercício de uma função capaz de explorar as fissuras, as antinomias e contradições da ordem jurídica”.

⁸⁹. LARENZ, Karl, **Metodologia da ciência do direito**, 3ª. ed, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1997, p. 524/525: “A faculdade de desenvolver o Direito cabe indiscutivelmente aos tribunais, sempre que a lei – mais precisamente: o conjunto das normas jurídicas conformadas em leis e no direito consuetudinário, assim, como na jurisprudência constante, que sejam apropriadas para a aplicação imediata – contenha ‘lacunas’. Por isso, o conceito de ‘lacuna da lei’ não assinala, por certo, o limite do possível e admissível desenvolvimento do direito imanente a lei, que se mantém vinculado à intenção reguladora, ao plano e à teleologia imanente à lei. Um desenvolvimento do Direito ‘superior’ da lei é, em contrapartida, lícito aos tribunais mais apensa sob determinados pressuposto. Mas, quando existe um ‘lacuna da lei’, tal carece de uma explicação mais concreta.” O autor em complemento a sua exposição, pondera em nota de rodapé que: “Considero o conceito de lacuna imprescindível tanto para a delimitação daquelas ‘incongruências’ das leis que podem legitimar os juízes – de modo conforme à lei – face a ‘erros de política legislativa’, cujo afastamento é em geral reservado ao legislador, como pra distinção entre um desenvolvimento do direito ‘imanente à lei’ e um desenvolvimento do direito ‘superador da lei’, só excepcionalmente admissível. A faculdade de preenchimento de ‘lacunas’ resulta directamente do mandado do juiz de aplicar a lei em conformidade com seu sentido e escopo.”. p. 525.

⁹⁰. MAXIMILIANO, Carlos, Op. cit., p.65. O autor neste aspecto pondera que: “Em geral, a função do juiz, quanto aos textos, é dilatar, completar e compreender; porém não alterar, corrigir, substituir. Pode melhorar o dispositivo graças à interpretação larga e hábil; porém não – negar a lei, decidir o contrário do que a mesma estabelece. A jurisprudência desenvolve e aperfeiçoa o direito, porém como que inconscientemente, com o intuito de o compreender e bem aplicar. Não cria, reconhece o que existe; não formula, descobre e revela o preceito em vigor e adaptável à

Por sua vez, DWORKIN⁹¹ é inexorável em afirmar que, os juízes, com suas decisões, “criam novo direito”,⁹² especialmente quando manifestam posicionamentos que dão norte e elucidam uma matéria nova, para qual não havia, ainda, precedente na sua avaliação.

Continuando sua argumentação, e justificando a afirmação do poder dos juízes em criar o direito, DWORKIN apresenta o seguinte questionamento:

O que fariam os juízes na ausência da norma jurídica: [...] os juízes que não têm escolha, a não ser criar um novo direito, podem introduzir ambições diferentes nessa iniciativa. Devem preencher as lacunas com prudência, preservando ao máximo o espírito do ramo do direito em questão? Ou devem fazê-lo democraticamente, tentando chegar ao resultado que, segundo acreditam, represente a vontade do povo? Ou devem arriscar-se, tentando tornar o direito resultante tão justo e sábio quanto possível, em sua opinião? Cada uma dessas atitudes muito diferentes tem seus partidários nos cursos de direito e nos discursos que se seguem aos jantares nas organizações profissionais⁹³

Dessarte, tem-se que, a questão da interpretação e criação do direito pelo julgador, e a apuração do seu limite, face a sua aplicação perante a existência de dispositivo legal, não se limita em meras apologias. Ao revés, deve, insofismavelmente, nortear no sentido de possibilitar àquele, que agindo com observância ao desenvolvimento jurisdicional do direito, caso ultrapasse o limite do ordenamento jurídico positivado, o faça quando necessário, para buscar a melhor solução para o caso. Inclusive sob a argumentação de que visam solucionar as lacunas da lei, contudo, a doutrina⁹⁴ tem demonstrado que reste

espécie. Examina o código, perquirindo das circunstâncias culturais e psicológicas em que ele surgiu e se desenvolveu o seu espírito; faz a crítica dos dispositivos em face da ética e das ciências sociais; interpreta a regra com a preocupação de fazer prevalecer a justiça ideal (richtiges Recht); porém tudo procurar achar e resolver com a lei; jamais com a intenção descoberta de agir por conta própria, propter ou contra legem”

⁹¹. DWORKIN, Ronald. **O império do direito**. Trad. Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1999. p. 9. “Portanto, o debate público sobre a questão de se os juízes ‘descobrem’ ou ‘inventam’ o direito constitui, na verdade, um debater sobre se e quando essa ambiciosa pretensão é verdadeira”

⁹². CAMPILONGO, Celso F. In: **Os desafios do judiciário: um enquadramento teórico**. Apud. FARIA, Eduardo José. **Direitos humanos, direito sociais e justiça**. São Paulo: Malheiros, 1994, p. 49: “Além de suas funções usuais, cabe ao Judiciário controlar a constitucionalidade e o caráter democrático das regulações sociais. Mais ainda: o juiz passa a integrar o circuito de negociação política. Garantir as políticas públicas, impedir o desvirtuamento privatista das ações estatais, enfrentar o processo de desinstitucionalização dos conflitos – apensar para arrolar algumas hipóteses de trabalho – significa atribuir ao magistrado uma função ativa no processo de afirmação da cidadania e da justiça substantiva. Aplicar o direito tende a configurar-se, assim, apenas num resíduo da atividade judiciária, agora também combinada com a escolha de valores e aplicação de modelos de justiça. Assim, o juiz não aparece mais como ‘o responsável pela tutela dos direitos e das situações subjetivas, mas também como um dos titulares da distribuição de recursos e da construção de equilíbrios entre interesses supra-individuais.’”

⁹³. DWORKIN, Ronald. Op. cit. p.12-13.

⁹⁴. SIFUENTES, Mônica. **A súmula e os esqueletos**. Artigo retirado no endereço eletrônico: <http://www.saraivajur.com.br/doutrinaArtigosDetalhe.cfm?doutrina=705> em 26.08.2005: “Assim sendo, não se pode negar ao juiz a liberdade de analisar o caso concreto e concluir pela inaplicabilidade do entendimento sumulado, tal como ocorre quando se trata de um dispositivo legal. A fundamentação da sentença transforma-a em fator de

sobejamente claro que o ato de ultrapassar não significa contrariar veementemente a lei, mas colmatar, dar forma e sentido ao que esta, inexoravelmente, daria àquele caso em espécie, se fosse dotada de flexibilidade⁹⁵, como é a jurisprudência.

Dessa sorte, o direito reconhecido na decisão, emergiu da interpretação e retrata, assim, o desenvolvimento (atualização) da norma, o que, aparentemente, possa vislumbrar que se tenha ultrapassado a margem da lei. Contudo, este não poderá ser contra o direito⁹⁶.

Com amparo na idéia da redução da complexidade, utilizada por LUHMANN⁹⁷, poderíamos considerar um sistema em que, a atividade legislativa significaria um primeiro limitador do ordenamento, funcionando como filtro maior -genérico, para regular as relações sociais, enquanto, a atividade judiciária concretizaria de forma particular, como filtro menor, promovendo o real alcance que o legislador buscou regular, quando criou a norma inicialmente.

Assim, terá o intérprete e aplicador do direito, face à forma hermética que funciona o filtro menor, o que se dá por ser reduzida sua porosidade, a oportunidade de purificar, com mais propriedade. Assim, evitaria e sanaria os equívocos que transpuseram pelo filtro do gênero, bem como, pelo tempo que perdurou e fora despendido na filtragem, poderá apurar, detalhadamente as partículas menores, notadamente por serem estas mais específicas, para assim, aplicar o devido tegumento jurídico, conforme seria o sentido maior proposto pelo legislador. Contudo, não pode fazê-lo, por não lidar com a espécie.⁹⁸

arejamento do sistema [...] Ademais, não pode depender o alcance e interpretação da lei do talante pessoal dos seus aplicadores. Se o juiz não é mais um órgão cego e automático de aplicação das leis, tampouco pode ser o senhor do Direito, em uma sociedade livre e igualitária. Trata-se, portanto, de sopesar os valores: a liberdade de interpretação da lei, de que goza o juiz, não pode sobrepor-se ao direito de todos a uma interpretação igual, porque nesse princípio também se assenta um dos postulados da democracia.”

⁹⁵.Conforme afirmado por André Franco Montoro, nota de rodapé 214. **Introdução à ciência do Direito**, 25^a. ed. 2^a. tiragem, São Paulo, Revista dos Tribunais, 2000, p. 353.

⁹⁶.LARENZ, Karl, Op. cit., p.588. “*Compreende-se que também um tal desenvolvimento do direito tem que permanecer em consonância com os princípios gerais da ordem jurídica e com a ‘ordem de valores’ conforme à Constituição; mas, só pode ser justificado mediante essa consonância. Trata-se, portanto, de desenvolvimento do direito certamente extra legem, à margem da regulamentação legal, mas intra jus, dentro do quadro da ordem jurídica global e dos princípios jurídicos que lhe servem de base. Se a esse respeito, tão-pouco são já suficientes os meios auxiliares metodológicos, já discutidos, da interpretação da lei e do desenvolvimento d direito imanente à lei, então um tal desenvolvimento do Direito precisa também de ser fundamentado com ponderações jurídicas.*”

⁹⁷.LUHMANN, Niklas. **Sistema jurídico y dogmática jurídica**. p. 111-112, *apud*: SIFUENTES, Mónica, *Súmula vinculante, um estudo sobre o poder normativo dos tribunais*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 141.

⁹⁸. CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes Legisladores?**, tradução de Carlos Alberto Álvaro de Oliveira, Porto Alegre Sérgio Antônio Fabris Editor, 1993/reimpressão,1999. p.104-105. Sobre a assertiva deste parágrafo cabe lembrar a

Por seu turno, KARL KARENZ logrou identificar onde seria o limite para o julgador se posicionar, o que fez, justificando que este se daria quando não teria mais como fundamentar uma resposta com utilização do conjunto que compõe a ordem jurídica vigente. No entendimento o autor vislumbra a situação que trata de uma “decisão política”, matéria distante do que compete aos tribunais apreciar⁹⁹, apesar que, tanto o legislador quanto o juiz, inevitavelmente, no exercício de suas funções, avaliam a criação do direito.¹⁰⁰

Dessarte, caberá ao juiz, quando promover a interpretação da lei, ou mesmo, quando por ato de discricionariedade, precisar criar o direito, sopesar que esta liberdade não se apresenta de forma ilimitada, porquanto, tem-se que, *“na verdade, todo sistema jurídico civilizado procurou estabelecer e aplicar certos limites à liberdade judicial, tanto processuais quanto substanciais”*.¹⁰¹

Logo, impende observar a jurisdição como uma função que se submete à lei e ao direito, e cabe aos tribunais, conforme afirma LARENZ¹⁰², impor os limites para esta criatividade.

manifestação deste autor que assim pondera: *“Permanece, contudo, o fato de que, pela própria natureza do processo jurisdicional, a criação jurisprudencial do direito mostra-se lenta gradual e experimenta [...]”*. Em seguida cita Roscoe Pound, *The formative era of. América Law*, Boston, Little Brown, 1938, p. 51. *“ [...]Jexibe real vantagem, na competição com o direito legislativo, por operar com casos concretos, generalizando apenas depois de longo período de tentativas experimentais, de provas e contraprovas (‘trial and erro’), no esforço, quando não meramente declarativa, quando não se limite a colocar em forma de lei vinculante o que já foi adquirido pela experiência jurisdicional, implica todas as dificuldades e perigos próprios da profecia.”*

⁹⁹. LARENZ, Karl, Op. cit., p.608-609: *“[...] o limite do desenvolvimento judicial do direito radica aí onde a resolução exigida já não pode ser fundamentada só em considerações jurídicas, mas exige uma decisão política, orientada a pontos de vista de oportunidade. Encontra-la é, no Estado democrático, em princípio matéria do legislador. Os tribunais carecem de competência para promover a conformação social.”* Em complemento a sua argumentação o autor em nota de rodapé (p. 609), diz que: *“Neste termos, acertadamente, PICKER, JZ 1988, pág. 71. ele aponta para o facto de que ao juiz faltam os meios de conhecimento necessário para o conhecimento das conseqüências, meios esses que estão à disposição do legislador, bem como a possibilidade de conseguir tais conhecimentos mediante a audição de peritos ou dos directamente interessados.”*

¹⁰⁰. CAPPELLETTI, Mauro. Op. cit., p. 27: *“[...] o legislador se depara com limites substanciais usualmente menos freqüentes e menos precisos que aquele com os quais, em regra, se depara o juiz: do ponto de vista substancial, ora em exame, a criatividade do legislador pode ser, em suma, quantitativamente mas não qualitativamente diversa da do juiz. E não está dito que a legislação cesse de ser tal simplesmente porque deve se conformar, a sua vez, com vínculos bastantes precisos, constitucionais ou de justiça constitucional, não menos claros e detalhados, por sua vez, dos que de modo mais freqüente se impõem aos juízes, não apenas para delimitar negativamente, mas também, em larga medida, para determinar positivamente o conteúdo da própria lei.”*

¹⁰¹. Idem, p. 24.

¹⁰². LARENZ, Karl, Op. cit., p. 609: *“Os tribunais deviam tomar muito a sério este limite, no interesse das sus própria autoridade. De outro modo, haverá perigo de que os seus juízos sejam interpretados como tomada de partido ante a divergência de opiniões políticas e de que já não sejam aceites como enunciados fundados no direito. É desnecessário dizer que, com isso, o Estado de Direito cairia numa crise de confiança.”*

Outrossim, pode-se afirmar, que a relação entre a legislação e a jurisdição não retrata a figura de elementos em combate, mas que a sintonia eles viabiliza a operacionalização do Estado. Assim, a harmonia entre a função (jurisdição) e o instrumento (legislação) calha perfeitamente ao desenvolvimento do direito, e para tanto, basta que ajam de forma a se complementarem mutuamente.

Dessarte, não se falará na hipótese e na necessidade do juiz vir a julgar *contra a legem*, porquanto, pelo fato da jurisdição se interagir com a legislação haverá sempre consonância, que norteia o escopo de atingir o direito¹⁰³, o qual, em espécie, promoverá complementação da lei¹⁰⁴, o que faz servindo-se das funções que a jurisprudência lhe proporciona, conforme, claramente esposado por Rubens Limongi França.¹⁰⁵, Carlos Maximiliano, Rodolfo de Camargo Mancuso e outros autores citados no capítulo destinado a abordar este tema.

No que tange às lacunas da legislação e o poder de criação do juiz, é de se obterem que, o direito em si, não apresenta hiatos - espaços não regulamentados - porquanto, sempre haverá como nele apurar, quer pelas fontes, quer pelas formas de expressão, elementos que permitam e amparem ao órgão julgador a solução dos conflitos de interesses.

Tem-se ainda, e no compasso destas assertivas, impende sopesar que, para ocorrer a perfeita inteiração entre a jurisdição e a legislação, torna-se imperioso e indispensável a necessidade de o aplicador do direito buscar um constante aprimoramento do método jurídico¹⁰⁶, que disponibiliza para interpretar e aplicar o direito,

¹⁰³. GUERRA FILHO, Willis Santiago. **Aupoiesis do direito na sociedade pós-moderna**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997. p. 37. “[...] o papel do Judiciário em um Estado que se quer democrático é distinto daquele que se lhe atribui na formulação clássica sobre suas relações com os demais poderes estatais. Do Judiciário hoje, não é de se esperar uma posição subalterna frente a esses outros poderes, a quem caberia a produção normativa. O juiz não á de se limitar a ser apenas, como disse Montesquieu, *la bouche de la loi*, mas sim *la bouche de droi*, isto é, a boca não só da lei, mas do próprio Direito. sobre esse ponto, aliás, explicou a jurisprudência constitucional alemã, que a Lei Fundamental, quando estabelece, em seu art. 97, que o juiz está vinculado apenas à lei, essa vinculação deve ser entendida como ao direito (Hesse).”

¹⁰⁴. MOTA DE SOUZA, Carlos Aurélio. **Segurança jurídica e jurisprudência**. Um enfoque filosófico-jurídico. São Paulo, ed. LTr. 1996. p. 161: “No direito, encontramos estas relação dialética complementar precisamente entre Legislação e jurisdição, daí por que o Juiz não deve transgredir a Lei para decidir. O juiz profere decisão segundo a Lei e as circunstâncias e, nesta complementação faz evoluir o ordenamento e o próprio direito; acrescentando algo novo, através da Jurisprudência, permite ao Legislador retoma-la como fonte material de inspiração para novas leis ou aperfeiçoamento das existentes.”

¹⁰⁵. FRANÇA. Rubens Limongi. Op. cit., **Hermenêutica Jurídica**, 7. ed., São Paulo: Saraiva, 1999. p. 165-170.

¹⁰⁶. HUHME, Leda Miranda, **Metodologia científica: caderno de texto técnicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1999, p. 158. “O método experimental indica que o real não pode ser identificado nem pelo pensamento espontâneo, nem pelo pensamento racional, só podendo ser descoberto por uma informação metódica, isto é, por investigações organizadas,

porquanto, não se admite interpretar a lei, sem que antes se promova uma visão macro das searas jurídicas e sociais, fato fundamental à compreensão integral do fenômeno científico (e que se realiza pela sociologia jurídica).

De sorte que, se o aplicador do direito, máxime o juiz, que não almeja analisar a realidade social, os novos valores que a esta se agregaram, em especial por considerar o tempo e espaço que ocorreu o fato - que se encontra sob *judice*, notadamente questionando: o POR QUE aquela regra positivada fora inserida naquele momento e contexto social, se outra alternativa não lhe restará, que não seja se limitar a aplicar o roteiro do que diz o corpo frio do dispositivo legal, pois, sem a prática deste exercício, não há como se dizer que houve interpretação, desenvolvimento do direito e a busca do norte maior: o da ordem jurídica justa¹⁰⁷.

Por sua vez, se o exegeta – aplicador do direito, tem fôlego de pesquisador, pensamento crítico e científico, pelos quais reconhece a função e a aplicação indispensável da interdisciplinaridade¹⁰⁸ para avaliação das questões sociais e judiciais, obterá, inexoravelmente, firmes subsídios jurídicos que lhe possibilitarão melhor

controladas e confrontadas, que registrem as percepções que o homem pode captar através dos sentidos e dos instrumentos que o prolongam, multiplicam e precisam o seu fraco alcance.”

¹⁰⁷. LENZA, Pedro. **Teoria geral da ação civil pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. p.287: Sobre este tema o autor assim se posiciona: “Como já disse, é fundamental que o ‘direito’ exercido pela magistratura seja socialmente ‘eficaz’, buscando-se, ao máximo, a diminuição do grande abismo existente entre este último – ‘o direito socialmente eficaz’- e o ‘direito formalmente vigente’, o que a sociologia jurídica americana denominou de conflito entre a ‘law in books’ X ‘law in action’”. Para tanto, o magistrado, antes de tudo, deve ter o exato conhecimento da ‘realidade sócio-político-econômica do País onde judica. Watanabe, em lapidar estudo sobre o tema, destacou ser direito da população, do consumidor da prestação jurisdicional, uma Justiça prestada por juízes inserido na realidade social, comprometidos com o objetivo de realização da ordem jurídica justa e não uma Justiça praticada por juízes sem qualquer aderência à vida. (WATANABE, K. Acesso à justiça e sociedade moderna, p. 134). O autor em conclusão de sua assertiva, lembra, ainda, o que Nalini (NALINI, José Renato. *Recrutamento e preparo de juízes na Constituição do Brasil de 1988*. São Paulo: RT, 1992, p.123-125), diz, quanto afirma que para a formação do julgador seria ideal que o mesmo fosse: “um profissional verdadeiramente consciente, vinculado à realidade contemporânea, preocupado com os destinos da população a cujo serviço é preordenado, engajado no compromisso de exercer em plenitude o seu mister. Não apenas dizendo o Direito, mas fazendo a Justiça, atento aos anseios dos destinatários, quase sempre intuitivamente compatíveis com a ‘mens legis’”. E continua citando Nalini, quando este reposta as palavras de Ernst Forstthoff (*El Estado de la sociedad industrial*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1975.p.218) “uma ampla literatura que começou com o escrito de Büllow, ‘Gesetz um Richteramt (1886), e que se pode dar por concluída, em alguma medida, com a obra de Isay, *Rechtsnorm um Entscheidung* (1929), demonstrou que o juiz não é, de nenhuma maneira, o que Montesquieu imaginava quando o caracterizou como ‘la bouche que prononce les paroles de la loi’. A sentença judicial não se deduz direta e simplesmente da lei, senão é uma decisão inseparável de uma pessoa, o juiz, sem a qual não é sequer imaginável.”

¹⁰⁸. CAMPILONGO, Celso Fernandes. **Direito e democracia**. 2. ed. São Paulo: Max Limonad, 2000, p. 14: “O trabalho de colaboração interdisciplinar nas pesquisas jurídicas constantemente revela um ‘sentimento de impotência de como controlar a complexidade de um fenômeno ou de uma realidade que cada um aborda com uma linguagem diferente’. Por isso, no exame das relações entre o fato social e a norma jurídica, três equívocos são freqüentes. A sociologia jurídica, à falta de instrumentos de mediação entre o conhecimento do direito e o da sociedade transforma-se: a) em sociologia sem direito, ocupada só com os fatos; b) em sociologia e sacralizadora das categorias forjadas pela ciência jurídica; c) em sociologia para o direito, fazendo o cientista social não um colaborador mas um ‘consultor’ para não dizer ‘servo’, como criticamente aponta Arnaud, dos operadores jurídicos. Esses erros fazem com que a sociologia jurídica perca seu potencial crítico, autocrítico, teórico, empírico e multidisciplinar.”

interpretar a lei e, assim, aplicar e desenvolver o direito¹⁰⁹, a par de qualquer tendência apaixonada¹¹⁰ ou influência preconceituosa, sob pena de, pelo vício, gerar a insegurança jurídica.

Para tanto cabe ressaltar:

Toda inclinação, simpática ou antipática, enfraquece a capacidade do intelecto para reconhecer a verdade, torna-o parcialmente cego. A ausência de paixão constitui um pré-requisito de todo pensamento científico. Em verdade, o trabalho do intérprete pode ser ciciado, não só pelas causas apontadas, como também por qualquer prevenção, ou simpatia, que o domine, sem ele o perceber talvez, relativamente à parte, po sua classe social, profissão, nacionalidade ou residência, idéias religiosas e políticas. O homem é levado à solidariedade com outro, ou à ojeriza deste, pelos sentimentos imperceptíveis que lhe despertam a tradição histórica, a hereditariedade, o meio familiar ou escolar em que foi educado. Por isso é condescendente, ou severo demais, sem saber.¹¹¹

Dessarte, por sua vez, cabe ao intérprete¹¹², quando busca desenvolver seu mister - aplicar a lei - ser ponderado e avaliar a dialética¹¹³ de todo o contexto que fomentou a sua criação, ou seja, uma visão do anseio social e do momento histórico que justificaram e motivaram o dispositivo viesse a emergir¹¹⁴, notadamente, a regulamentação da

¹⁰⁹. LESSA, Pedro. **Estudos de filosofia do direito**. Campinas: Bookseller, 2000, p. 75: “O que mais se faz mister para o progresso do direito, e para a formação de normas jurídicas de acordo com as verdadeiras necessidades e exigências da natureza individual do homem e da sociedade, é o desenvolvimento das ciências antropológicas e sociais. Bem conhecer a natureza do homem e a do seu ambiente necessário, a sociedade, é preparar os elementos indispensáveis para a formação de uma teoria jurídica, verdadeira e desenvolvida, para determinar com exatidão o conjunto orgânico de condições de vida e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade, que podem ser garantidas pela força coativa do Estado, e é necessário que o sejam.”

¹¹⁰. FERRARA, Francesco. **Trattato di diritto civile italiano**, 1921, v. I, p. 206. apud. MAXIMILIANO, Carlos, **Hermenêutica e aplicação do direito**. Rio de Janeiro: Forense, 2003. p. 84-85. “A interpretação deve ser objetiva, desapassionada, equilibrada, às vezes audaciosa, porém não revolucionária, aguda, mas sempre atenta respeitadora da lei.”

¹¹¹. WURZEL, Karl. **Das juristische denken**, in: ‘Oesterreichisches Zentralblatt für die Juristische Praxis’, v. 21, p. 599-600. apud: MAXIMILIANO, Carlos, **Hermenêutica e aplicação do direito**. Rio de Janeiro: Forense, 2003. p. 85.

¹¹². MAXIMILIANO, Carlos, Op. cit., p. 86: “Deve o intérprete, acima de tudo, ‘desconfiar de si’, pesar bem as razões ‘pró e contra’, e verificar, esmeradamente, se é a verdadeira justiça, ou são idéias preconcebidas que o inclinam neste ou naquele sentido. ‘Conhece-te a ti mesmo’ – preceituava o filósofo ateniense. Pode-se repetir o conselho, porém completando assim: - “e desconfia de ti, quando for mister compreender e aplicar o Direito””

¹¹³. REALE, Miguel, **Fontes e modelos do direito. Para um novo paradigma hermenêutico** 1. ed. 3. tiragem, São Paulo: Editora Saraiva. 2002.p.p. 80: “[...] onde penso ter demonstrado que somente a dialética de complementaridade, com vigência crescente no pensamento contemporâneo, logra explicar a correlação existente entre fenômenos que se sucedem no tempo, em função de elementos e valores que ora contrapostamente se polarizam, ora mutuamente se implicam, ora se ligam segundo certos esquemas ou perspectivas conjunturais, em função de variáveis circunstâncias de lugar e de tempo.”

¹¹⁴. ENGISCH, Karl. **Introdução ao pensamento jurídico**, 8ª. ed, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2001. p.169: Ora de forma igual ou semelhante se processa a compreensão histórica de uma lei: começando com o sentido factualmente mentado e querido, põe seguidamente a claro as conexões históricas mais próximas, descobre os “motivos”, interroga os pontos de vista dos seus autores, finalmente, investiga todo o subsolo das raízes históricas e a atmosfera espiritual em que a lei se desenvolveu e formou. Neste sentido pôde efectivamente WINDSCHEID dar ao intérprete a seguinte directiva: ‘entrar e integrar-se o mais possível no espírito do legislador, tomando em conta todos os elementos de que seja possível lançar mão.’

situação jurídica pretendida¹¹⁵, porquanto, *como a realidade social é mutável, também, assim serão os entendimentos a respeito da interpretação das normas jurídicas.*¹¹⁶

Dessa forma, poderá o intérprete, através deste exercício¹¹⁷ e da busca do desenvolvimento do direito, colher elementos, visando solucionar, da melhor forma, as situações postas a sua apreciação, mesmo as mais excepcionalíssimas¹¹⁸, que aparentemente demonstrariam estar *extra legem*, mas que jamais apresentariam, diante das considerações retromencionadas, *extra directum*, pois este é o limite.

CONCLUSÕES

A Jurisprudência, uma das formas de expressão do direito, que se destaca por revelar a compreensão desse mesmo direito, conforme as manifestações dos que são investidos do poder-dever no exercício da atividade jurisdicional, deve mostrar-se apta a preservar importantes valores que formam as relações entre os indivíduos e o Estado. Sobretudo, porque este a exerce em forma de monopólio, sendo vedada a realização do que se convencionou denominar auto-tutela. Entre os valores que devem ser preservados, destacam-se a igualdade, a segurança a economia e o respeito pelo jurisdicionado.

Doutrinadores defendem e vinculam a possibilidade de que o direito é engendrado pela sociedade e se faz formalizar através das decisões postas nos tribunais, que têm a relevante função de confeccionar e declarar aquele, sendo tal função feita pela jurisprudência. De sorte que, sendo esta uma de suas funções, que seja de forma a

¹¹⁵. REALE, Miguel, Op. cit., p. 78 “*Um dos objetivos da teoria tridimensional do direito, inspirada por uma visão de integralidade, é demonstrar que, sob pena de incidir-se em várias formas de reducionismo, o jurista, no momento hermenêutico da compreensão das regras jurídicas, não pode fazer abstração de como elas se constituíram, a que razões de fato e a que motivos de valor visaram a atender.*”

¹¹⁶. STRECK, Lenio Luiz, Op. cit., p. 101.

¹¹⁷. VASCONCELOS, Arnaldo. **Sobre a jurisprudência.** Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, v. XXXIX;2, jul./dez. 1988. p. 146. “[...] por mais que se afigure a lei ela sempre dispõe de modo geral, competindo ao intérprete particularizá-la, segundo os dados e as circunstâncias do caso concreto. Como já se anotou, a própria afirmação de sua clareza pressupõe interpretação. E mais: interpreta-se até seu silêncio e sua ausência”.

¹¹⁸. ENGISCH, Karl. Op. cit., p.607: “*A impossibilidade de uma solução pela via de um desenvolvimento do Direito imanente à lei, que haja de ajustar-se a estas exigências, tem que estar fora de dúvidas. O limite do desenvolvimento do Direito superador da lei levado a cabo pelos situa-se onde já não é possível uma resposta no quadro do conjunto da ordem jurídica vigente e, por isso, não pe possível com considerações especificamente jurídicas; em especial, portanto, quando se trata de questões de oportunidade ou quando seja requerida uma regulamentação pormenorizada que só o legislador pode encontrar, pois que só ele dispõe das informações para tal necessárias e de legitimação para isso.*”

conseguir promover uma ordem jurídica que permita, ao máximo, aproximar o ideal do justo, qual seja: uma ordem jurídica justa.

Dessarte, a utilização de antecedentes jurisprudenciais, para iluminar e conduzir os operadores do direito e dar ciência ao jurisdicionado, na expectativa de uma decisão sem surpresas, já que tem como orientação, o debate da tese jurídica agitada nos casos futuros, que guardam semelhança temática com os casos pretéritos já decididos, o que torna o sistema proposto adequado ao nosso modelo de jurisdição, que detém como uma de suas características principais a substitutividade da vontade dos envolvidos no conflito, pela imposição da vontade do direito. Confere-se, assim, uma nova dimensão ao papel criativo do Judiciário no fomento da segurança jurídica.

Assim, formam-se as correntes jurisprudenciais. Contudo, se inicialmente, transpareciam pacificadas, acabam por merecer tratamento diverso, criando uma situação de insegurança para as partes em litígio, e até de desigualdade daqueles que tiveram seus casos decididos com supedâneo do julgado em tese consolidado, o que cria uma situação loteria, a considerar “sorte” ou “azar”, quando da apreciação das questões por esta ou aquela Turma ou Câmara, perante o Tribunal em que tramita o processado.

Ao compasso disso, prudente seria que, lograssem os investidos de prestar a tutela jurisdicional, ponderar dentro de uma análise mais cuidadosa – detida, ao prolatar e dar publicidade a seus entendimentos, a fim de evitar o fortalecimento de insegurança do jurisdicionado, o qual, como leigo, pouco afeto às técnicas judiciais, não consegue entender o sentido de haver decisões contraditórias quando a matéria levada a julgamento é a mesma. Tal situação deixa transparecer um sentimento de descaso com “seu direito”.

Diante disso, tem-se que a situação leva a uma situação de incerteza, que prejudica e atrasa a obtenção do direito e sua desenvoltura econômica, pois o Poder Judiciário forte é um dos pilares do Estado Democrático de Direito e face ao aparente ambiente de insegurança, tal avaliação resta enfraquecida.

A análise da assertiva acima não tende a um engessamento do poder do julgador em decidir sempre conforme os casos pretéritos já julgados. Não se trata de petrificar-se diante de uma interpretação consumada, mesmo porque as mutações sociais promovem significativas e constantes alterações na análise da norma e dos julgados, para aplicação do direito. Contudo, ao proceder esta revisão, cabe fazê-la com parcimônia, pois, uma vez alterado, deve-se pensar em, novamente, ter uma orientação que viabilize a obtenção de segurança jurídica, com aplicação e avaliação dos julgados que vierem a ser proferidos.

Entretanto, a existência de alterações súbitas de jurisprudência que muito concorrem para fazer emergir o sentimento de insegurança, ante a falta de orientação clara de como as regras devem ser seguidas, ou mesmo, de como estas serão interpretadas, causam instabilidade no pensamento do cidadão, o qual não pode confiar que os seus litígios serão interpretados, basicamente, de acordo com a jurisprudência já assente. Porquanto, isto poderá ser alterado a qualquer tempo, sem que para tanto, haja previsibilidade.

Não se pretende sugerir uma imposição de *ditadura do Judiciário*. Tampouco, se visa proporcionar um enfraquecimento das garantias de um magistrado, o qual deve invocar a sua independência funcional apenas quando exerce a atividade jurisdicional de forma monocrática. Não podemos deixar de sopesar que o Estado-juiz tem inexorável responsabilidade também de criação e aplicação do direito diante do poder criador do magistrado, que não se confunde com um singelo operador da lei, que agiria de forma mecânica quando da aplicação daquela para solução dos conflitos. Porquanto, operar o direito, figura com uma função inexorável, de explorar a fissura, as antinomias, as contradições e fomentar a evolução da norma para aplicação do direito, obtendo-se uma ordem jurídica justa.

Assim, as propostas do presente trabalho levam a uma necessária avaliação da jurisprudência como forma de expressão do direito e que sua aplicação, ausente de uma regra uniforme possibilitaria emergir a insegurança para o jurisdicionado. Notadamente por que, quanto mais se ascende na devolução das teses jurídicas aos tribunais e entre os tribunais, há que se contar, sobretudo, com a uniformização, mormente por ser missão precípua a eles destinada, não se olvidando de que sendo a lei uma fonte de segurança jurídica, elaborada pelo poder competente, deverá ser a jurisprudência também uma fonte do direito, que emerge através da aplicação do melhor método hermenêutico, que é a interpretação do direito positivado e da subsunção da norma ao caso, para a busca da verdadeira justiça.

BANCO DO BRASIL: 200 anos Construindo o Valor de Uma Marca

Ciro Antônio Pereira Lemos¹¹⁹
 Tânia Aparecida Pereira Campos¹²⁰
 Emílio Augusto Oliveira Jorge¹²¹
 Jane Chirley Brandão¹²²
 Ronaldo Chagas¹²³
 Márcio Lucas Pereira¹²⁴

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar como o Banco do Brasil, em 200 anos de história, construiu e vem construindo o valor de sua marca. Depois de passar pela história antiga e recente da organização, procura-se entender qual a perspectiva do Banco com relação ao tema valor da marca. Neste sentido, o estudo identifica as ações que estão sendo desenvolvidas para a construção da identidade corporativa e da marca e ainda como a instituição cuida da sua imagem e reputação junto ao seu público. O trabalho verifica como os símbolos do BB acompanharam a evolução da Organização ao longo do tempo. Aborda-se, também, o mercado onde o Banco atua e seu posicionamento. Identifica-se como o Banco do Brasil vem tratando seus clientes, considerados seu maior patrimônio. Neste sentido, examina-se como trabalha a segmentação e as ações de acompanhamento para evitar evasões e potencializar o relacionamento com o cliente. Conclui-se finalmente que, apesar da empresa estar cuidando do valor de sua marca e ser respeitada no mercado, existem algumas ameaças. Por ser uma empresa de economia mista, sempre haverá a possibilidade de uma privatização ou mudança parcial ou total no modelo adotado pelo governo em sua participação no Sistema Financeiro Nacional. Quanto aos meios, o estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Valor da Marca. Identidade Corporativa. Relacionamento com Clientes. Posicionamento.

ABSTRACT

This study aimed to identify and analyze how the Bank of Brazil, in 200 years of history, has built and is building the value of your brand. After passing through the ancient and recent history of the organization, seeks to understand the perspective of the Bank in relation to the theme of the brand value. In this sense, the study identifies the actions that are being developed for the construction of corporate identity and brand, and also as the institution takes care of its image and its reputation with the public. The work examines how the symbols of BB followed the evolution of the Organization over time. It addresses

¹¹⁹ Mestre Profissional em Administração pela UNIPEL. Professor da Faculdade de Nova Serrana- FANS.

¹²⁰ Graduada em Ciências Contábeis. Pós graduação em Planejamento Fiscal e Auditoria Contábil e Gestão Estratégica em Controladoria. Professora da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

¹²¹ Pós-Graduação - Aperfeiçoamento em Engenharia da Produção. Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

¹²² Advogada. Professora da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

¹²³ Professor da Faculdade de Nova Serrana.

¹²⁴ Administrador, professor da Faculdade de Nova Serrana.

up, also the markets where the Bank operates and its positioning. It identifies up as the Bank of Brazil has been treating its customers, considered its greatest asset. In this sense, it examines how targeting operates and follow-up actions to prevent evasions and enhance the customer relationship. And it conclude finally that despite the company is taking care of its brand value and be respected in the market, there are some threats. Being a mixed economy company, there is always the possibility of a privatization or partial or total change in the model adopted by the government in its participation in the National Financial System. As for the means of study, it used up the Bibliographic.

Keywords: Brand Value. Corporate Identity. Customer Relations. Positioning.

1. INTRODUÇÃO

Quanto tempo tem a marca do sapato que você está usando agora? E o Banco com quem você se relaciona hoje com maior intensidade e no qual confia, deixando com ele suas economias e seu plano de previdência, há quanto tempo está no mercado? Afinal, o que pode haver em comum entre bancos e sapatos? Você sabe avaliar ou tem informação do valor destas marcas? As respostas para estas perguntas, ainda mais quando se considera a infinidade de produtos e marcas disponíveis, podem variar numa faixa muito extensa. Algumas darão destaque ao tempo em que a marca existe e traduzir isso em confiança, credibilidade e lealdade. Outras respostas darão ênfase ao valor que as marcas obtiveram ao longo do tempo e como o mesmo foi construído. Qualquer que seja o enfoque, o assunto constitui-se num grande desafio: entender a razão da longevidade ou não das marcas e como se constrói o valor delas ao longo do tempo.

Para Tavares (2008), enquanto alguns autores afirmam que os produtos passam e as marcas ficam, o contrário também acontece. Ou seja, alguns produtos permanecem por anos enquanto suas marcas não mais existem. Destaca que a grande questão é saber o que contribui para a longevidade de produtos e marcas. O autor cita os estudos e as preocupações sobre o chamado ciclo de vida do produto que busca uma semelhança com o ciclo de vida dos seres vivos e também analisa o valor da marca. Os processos de fusões e aquisições foram incrementados a partir da década de 1980, constatando-se, em boa parte dos casos, que se pagava mais do que o patrimônio tangível ou físico das empresas. Era o reconhecimento de que o patrimônio intangível, composto pela marca, patentes, pessoas e reputação, estavam incorporados. O valor de uma marca, diz o mesmo autor, pode ser abordado de acordo com as perspectivas de seus vários *stakeholders*. Concluiu que o valor da marca é relativo e corresponde ao tipo de interesse

dos que estão direta ou indiretamente interessados: investidores, fornecedores, intermediários, público interno, comunidade e o consumidor ou cliente final.

Segundo Costa e Almeida (2008), são duas as principais perspectivas presentes na literatura para avaliação do valor da marca: financeira e do consumidor. A perspectiva financeira verifica o valor monetário da marca para propósitos contábeis. A perspectiva do consumidor, também conhecida como *consumer-base brand equity*, tem como motivação potencializar os esforços de marketing das organizações ao permitir uma maior compreensão do comportamento do consumidor. Sugere, então, que os recursos sejam direcionados para a segunda perspectiva citada, com vistas a um melhor aproveitamento. Os mesmos autores afirmam que o *brand equity*, ou valor da marca, permite a longevidade da empresa e aumenta o seu poder de negociação.

O objetivo deste artigo é verificar e analisar como a marca secular Banco do Brasil se enquadra nessa discussão. Passar pela sua história, desde sua criação em 1.808. Procurar entender o valor da marca na perspectiva da empresa: como vem sendo construída a identidade corporativa e da marca, a sua imagem e reputação. Verificar como a marca, representada pelos seus símbolos: logomarca, cores, slogans, evoluiu ao longo do tempo e se acompanhou cada momento da organização. Descrever e analisar o mercado onde o Banco do Brasil atua e como ele se posiciona no mesmo mercado. Verificar como anda o relacionamento junto ao seu público interno, governos, acionistas e público não cliente. Finalmente, verificar como o Banco está cuidando de seus clientes e concluir sobre as perspectivas de longevidade ainda maior para a empresa e sua marca.

A escolha da Instituição justifica-se pela tradição, tamanho e importância no desenvolvimento do país. O processo de construção da marca BB acompanhou e interferiu no próprio desenvolvimento nacional. Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de *mobile banking*, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em depósitos totais, câmbio e exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros (BANCO DO BRASIL S.A., 2009).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 HISTÓRIA: AMBIENTE E CRONOGRAMA DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA E DA MARCA

No mês de fevereiro de 1808 a comitiva do príncipe regente, D. João VI, desembarcou na cidade do Rio de Janeiro, fugindo da iminente invasão do exército napoleônico. Alguns historiadores classificam o episódio de “início da modernização do Brasil”. A história do Banco do Brasil tem o mesmo ponto de partida. O príncipe fundou um grupo de novas instituições naquele mesmo ano, incluindo faculdades médicas, a Biblioteca Nacional, o Jardim Botânico e, no dia 12 de outubro, o Banco do Brasil. O início foi tão conturbado quanto a confusa e mal orientada administração financeira do Reino. Devido ao mau uso que se fazia dos fundos do Banco, onde muitos tiravam vantagens, o Banco foi liquidado em 1829, para ressurgir no ano de 1853, pelas mãos do Visconde de Itaboraí. Em 1822, na independência, foi o principal parceiro para custear as escolas e hospitais do país que nascia. No fim da década de 1880, destacou-se como indutor do fomento econômico, destinando as primeiras linhas de crédito para a agricultura, em especial a do café. Com a Proclamação da República em 1889, atuou decisivamente para equilibrar os impactos financeiros causados pelo fim da Monarquia (Banco do Brasil S.A.). O BB foi um dos financiadores, no final do século XIX, da construção da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa – Revista Bovespa). Suas ações são negociadas em bolsas de valores desde 1906 (SENDER; FLECK, 2004).

Volta-se agora para a história recente. O compromisso com o desenvolvimento do país continuou sempre pautado pelos princípios de ética, responsabilidade socioambiental e valorização cultural. Em 1985 foi criada a Fundação Banco do Brasil, que, desde então, já alfabetizou mais de 140 mil pessoas além de outros projetos de assistência a comunidades urbanas e rurais. De acordo com Fortuna (2008), a Instituição teve função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando o Conselho Monetário Nacional suprimiu a chamada *conta movimento*. A sistemática, enquanto durou, colocava o BB na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda, via ajustamento das contas das autoridades monetárias e do Tesouro Nacional. O autor afirma ainda que, hoje, o BB é um conglomerado financeiro de ponta e que está se ajustando à estrutura de um banco múltiplo tradicional, embora ainda opere como agente financeiro do Governo Federal. Em 1989 o BB, em apoio à disseminação e democratização da cultura, inaugurou o primeiro Centro Cultural Banco do Brasil no Rio de Janeiro, seguidos de outros CCBBs em outras capitais brasileiras. A partir de 1992, o Banco colocou em evidência sua opção por crescer de forma sustentável, junto com o país. Após uma série de ações práticas, como a implementação de uma estratégia de

Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS, o BB, em 2004, tornou-se a primeira empresa brasileira a desenvolver uma Agenda 21 própria. Por iniciativas como essas, os valores bicentenários do BB ganham destaque na pauta de empresários, governos e sociedade mundial (Banco do Brasil S.A. e Fundação Banco do Brasil). O Banco do Brasil ingressou no “Novo Mercado” da Bovespa, do qual participam empresas que têm o mais elevado grau de governança corporativa, em 2006, ano em que comemorou 100 anos de listagem em Bolsa (BANCO DO BRASIL S.A., 2009).

2.2 OS SÍMBOLOS ACOMPANHAM A CONSTRUÇÃO DA MARCA

Materializada pelos seus símbolos: padronização visual, logotipo, cores e *slogans*, a marca precisa evoluir em busca da pronta e perfeita identificação por parte de clientes e outros interessados. Daí decorre a necessidade de mudanças ao longo do tempo; atualização e modernização para acompanhar novas tendências, comportamentos e o novo posicionamento assumido pela organização. Foi o que ocorreu com a marca e as cores utilizadas pelo Banco do Brasil, ao longo de 200 anos de história. Em 1968 foi criado o símbolo do Banco do Brasil, já vislumbrando a modernidade. A cor utilizada na época era o azul. No entanto, desde a sua fundação em 1808, para viabilizar financeiramente a vinda da corte portuguesa de D.João VI para o Brasil e ser também um emissor de moedas, já havia a preocupação com a marca. A denominação Banco do Brasil foi resultado da associação do seu ramo de atividade ao nome do País. No ano de 1978 a marca BB foi normatizada com a finalidade de evitar erros quanto à utilização de cores, posição, proporção e localização. Foram institucionalizadas as cores marrom, ocre e amarelo, substituindo o tradicional azul. Em 1985, após 17 anos da criação, aconteceu a primeira atualização do símbolo BB, que passou a ser usado em duas versões: *outline* e *chapada*. As cores passaram a ser o “azul rei”, pela identificação com a história do Brasil, e o “ouro rico”, que traduzia o valor da expressão “ouro” presente na denominação de produtos do Banco, como o cheque-ouro. Logo em seguida, em 1986, acontece nova atualização e a expressão “S.A.” foi suprimida, na busca de maior simplicidade e dinamismo da identidade visual. Na época, o Banco passava por transformações importantes assumindo, de forma completa e definitiva, a condição de banco comercial. A cor “ouro rico” foi eliminada pois havia limitação de uso: o alto custo de impressão da cor dourado em anúncios de revista, por exemplo. O amarelo passa a ser cor institucional e assume papel de destaque em toda a comunicação visual. O objetivo foi buscar a

modernidade e jovialidade expressas pela cor. Com o investimento no marketing esportivo ficou reforçada a exposição do amarelo (BANCO DO BRASIL S.A., 2009).

A seleção masculina de vôlei conquista a medalha de ouro nas olimpíadas de Barcelona em 1992 e, a partir daí, o brilho, o volume e a vibração das camisas amarelas do BB nas quadras passaram a ser também parte do espetáculo. Em 1993, o reconhecimento do símbolo BB saltou de 54% nos anos 80 para 91%. Em 1994 e 2002 aconteceram alterações no símbolo BB, na busca de sua contemporaneidade, porém as cores permaneceram sem modificação. Atualmente, o nível de reconhecimento do símbolo BB, acima de 90%, coloca o Banco no seleto grupo de empresas que se comunicam através de imagens e ícones, dispensando-se as palavras. O *slogan* atual do BB, adotado desde o início de 2007, é “*Todo Seu*”, num claro reconhecimento de que a organização pertence a todos os brasileiros. Há alguns anos, a empresa adotou uma padronização visual onde o cliente pode identificar uma agência, externa e internamente, em qualquer local do país (BANCO DO BRASIL S.A., 2009).

2.3 O MERCADO ONDE O BB ATUA

Há anos, o Sistema Financeiro Nacional transformou-se num **oligopólio** de poucos e grandes bancos, que dominam mais de 70% dos produtos e serviços bancários. O sistema é acusado por vários analistas de cobrar grandes *spreads*, deixando de cumprir seu papel no desenvolvimento nacional e sufocando o setor produtivo e as famílias. O setor é bastante competitivo sendo, provavelmente, um dos setores da economia onde mais rapidamente são “copiados” produtos, serviços e avanços tecnológicos. A constante busca por *market share* é também uma característica marcante do setor onde prevalece o interesse próprio, em detrimento da cooperação. No caso do Banco do Brasil, registra-se as recentes incorporações do BESC (Banco Estadual de Santa Catarina) e do BEP (Banco Estadual do Piauí), além da aquisição da Nossa Caixa e da parcela de 49% do Banco Votorantim. A possível compra do BRB (Banco de Brasília), ainda está em andamento. Agindo dessa forma, arrojada para um banco público, com sérias restrições estatutárias para esses tipos de operações, o BB busca a ampliação de sua base de clientes e a recuperação de *market share*. Por muito tempo vinha sustentando a primeira colocação no ranking, desbancada pela mega fusão Itaú/Unibanco (BANCO DO BRASIL S.A.).

2.4 POSICIONAMENTO NO MERCADO

Em conformidade com Tavares (2008), construir uma marca é um processo que deve deixar claro quais são os elementos responsáveis por sua formação e como eles se interrelacionam para estabelecer como a empresa que ser vista e reconhecida. O processo precisa posicionar a empresa na forma pretendida, no coração e na mente de todos os seus *stakeholders*. O autor continua afirmando que a base deve ser a clarificação da visão de futuro, missão, crenças e valores e ainda o seu posicionamento. Finalmente, a empresa deverá que identificar como a sua imagem está sendo decodificada pelos seus vários públicos. Desta forma, verifica-se, em seguida, qual o posicionamento do BB e, na sequência, como é seu relacionamento com o público interno, governo, acionistas e não clientes. Examina-se ainda como a organização cuida de seus clientes e como pretende obter deles a lealdade.

A forma de atuar do Banco do Brasil passou a ser muito parecida com a rede de bancos particulares, desde o fim da chamada conta de movimento em 1986. Além da intermediação financeira, o Banco do Brasil passou a atuar nos mercados de seguridade, capitalização, previdência, financeira, cartões de crédito e leasing. A Instituição conta hoje com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimento, mais de 4 mil agências, localizados no território nacional em 3,1 mil cidades e em 22 países, 300 mil acionistas e 79 mil funcionários. Ao longo de sua história tem desempenhado papel importante no desenvolvimento econômico e social do Brasil. É o maior financiador do agronegócio, do comércio exterior e das micro e pequenas empresas. Em 2008, o BB passou a oferecer financiamento imobiliário para pessoas físicas e jurídicas e, até 2013, o objetivo é estar entre os três principais agentes financeiros do mercado imobiliário. A organização atua nos segmentos do varejo e do atacado. Além de atuar e concorrer no mercado bancário, o BB tem que cumprir seu papel social, o que lhe garante a existência. Entre outras funções, o BB atua como o principal executor dos serviços bancários de interesse do Governo Federal; é o principal executor da política oficial do crédito rural e ainda administra a Câmara de Compensação de Cheques e outros papéis (FORTUNA, 2008).

Uma característica destacada do BB, nos dias atuais, é o investimento em Tecnologia da Informação - TI. Sabe-se que os investimentos em TI exerceram impactos significativos na indústria bancária nos últimos anos. Lima e Maçada (2007), em estudo realizado com o objetivo de desenvolver e validar um modelo de Qualidade da Informação

para bancos públicos, registraram que o Banco do Brasil, considerada a instituição de maior penetração no país, tendo em vista a sua extensa rede de atendimento, é também a que aplica maior volume de recursos em tecnologia.

Uma das formas de divulgação da marca junto aos clientes e não clientes é o patrocínio. Através dos patrocínios, o Banco do Brasil também procura aprofundar o relacionamento com seus clientes efetivos e potenciais, potencializar o reconhecimento da marca BB e obter outras contrapartidas tangíveis e intangíveis. As ações de patrocínio do Banco estão concentradas nas áreas esportiva, cultural, socioambiental e mercadológica. O patrocínio, associado às demais ações de comunicação, propicia a interação do público com a marca do Banco por meio da experimentação, criando vínculos duradouros e transferindo valores aos eventos (BANCO DO BRASIL S.A., 2009). De acordo com Budolla e Souza (2005), no final da década de 1980, o Banco do Brasil encontrava-se com baixa penetração junto ao público mais jovem. A faixa etária de sua base de clientes estava entre 50 e 65 anos, de acordo com estudo desenvolvido pela Research Internacional. Era necessário renovar a clientela sob pena de comprometimento da participação competitiva do Banco no mercado. Na época, a imagem do BB estava associada a atributos como tradicional, seguro, velho e pesado. O patrocínio esportivo foi eficaz no rejuvenescimento da carteira de clientes, comprovado por três amostras estudadas. No período de 1991 a 2001 a faixa etária da clientela do banco passou para pessoas entre 35 e 40 anos.

2.5 RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO INTERNO

Segundo Tavares (2008), a identidade da empresa aparece através de suas práticas gerenciais, que afetam tanto os seus colaboradores quanto, externamente, seus outros públicos. Para o autor a realidade interna da empresa impacta o ambiente externo. O primeiro esforço de construção da identidade corporativa deve focar o público interno. A empresa deve compartilhar e internalizar a sua identidade com o seu público interno. Deve ser motivo de orgulho para os colaboradores a missão, visão de futuro, valores, objetivos e políticas da empresa. O autor continua esclarecendo que, junto ao público externo, a identidade precisa conotar confiança, simpatia, comprometimento, envolvimento e integridade.

A gestão de pessoas do BB, ao longo dos últimos anos, alterou-se de forma significativa para adaptar-se aos novos tempos e exigências. Do início da década de 90,

até os dias de hoje, muita coisa mudou. Benefícios desapareceram, hábitos culturais foram profundamente modificados e o funcionário percebeu que não era mais o “maior patrimônio do Banco”; perdeu o lugar para os clientes. O bancário, acostumado a ingressar na empresa sonhando em realizar todos os seus planos e aposentar-se no prazo legal, agora precisa pensar e agir de forma diferente. Os programas de ascensão profissional e os novos modelos de avaliação de desempenho mostram conquistas dos funcionários, mas não deixam de alterar os padrões culturais. Hoje, cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado são extremamente valorizados. A automação bancária e o desemprego geral e no setor, enfraqueceram os sindicatos, que não podem fazer muito pelos seus associados. Os funcionários convivem diariamente com o fantasma da privatização e ao mesmo tempo buscam preservar a identidade da empresa, que necessita mostrar-se útil à sociedade. A pressão existente hoje no Banco em relação ao cumprimento de metas e produtividade é um assunto que não pode ser desconsiderado.

Silva e Rossetto (2006) estudaram os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família envolvendo gerentes do Banco do Brasil. Os autores concluíram que, a pressão por produtividade cada vez maior, faz com que o gerente valorize sempre mais a dimensão trabalho e dedique cada vez menos tempo para a família, amigos e para ele próprio. Um outro recorrente assunto entre os funcionários do BB nos últimos anos, notadamente os envolvidos diretamente com vendas de produtos e serviços, é o sistema de remuneração variável. Neste sentido, Tiné e Oliveira (2004), pesquisaram sobre a satisfação dos funcionários do BB no estado de Pernambuco, em relação ao sistema de remuneração variável adotado pela empresa. Como resultado do estudo, verificou-se que a política de remuneração variável adotada pelo Banco não constitui fator de satisfação para o funcionário realizar seu trabalho. Os funcionários sugeriram melhorias nos critérios distribuição da Participação nos Lucros e Resultados – PLR, que vem sendo paga desde 1998, e sugeriram outras políticas de remuneração variável.

2.6 RELACIONAMENTO COM GOVERNOS, ACIONISTAS E NÃO CLIENTES

O relacionamento do Banco do Brasil com governos é muito intenso, notadamente junto ao governo federal que, antes de ser seu maior cliente, é também o titular da maioria das ações com direito a voto, ou seja, o detentor do controle acionário. Vez por outra, surgem tensões relacionadas com procedimentos do governo e que o mercado entende

como uso indevido da Instituição. O governo federal sempre conta com o BB para o fomento de políticas públicas de crédito e investimento e como moderador das taxas de juros no mercado, entre outros. Espera ainda do Banco, uma grande atuação na democratização do crédito rural, para onde são direcionados os recursos captados, na organização, via cadernetas de poupança e outros repasses específicos do Tesouro nacional. Os governos estaduais e municipais relacionam-se com o BB como clientes e no sentido do estabelecimento de amplas parcerias no desenvolvimento de programas, especialmente os de alcance social.

A confiança e segurança que o Banco inspira aos seus acionistas pode ser expressada pela adesão de 50 mil pessoas à oferta pública de ações, realizada no final de junho de 2006, sem a possibilidade de uso dos recursos do FGTS, como em outras situações, envolvendo a Petrobrás e Vale. Desse total, 30 mil fizeram sua primeira compra de ações. No mesmo ano, o Banco ingressou no Novo Mercado da Bovespa. A nova posição implicou em novos padrões de governança, transparência e respeito, notadamente em relação aos acionistas minoritários (BANCO DO BRASIL, 2009).

Com relação às demais famílias e empresas não diretamente ou obrigatoriamente clientes, cita-se, com destaque, a estratégia desenvolvida pelo Banco, conhecida como DRS- Desenvolvimento Regional Sustentável. A estratégia de DRS visa beneficiar comunidades que desenvolvem alguma atividade empreendedora específica e local, porém de forma desorganizada. O BB coordena as primeiras ações e disponibiliza linhas de créditos adequadas para financiar os empreendimentos (Banco do Brasil S. A.). Segundo Sender e Fleck (2004) o Banco desenvolve várias outras formas de investimentos no bem-estar das comunidades como o Centro Cultural do Banco do Brasil, projetos patrocinados pela Fundação Banco do Brasil: Projeto Memória, Programa AABB Comunidade, Projeto Educar, Projeto Educar Plantando, Projeto Musical Banco do Brasil, além dos patrocínios ligados aos esportes.

2.7 O VALOR DO CLIENTE PARA A EMPRESA

No relacionamento com seus clientes, há muito considerados o maior patrimônio da empresa, o ponto alto é garantir um atendimento cada vez mais rápido, simplificado e democratizado. As filas constituem-se na principal razão das reclamações e são combatidas, entre outros, com: orientação sobre a utilização efetiva dos terminais de auto-atendimento; agendamentos para “débito em conta”; utilização de cartões na função

“débito”; implantação do sistema de folhas de pagamento nas empresas-clientes; “bancarização” de pessoas que estão fora do mercado financeiro e incentivo à larga utilização de meios “virtuais” (internet para pessoas físicas e gerenciador financeiro para pessoas jurídicas). Nos últimos anos, o Banco desenvolveu sistemas que permitem o crédito simplificado, massificado e já pré-aprovado para pessoas físicas e, em casos específicos, também para pessoas jurídicas. O Banco trabalha com sua carteira de clientes de forma segmentada. O que determina a segmentação é a renda do cliente e/ou seu potencial como aplicador ou, no caso de pessoas jurídicas, o faturamento. Os clientes pessoas físicas são segmentados em *private*, estilo, exclusivos e demais clientes. As pessoas jurídicas do segmento varejo são atendidas nas agências varejo, por gerentes de contas específicos (empresas encarteiradas). Nas agências/escritórios especiais são atendidas as empresas do segmento “empresarial” e “*corporate*”. O Banco possui ainda agências especializadas em comércio exterior, que atuam de forma regionalizada (BANCO DO BRASIL S.A., 2009).

Mais do que segmentação, definição de público alvo ou posicionamento, o *valor do cliente*, na visão de Pinto e Tavares (2008), é um sistema de marketing dinâmico e interativo. O mesmo sistema se vale das técnicas de valoração financeira e de dados sobre os consumidores para otimizar a aquisição, retenção de clientes e a venda adicional de produtos. Tudo é feito com o objetivo de maximizar o valor do cliente ao longo de seu ciclo de relacionamento com a empresa. No Banco do Brasil é efetuado, mensalmente, um acompanhamento por parte dos gerentes de conta, visando evitar a evasão de clientes e potencializar a venda de produtos. Um sistema indica os sinais de uma possível saída e ainda mostra o perfil do cliente mostrando os produtos que o mesmo ainda poderia adquirir. O profissional faz contato com o cliente na tentativa de mantê-lo e oferece novos produtos, potencializando sua Carteira.

3 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como pesquisa descritiva e possui abordagem exclusivamente qualitativa. Quanto aos meios, utilizou-se neste trabalho a pesquisa bibliográfica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme salienta Tavares (2008), a marca pode ser considerada para construir, manter ou até mesmo mudar a própria imagem do consumidor. Esses podem usá-la para tornar mais compreensível sua história de vida, representar parte da biografia e até ajudar a manter o senso de identidade pessoal. Ainda segundo o autor, os símbolos e valores podem ter grande influência sobre a percepção da personalidade da marca, porque podem ser elevados e trabalhados e gerar fortes associações. O atributo e benefício de um produto, na visão do autor, tornam-se mais efetivos quando representados por uma imagem visual estabelecida na mente do consumidor.

O BB, pela sua longevidade e pelas características do próprio setor bancário, com o qual as pessoas estão sempre envolvidas, certamente já participou ou ainda participa e interfere na vida de muita gente. Mas, como está gravado na mente de clientes e demais stakeholders a imagem, símbolos e valores do Banco do Brasil? O que poderá garantir mais 200 anos de atividade para a Instituição? Sabe-se que ainda há muito por fazer. A política de pessoal ainda não encontrou o melhor caminho e muitas pessoas ainda estão vendo a Instituição como pesada, burocrática e fechada. Porém, destaca-se que muitos são os pontos positivos e que, de modo geral, a empresa cumpre sua missão. Nos momentos mais difíceis, como a recente crise econômica mundial, a reputação, segurança e solidez da bicentenária casa bancária ganharam destaque e são fatores decisivos na escolha, por parte de clientes e não clientes, da instituição em quem continuar confiando.

Finalmente, conclui-se pelos registros feitos, que o Banco do Brasil sempre atuou no sentido de cuidar e manter atualizados seus traços de personalidade e o valor de sua marca. Entretanto, atua num setor competitivo e possui sérias restrições normativas para agir como seus concorrentes. A marca, construída através de dois séculos, fortalecida pela atuação como banco de fomento, sólido, seguro, transparente e com boa reputação no mercado interno e externo, não tem garantida a sua perenidade no mercado. Os principais motivos pelos quais os bancos “quebram” estão ligados à questão da confiança e da boa gestão financeira dos negócios. Sabe-se ainda que, geralmente, uma crise de confiança num banco, acaba redundando numa outra de natureza financeira, que pode chegar a representar, inclusive, um risco sistêmico. No caso do BB, mesmo que continue a apresentar resultados financeiros satisfatórios e continue com boa reputação, trata-se de um instrumento de governo. Desta forma, em algum momento, pode deixar de ser viável

para um ou outro modelo que vier a ser adotado no futuro, pelo próprio governo, no que se refere à sua participação no Sistema Financeiro Nacional.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Disponível em: www.bb.com.br. Acesso em: 25.Jun.2009.

BUDOLLA, Marcelo S.; SOUZA, Alceu. *O patrocínio Esportivo como Canal de Comunicação da Estratégia Mercadológica: o Estudo de Caso do Banco do Brasil*. In: EnAnpad, 29, 2005, Brasília - DF. Anais... Brasília: Anpad 2005 - 01 CD-Rom.

COSTA, Luiz S.; ALMEIDA, Victor M. C. *Consumer-Based Brand Equity: Teste Empírico de Modelo de Dimensões Formadoras do Valor da Marca na Perspectiva do Consumidor*. In: EnAnpad, 32, 2008, Rio de Janeiro –RJ. Anais... Rio de Janeiro: Anpad 2008 - 01 CD-Rom.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Disponível em: www.fundacaobancodobrasil.org.br. Acesso em: 26.Jun.2009.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado Financeiro – Produtos e Serviços*. 17ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIMA, Luis F.; MAÇADA, Antônio C. G. *Modelo para Qualidade da Informação na Indústria Bancária – o caso dos Bancos Públicos*. In: EnAnpad, 31, 2007, Rio de Janeiro –RJ. Anais... Rio de Janeiro: Anpad 2007 - 01 CD-Rom.

PINTO, Valéria B.; TAVARES, Mauro C. *Fortalecendo as ligações: Valor do Cliente no Sistema Móvel Celular no Brasil*. Apresentado no EMA 2004 – ENANPAD – Curitiba-PR.

REVISTA BOVESPA. Disponível em : www.bovespa.com.br/revistabovespa. Acesso em: 29.Jun.2009.

SENDER, Gisela; FLECK, Denise L. *Folga Organizacional e Gestão de Stakeholders: Um estudo em Bancos Brasileiros*. In: EnAnpad, 28, 2004, Curitiba - PR. Anais... Curitiba: Anpad 2004 – 01 CD-Rom.

SILVA, Anielson B.; ROSSETTO, Carlos R. *Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: um Estudo com Gerentes do Banco o Brasil*. In: EnAnpad, 30, 2006, São Paulo - SP. Anais... São Paulo: Anpad 2006 – 01 CD-Rom.

TAVARES, Mauro C.. *Gestão de Marcas: construindo marcas de valor*. São Paulo: Harbra, 2008.

TINÉ, Roberto P. V.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. *Satisfação dos Funcionários com o Sistema de Remuneração Variável do Banco do Brasil: Um Estudo no Estado de Pernambuco*. In: EnAnpad, 28, 2004, Curitiba - PR. Anais... Curitiba: Anpad 2004 – 01 CD-Rom.

MERCADO DE CAPITAIS NO BRASIL: Evolução e Perspectivas

Ana Clara Fonseca do Amaral¹²⁵

Carolyne Moraes Martins¹²²

Franciso Ednney Lima Vieira¹²²

Izabela Aparecida Vargas¹²²

Josiane Geralda da Silva¹²²

Patrícia Alvarenga Martins¹²²

Ciro Antônio Pereira Lemos¹²⁶

RESUMO

O mercado de capitais sofreu significativa evolução nos últimos anos. Na década de 1960, possuía pouca expressão no contexto brasileiro. Devido à falta de estrutura das bolsas de valores e das corretoras a evolução foi pouco expressiva e restrita a poucos negócios com ações de algumas empresas. A partir de abril de 1964, a situação do mercado de capitais transforma-se, notadamente pela intervenção do novo governo. Reformulou-se todo o sistema de intermediação financeira, criando-se o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central, além da divulgação de medidas para regular o funcionamento dos mercados financeiros. Este estudo objetiva esclarecer o investidor a respeito do mercado de capitais brasileiro. Muitos empresários alegam não investir em ações, por não entenderem o mecanismo de funcionamento do mercado de capitais. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como bibliográfica.

Palavras-chave: Evolução. Perspectivas. Características do Mercado de Capitais. Mercado de Capitais Brasileiro.

ABSTRACT

The Capital Market has undergone evolution in recent years. In the 1960s, had little expression in the Brazilian context. Because of the lack of structure of the stock exchanges and of brokerages, the evolution was not significant and restricted to a few businesses with shares of some companies. From April 1964, the situation of the capital market turns, especially by the intervention of the new government. It reformulated up all the system of financial intermediation, creating the National Monetary Council and the Central Bank, beyond the disclosure of measures to regulate the functioning of financial markets. This study aims to clarify the investor about the Brazilian capital market. Many entrepreneurs claim not invest in stocks, for not understanding the mechanism of functioning of capital markets. Methodologically, the research classifies as Bibliographic.

Keywords: Evolution. Perspectives. Characteristics of Capital Markets. Brazilian Capital Market.

1. INTRODUÇÃO

¹²⁵ Graduandas em Ciências Contábeis pela Faculdade de Nova Serrana.

¹²⁶ Mestre em Administração Profissional pela UNIPEL e Consultor. Professor da Faculdade de Nova Serra – FANS.

Segundo Assaf Neto (2011), o mercado de capitais assume um papel dos mais importantes no processo de desenvolvimento econômico, ou seja, esse mercado é estruturado de forma a suprir as necessidades de investimentos dos agentes econômicos, por intermédio de diversas modalidades à médio e à longo prazo para capitais de giro e fixo.

O mercado de capitais no Brasil teve sua evolução gradativamente lenta, pois na década de 70 é que houve o auge desse tipo de mercado, ao contrário dos EUA, que em 1929 teve um marco na história do país com a queda da bolsa de valores de Nova York.

Segundo este contexto, surge o problema de pesquisa proposto: “Quais foram os acontecimentos e fatores que fizeram com que o mercado de capitais ainda não seja muito utilizado no meio empresarial por investidores?”

Diante disso, partindo do problema, o objetivo geral foi mostrar a história do mercado de capitais no Brasil, sua evolução no decorrer do tempo, juntamente com características e perspectivas do mercado de capitais. Já que, a BM&FBovespa, opera ainda com poucas empresas nesse mercado, em relação a tantas sociedades anônimas existentes no país. Dentre as companhias abertas mais representativas estão a Vale S.A. e a Petrobras S.A..

O estudo justifica-se pela relevância de se entender como ocorre o mercado de capitais brasileiro. Desta forma, depois de compreendido, este mercado pode apresentar expansão com maior segurança, já que muitos empresários se arriscam demasiadamente por falta de informações e conhecimento.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO E PERSPECTIVAS DO MERCADO DE CAPITALIS NO BRASIL

Como afirma Pinheiro (2009), antes da década de 1960, o mercado de capitais possuía pouca expressão no contexto brasileiro. Nesses tempos, os investimentos eram direcionados para ativos reais (imóveis), evitando assim os ativos financeiros como os títulos públicos e privados. Vale ressaltar também que a Lei da Usura, que limitava em 12% a taxa máxima de juros anual, bem como a aceleração do processo inflacionário, que alcançou um patamar de 100% ao ano, fez com que as operações com títulos de prazo superior de quatro meses ficassem inviabilizadas. Além disso, com a falta de estrutura

das bolsas de valores e das corretoras, o mercado não se desenvolvia de forma satisfatória, ficando restrito a poucos negócios com ações de algumas empresas.

Em Abril de 1964, o cenário sobre o mercado de capitais começa a mudar através do novo governo. Foi nesse ano que se reformulou todo sistema de intermediação financeira, criando-se o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central e estabelecendo medidas para o funcionamento dos mercados financeiros.

A implementação dessa legislação, resultou, conforme Pinheiro (2009), em diversas modificações no mercado acionário, como a reformulação sobre as bolsas de valores e a transformação dos corretores de fundos públicos em sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários. Nesse período, houve a criação de uma Diretoria de Mercado de Capitais do Banco Central para regulamentar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários, ou seja, as bolsas de valores, os intermediários financeiros e as companhias de capital aberto.

Ainda segundo Pinheiro (2009), o começo da década de 1970 foi marcado pelo movimento especulativo conhecido como “boom de 71”, o qual iniciou-se com os incentivos fiscais criados pelo governo federal para compra de ações, sem um correspondente aumento nas emissões de ações pelas empresas. Esse fato levou a um rápido crescimento na demanda por ações e, conseqüentemente, a uma grande valorização de seus preços, que alcançou sua máxima em Julho de 1971.

Embora, o mercado de capitais estivesse no seu ápice, os investidores mais esclarecidos e específicos, conforme descreve Pinheiro (2009), começaram a realizar seus lucros e iniciaram um movimento de queda, que se agravou com a emissão de novas ações em um período de baixa demanda. Dessa forma, as perdas geradas por essa atitude pela queda, fez com que os investidores, apesar de novos incentivos devido a traumas não acreditassem no mercado de capitais brasileiro igual há tempos atrás.

Para tentar recuperar esse tipo de mercado, foram introduzidos em 1976, a Lei das Sociedades Anônimas, a segunda lei do mercado de capitais, que criou a Comissão de Valores Mobiliários, que substituiria a Diretoria de Mercado de Capitais do Banco Central.

Já na década de 1990, com o plano Collor houve uma aceleração no movimento de abertura da economia brasileira, que gerou um aumento na participação de investidores estrangeiros no mercado acionário brasileiro. Como também, algumas organizações brasileiras começaram a negociar suas ações nos Estados Unidos da América através dos ADRs, o que gerou a necessidade de melhoria nos padrões de

governança corporativa. Após esse período onde ocorreu um forte crescimento, o mercado de capitais brasileiro volta a perder expressão com a estagnação do mercado secundário e a perda de dinamismo desse mesmo mercado. Sendo assim, o número de empresas listadas na Bovespa reduziu-se, fazendo com que os negócios da Bovespa se concentrassem (BMF&BOVESPA, 2011).

O mercado era muito concentrado, como revela Pinheiro (2009), com poucas empresas representando quase a totalidade dos negócios em bolsas. Segundo a *World Federation of Exebrange*, entre 1996 a 1998 a Bovespa ocupava a sexta posição dentre as concentradas da amostra (41 países pesquisados).

Em 2002, surge então, o movimento de ações cívicas pelo o desenvolvimento do mercado de capitais, liderado pela Bovespa e com a participação de 45 entidades, no qual, foi elaborado o Plano Diretor do Mercado de Capitais, coordenado tecnicamente pela APIMER e do IBMEC, com o apoio de 24 entidades que subscreveram o documento. Dessa maneira, os pontos focais das diretrizes e ações do plano, como mostra Pinheiro (2009), eram empresas, mercado de capitais fontes de liquidez e recursos; investidores, mercado de capitais melhor alternativas de investimento; regulamentação, preservar a credibilidade e promover o desenvolvimento de instituições, mercados e produtos. A missão do mercado de capitais, segundo o Plano Diretor de Mercado de Capitais era oferecer as condições financeiras necessárias para retornar e sustentar o crescimento econômico obtendo empregos e democratizar as oportunidades e o capital, mobilizar os recursos de poupança, oferecer alternativas de investimento seguras e rentáveis para servir de base aos planos de previdência complementar; direcionar os recursos para financiar os investimentos produtivos e socialmente desejáveis, inclusive infra-estrutura, habitação e empresas emergentes em condições competitivas com o mercado internacional (BMF&BOVESPA, 2011).

Como descreve Pinheiro (2009), a cultura dos empresários brasileiros dificulta a transparência das informações e também o tratamento adequado aos acionistas minoritários, outro aspecto que foi constante do que são poucas as entidades com capital aberto negociadas em bolsas representavam uma base inadequada para um mercado dinâmico. Sendo que “essa constatação ainda permanece, conforme evidenciado na comparação do número de empresas listadas em bolsa no Brasil com outros países em 2008”. Pinheiro (2009; p. 184).

Porém, para quem deseja realmente se tornar um investidor faz-se necessário, conhecer um pouco sobre a história da única bolsa de valores no Brasil a

BM&FBOVESPA e seu sistema de funcionamento. “BM&FBOVESPA é uma companhia de capital brasileiro formada, em 2008, a partir da integração das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros.” (BMF&BOVESPA, 2011).

A bolsa de valores brasileira implanta, provê, desenvolve sistemas para as negociações de ações, como consta no próprio site da instituição, derivativos de ações, títulos de renda fixa, títulos públicos federais. Como também gerencia atividades de riscos por meio de seus sistemas. A companhia conta também com uma biblioteca virtual, no qual, o investidor pode tirar dúvidas sobre o mercado de capitais através de artigos, livros relacionados ao assunto. Ou seja, dessa forma, a complexidade sobre o mercado de capitais brasileiro vai decrescendo a medida que as dúvidas vão sendo sanadas através dessa biblioteca cujo nome é José Ulpiano de Almeida Prado (BMF&BOVESPA, 2011).

2.2 CARACTERÍSTICAS DO MERCADO DE CAPITALIS NO BRASIL

Os sistemas de regulamentação do mercado de capitais brasileiro são formados por quatro principais organismos que são o Conselho Monetário Nacional, a Comissão Técnica da Moeda e do Crédito, o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, sendo que cada um desempenha uma ou mais funções de normatização, regulamentação, fiscalização e presta serviços de assessoria relativa às atividades do sistema distribuidor de títulos e valores mobiliários. “Exercem igualmente papel relevante as entidades auto-reguladoras como é o caso BM&FBOVESPA Supervisão de Mercados (BSM)” (PINHEIRO, 2009, p.190).

A Comissão de Valores Mobiliários, com o intuito de realizar o monitoramento do mercado, utiliza sistemas *online* e *off-line*, no qual esse primeiro acontece durante os pregões, já o segundo ocorre à noite, após o encerramento das negociações com o objetivo de rastrear as causas das variações que não se enquadraram nos limites previamente estabelecidos. Além desse tipo de controle, há também os executados pelas próprias bolsas de valores que garantem e protegem os clientes que acompanham o mercado, segundo Pinheiro (2009), é o sistema *Circuit Breaker*, que acaba por interromper o pregão, sempre que ocorrem oscilações bruscas nos preços das ações. Esse sistema é o mecanismo utilizado pela Bovespa, no qual permite o amortecimento e o rebalanceamento das ordens de compras e vendas. Ele está baseado em duas regras:

Regra 1: quando o Ibovespa atingir o limite de baixa de 10% em relação ao índice de fechamento do dia anterior, ou seja, os negócios na Bovespa, como em todos os mercados, serão interrompidos por trinta minutos.

Regra 2: reaberto os negócios, caso a variação do Ibovespa alcance uma oscilação negativa de 15% em relação do índice de fechamento do dia anterior, os negócios na Bovespa e em todos os mercados serão interrompidos por uma hora.

No mercado de capitais brasileiro, são negociados diversos títulos, exceto a ação de gozo ou de fruição, que conforme Mellalgi Filho, Ishikawa (2010), praticamente não existe no Brasil. Essas ações são de posse e propriedade dos sócios fundadores da sociedade, já amortizadas, devido que o titular recebeu, antecipadamente, o valor contábil que as ações representam e, portanto não são negociadas em bolsa. Enquanto Assaf Neto (2011) contradiz afirmando que ações de bolsa e fruição, são colocadas em negociação em bolsas de valores revelando interesse somente aos fundadores da companhia.

Existem também, outros títulos negociados no mercado de capitais brasileiro, como os debêntures, que, conforme Assaf Neto (2011), são normatizados pela Comissão de Valores Mobiliários. Esses são títulos de longo prazo emitidos por companhias de capital aberto e destinados normalmente, ao financiamento de projetos de investimentos, ou para alongamento do perfil de endividamento das empresas.

Outro título citado é o *Brazilian Depositary Receipts (BDRs)* são depósitos representativos de valores mobiliários emitidos por empresas de capital aberto sediados no exterior e negociados no Brasil (ASSAF NETO, 2011).

Os autores Mellalgi Filho, Ishikawa (2010), define outro título conhecido como *Comercial Papers*, ou notas promissórias comerciais como títulos de dívidas para captação de recursos de curto prazo, sendo que podem ter remuneração pré-fixada ou pós-fixada, embora a pré-fixada seja mais comum.

Segundo Mellalgi Filho, Ishikawa (2010), as ações podem ser emitidas sob a forma física de cautelas ou certificados, ou até escriturais. As emitidas de forma física podem ser nominativas ao portador ou endossáveis, ou seja, ações que pareçam somente o nome do primeiro proprietário, que podia vendê-la por endosso. Enquanto, as ações escriturais não são representadas por cautelas ou certificados. Essas, funcionam como conta corrente cujos valores são lançados a débito ou a crédito dos acionistas, sendo que não há movimentação física de documentos, mas sim nominativa.

Vale ser lembrado que no Brasil, atualmente, há somente ações escriturais nominativas, conhecida pela sigla ON (ações nominativas) e as PN (preferenciais), que podem ser emitidas em séries diferentes pelas letras do alfabeto.

As ações podem ser classificadas também, conforme Mellalgi Filho, Ishikawa, (2010), como ações ordinárias, no qual seus possuidores têm todos os direitos e obrigações de legítimo proprietário da empresa. Dessa forma, os acionistas naturalmente têm direitos a votos nas assembleias de acionistas, nas quais a cada ação equivale a um voto. Ações preferenciais são, na realidade ao contrário do que o nome sugere, ou seja, seus possuidores têm restrição de direitos em relação aos acionistas comuns (os que possuem ações ordinárias), não podendo votar na assembleia dos acionistas. Para compensar tal limitação, os acionistas preferenciais têm a prioridade no recebimento de dividendos, e no caso de liquidação o recebimento do reembolso de capital.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O artigo científico foi baseado numa pesquisa bibliográfica realizada através de materiais já elaborados. Utilizou-se das teorias registradas em livros de autores ligados ao tema abordado e outras fontes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi mostrar a evolução do sistema financeiro brasileiro, seu início, como se desenvolveu e sua situação atual. Foi possível perceber, que, antigamente, não haviam recursos adequados para as operações dos diversos títulos públicos e privados.

Atualmente, introduziu-se o movimento de abertura da economia brasileira, que acabou gerando um aumento na participação de investidores estrangeiros no mercado acionário brasileiro. Desta forma, houve um forte crescimento no mercado de capitais brasileiro, desenvolvendo a economia e movimentando o sistema financeiro do país.

No decorrer da história brasileira, como foi registrado anteriormente, diversos fatos ocorreram fazendo com que os investidores tivessem um certo receio em relação ao mercado de capitais. Além do que a falta de informações necessárias para investir nesse mercado eram significativa.

Diante disso, embora tenha sido respondida a pergunta problema, bem como satisfeito o objetivo geral, o assunto e os esclarecimentos aqui não se esgotam. Novos estudos devem ser realizados com o intuito principal de revisitar a história do mercado de capitais brasileiro e estimular novos investidores a assumirem, como de resto já acontece nas grandes economias mundiais, este mercado como alternativa aos seus investimentos e formação de poupança.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 10. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011. 318 p.

BMF&BOVESPA, Bolsa de Valores de Brasileira em São Paulo. Disponível em: www.bmfbovespa.com.br. Acesso em 17/10/2011 .

MELLALGI FILHO, Armando. ISHIKAWA, Sérgio. **Mercado Financeiro e de Capitais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 382 p.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

A RELEVÂNCIA DOS ÍNDICES FINANCEIROS E ECONOMICOS PARA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

Débora Carla Bernardes¹²⁷

Fábio César de Araújo Souza¹²⁸

Fernanda Luiza Alves¹²⁹

Pablo de Richard Lacerda¹³⁰

Poliana Arcanjo Silva¹³¹

Ciro Antônio Pereira Lemos¹³²

Luiz Carlos Ribeiro¹³³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal, argumentar e evidenciar a importância dos índices econômicos e financeiros no auxílio da tomada de decisões dentro de uma organização. Identificou-se por meio dos Índices de Liquidez, Estrutura de Capital e Rentabilidade, a situação econômico-financeira de uma empresa comparando-se seus desempenhos, medindo a capacidade de pagamento a curto e longo prazo, além da medição da Rentabilidade em função dos Investimentos e Patrimônio Líquido. O estudo apresenta um caráter bibliográfico e descritivo. Utilizou-se, ainda, uma análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) da empresa Petrobras S.A., exercícios 2009/2010. Os dados obtidos na análise são passados aos administradores ou empresários para que possam verificar a real situação da empresa e, desta forma, decidir o que deve ser feito para melhorias ou, em casos de emergência, optar por um direcionamento mais adequado.

Palavras-Chave: Liquidez; Rentabilidade; Índices econômico-financeiros; Demonstrações Financeiras.

ABSTRACT

¹²⁷ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail – debora.bernardes@hotmail.com

¹²⁸ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail – fabioocr17@hotmail.com

¹²⁹ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail – nandaluizans@hotmail.com

¹³⁰ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail – pablrichard2009@hotmail.com

¹³¹ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail – pollyana.19@hotmail.com

¹³² Mestre em Administração Profissional. Professor da Faculdade de Nova Serrana - FANS e Consultor. E-mail: ciroapl@oi.com.br.

¹³³ Especialista em Gestão Estratégica em Controladoria. Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS. e-mail: luizcarlosrns@yahoo.com.br.

This article will aim, to argue and to evidence the importance of economic and financial indexes in decision making within an organization. It will be identified by the Liquidity Indices, Capital Structure and Profitability, as the company is financially comparing their performances, measuring the ability to pay in the short and long term, beyond the measurement of Profitability depending on Investments and Net Worth. It presents with a bibliographical and descriptive, to this study using an analysis of Balance Sheet and Income Statement for the Year (DRE) from the company Petrobras S/A year 2009/2010. These information are passed to managers or entrepreneurs so that can be made an analysis and verification of the real situation of the company so that they may have in mind what should be done to improve or in cases of emergency to a better direction.

Keywords: Liquidity, Profitability, Economic and Financial Indices; Financial Statements.

1 INTRODUÇÃO

A vida do ser humano é tomada de várias escolhas que podem resultar em bons ou maus frutos, dependendo das decisões que assume em determinados momentos. Nas empresas não é diferente. Desde o começo de sua existência (que ramo da atividade seguir) e no decorrer dos anos em que ela se mantiver, várias decisões serão tomadas. Essas decisões devem ser assumidas com prudência e precisão e, sobretudo, com muita análise, já que uma decisão errada pode acarretar prejuízos irreparáveis.

Neste trabalho, abordam-se os índices financeiros e econômicos que devem ser levados em conta quando se tem que tomar decisões na empresa, mostrando a grande importância dos mesmos em relação à tomada de decisão.

Ensinam Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p.48):

“A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.”

A contabilidade gerencial tem papel essencial no que se refere a fornecer as informações cruciais sobre a situação econômica e financeira das organizações. Essas informações auxiliam os administradores das empresas em suas tomadas de decisões.

Antes o contador era visto como guarda-livros. Atualmente, esse profissional tem seu reconhecimento por exercer a função de apontar ao empresário as consequências de suas decisões; essas decisões, caso analisadas e interpretadas de maneira adequada, tornam-se imprescindíveis para uma gestão de sucesso.

2 CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO

A contabilidade tem como fundamento indicar pontos importantes para a tomada de decisões. Além de cuidar da emissão de demonstrações financeiras, relatórios gerenciais e demonstrações gráficas, o contador aponta ao seu cliente o caminho mais adequado a seguir a partir dos indicadores dos resultados obtidos pela análise dos indicadores econômico-financeiros.

Todas as informações fornecidas pela Contabilidade ao administrador financeiro tornam-se fundamentais para uma interpretação contábil de maneira mais eficiente a fim de que os dados sejam entendidos pelos usuários internos e externos. Os indicadores econômico-financeiros são baseados nas demonstrações contábeis divulgadas pelas empresas em geral. A análise desses índices constitui-se uma ação que orienta os investidores na aplicação de seus recursos financeiros de uma maneira mais segura. (MARION,1996).

Os índices financeiros e econômicos, analisados e interpretados de maneira adequada e como correção, tornam-se imprescindíveis aos gestores como base para o processo de tomada de decisões.

3 OBJETIVOS DOS INDICES FINANCEIROS E ECONOMICOS

O objetivo dos índices financeiros e econômicos é diagnosticar a situação em que a empresa se encontra a partir de uma necessidade interna ou externa. Internamente, são necessários para tomada de decisão de gestão, utilizando-os como instrumentos para que se possa ter uma visão antecipada de possíveis fatos e acontecimentos capazes de exercer influência nos financiamentos e investimentos projetados. Externamente, servem como instrumentos de decisão em entidades interessadas na organização em análise como: investidores em geral, investidores institucionais, governos, bancos, fornecedores e clientes. A divulgação pública dos indicadores serve ainda como ferramenta de comunicação com o público externo em geral, com as entidades que elaboram estudos estatísticos financeiros e ainda com os meios de comunicação (MARION, 2009).

4 INDICES FINANCEIROS E ECONOMICOS

Existe uma grande variedade de índices, cada qual com sua finalidade, porém, basta apenas um número reduzido para determinar a situação da empresa. Os índices são as relações entre as contas ou grupos de contas que, contidos nas demonstrações financeiras, evidenciam determinados aspectos econômicos ou financeiros. São os índices abaixo descritos que, de acordo com Matarazzo (2008), são necessários para a tomada de decisões.

4.1 Índice de estrutura de capital

Os índices de Estruturas de Capitais servem para evidenciar o grau de endividamento em decorrência das origens dos capitais investidos no patrimônio.

Mostram a proporção existente entre os capitais próprios e os capitais de terceiros, sendo calculados com base em valores extraídos do balanço patrimonial.

Do confronto entre os capitais próprios e os capitais de terceiros, sabe-se quem investiu mais na empresa: se foram os proprietários ou pessoas estranhas ao negócio.

Quando os investimentos na empresa são financiados pelos capitais próprios em proporção maior que pelos capitais de terceiros, pode-se afirmar, em princípio, que a situação financeira da empresa é satisfatória.

4.1.1 Participação de Capitais De Terceiros

Esse índice revela qual a proporção existente entre capitais de terceiros e capitais próprios. Interpretação: quanto menor este índice melhor.

A interpretação desse índice deverá ser direcionada a medir o grau de endividamento da empresa.

Fórmula:

$$(CT/PL) \times 100$$

Onde: CT → Capital de Terceiros

PL → Patrimônio Líquido

4.1.2 Composição do Endividamento

Esse índice revela a proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais. Interpretação: quanto menor este índice melhor.

A interpretação desse índice deverá ser direcionada para verificar a necessidade da empresa ter ou não que gerar recursos a curto prazo para saldar os seus compromissos.

Fórmula: $(PC/CT) \times 100$

Onde: PC → Passivo Circulante

CT → Capital de Terceiros

4.1.3 Imobilização do Patrimônio Líquido:

O índice revela qual a parcela do patrimônio líquido foi utilizada para financiar a compra do ativo permanente. Interpretação: quanto menor este índice, melhor.

A interpretação desse índice deverá ser direcionada a verificar a existência ou não de capital circulante próprio.

Fórmula:

$$(AP/PL) \times 100$$

Onde: AP → Ativo Permanente

PL → Patrimônio Líquido

4.1.4 Imobilização dos Recursos Não-Correntes

O índice revela qual a proporção existente entre o ativo permanente e os recursos não – correntes. Interpretação: quanto menor este índice, melhor.

A interpretação desse índice deve ser direcionada a verificar se o capital circulante próprio negativo foi compensado por empréstimos a longo prazo.

Fórmula:

$$[AP/(PL+ELP)] \times 100$$

Onde: AP → Ativo Permanente

PL → Patrimônio Líquido

ELP → Exigível a Longo Prazo

4.2 Índices De Liquidez

Os Índices de Liquidez evidenciam o grau de solvência da empresa em decorrência da existência ou não de solidez financeira que garanta o pagamento dos compromissos assumidos com terceiros.

Mostram a proporção existente entre os Investimentos efetuados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo em relação aos Capitais de Terceiros.

São calculados com base em valores extraídos do Balanço Patrimonial.

Quando a análise dos Índices de Estrutura de Capitais indicarem a existência de um grau de endividamento aceitável, provavelmente a análise dos Índices de Liquidez também revelará existência de grau de solvência satisfatório.

4.2.1 Liquidez Geral

Esse índice evidencia se os recursos financeiros aplicados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo são suficientes para cobrir as Obrigações totais, isto é, quanto a empresa tem de Ativo Circulante mais Realizável a longo Prazo para cada R\$ 1,00 de Obrigação total. Interpretação: quanto maior este quociente, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar se a empresa tem solidez financeira suficiente para cobrir os compromissos de curto e de longo prazo assumidos com Terceiros.

Fórmula:

$$[(AC+RLP)/(PC+ELP)]$$

Onde: AC → Ativo Circulante;

RLP → Realizável a Longo Prazo;

PC → Passivo Circulante;

ELP → Exigível a Longo Prazo.

4.2.2 Liquidez Corrente

O índice revela a capacidade financeira da empresa de cumprir os seus compromissos de curto prazo, isto é, quanto a empresa tem de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. Interpretação: quanto maior este quociente, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada para verificar a existência ou não do Capital Circulante Líquido.

Fórmula:

$$LC = AC/PC$$

Onde: AC → Ativo Circulante

PC → Passivo Circulante

4.2.3 Liquidez Seca

O índice revela a capacidade financeira líquida da empresa para cumprir os seus compromissos de curto prazo, isto é, quanto a empresa tem de Ativo Circulante Líquido para R\$ 1,00 do Passivo Circulante. Interpretação: quanto maior este quociente, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar se o Ativo Circulante Líquido é suficiente para saldar os compromissos de curto prazo.

Fórmula:

$$[(AC - \text{Estoques})/PC]$$

Onde: AC → Ativo Circulante

PC → Passivo Circulante

4.2.4 Liquidez Imediata

O índice revela a capacidade de liquidez imediata da empresa para saldar seus compromissos de curto prazo, isto é, quanto a empresa possui de dinheiro em Caixa, nos Bancos e em Aplicações de Liquidez Imediata, para R\$ 1,00 do Passivo Circulante. Interpretação: quanto maior este quociente, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar se existe ou não necessidade de recorrer a algum tipo de operação visando a obter mais dinheiro para cobrir Obrigações vencíveis a curto prazo.

Fórmula:

$$(\text{Disponibilidade}/PC)$$

Onde: PC → Passivo Circulante

4.3 Índices De Rentabilidade:

Os Índices de Rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, isto é, evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo Capital investido na empresa.

São calculados com base em valores extraídos da Demonstração do Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial.

A rentabilidade do Capital investido na empresa é conhecida por meio do confronto entre contas ou grupos de contas da Demonstração do Resultado do Exercício ou conjugando-as com grupos de contas do Balanço Patrimonial.

4.3.1 Giro do Ativo

Esse índice evidencia a proporção existente entre o volume das vendas e os investimentos totais efetuados na empresa. Interpretação: quanto maior este índice, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar se o volume das vendas realizadas no período foi adequado em relação ao Capital Total investido na empresa.

Fórmula:

$$VL/AT$$

Onde: VL → Vendas Líquidas

AT → Ativo Total

4.3.2 Margem Líquida

O índice revela a margem de lucratividade obtida pela empresa em função do seu faturamento, isto é, quanto a empresa obteve de Lucro Líquido para cada \$ 1 vendido. Interpretação: quanto maior este índice, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar a margem de Lucro da empresa em relação às vendas.

Fórmula:

$$(LL/VL) \times 100$$

Onde: LL → Lucro Líquido;

VL → Vendas Líquidas.

4.3.3 Rentabilidade do Ativo

Este índice evidencia o potencial de geração de lucros por parte da empresa. Interpretação: quanto maior este índice, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada a verificar o tempo necessário para que haja retorno dos Capitais Totais investidos na empresa.

Fórmula:

$$(LL/AT) \times 100$$

Onde: LL → Lucro Líquido

AT → Ativo Total

4.3.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido

O índice revela qual foi a taxa de rentabilidade obtida pelo Capital Próprio investido na empresa. Interpretação: quanto maior este índice, melhor.

A interpretação deste índice deve ser direcionada para verificar qual é o tempo necessário para se obter o retorno do Capital Próprio investido na empresa, ou seja, quantos anos serão necessários para que os proprietários obtenham de volta o valor do Capital que investiram na empresa.

Fórmula:

$$(LL/PL) \times 100$$

Onde: LL → Lucro Líquido;

PL → Patrimônio Líquido Médio

5 ANALISE DOS ÍNDICES DA EMPRESA PETROBRAS

Analisa-se em seguida os números apresentados pela empresa PETROBRAS S.A. para os exercícios de 2009 e 2010, com base na teoria e, notadamente, nos indicadores e antes descritos.

Balço patrimonial - Em 31 de dezembro

(Em milhares de reais)

Ativo	Nota	Consolidado			Controladora		
		2010	2009	01.01.2009	2010	2009	01.01.2009
Circulante							
Caixa e equivalentes de caixa	6	88.500	20.466	39.204	12.904	15.460	39.204
Contas a receber - partes relacionadas	7	37.865	36.468	4.101	34.899	36.468	4.101
Contas a receber, líquidas - clientes		19.634	2.295		5.445	2.295	
Estoques	8	169.549	86.361	6.816	119.619	86.357	6.816
Impostos, contribuições sociais a recuperar	9	37.463	22.745	383	22.343	22.537	383
Outros ativos circulantes		7.270	-	11	6.206	-	11
		<u>360.281</u>	<u>168.335</u>	<u>50.515</u>	<u>201.416</u>	<u>163.117</u>	<u>50.515</u>
Não circulante							
Realizável a longo prazo							
Contas a receber, líquidas - clientes		2.908	-		-	-	
Adiantamento a fornecedores		5.608	3.641		2.548	3.641	
Impostos e contribuições sociais a recuperar	9	23.519	644		2.295	-	
Depósitos vinculados		6.790	3.805		6.788	3.805	
		<u>38.825</u>	<u>8.090</u>	<u>-</u>	<u>11.631</u>	<u>7.446</u>	<u>-</u>
Investimentos	10	809.231	-		1.141.560	44.901	
Imobilizado	11	391.072	31.019		71.477	1.999	
Intangível	12	35.283	16.493		51	30	
Diferido	13	-	-		4.389	5.834	9.133
		<u>1.235.586</u>	<u>47.512</u>	<u>-</u>	<u>1.217.477</u>	<u>52.764</u>	<u>9.133</u>
Total do ativo		<u>1.634.692</u>	<u>223.937</u>	<u>50.515</u>	<u>1.430.524</u>	<u>223.327</u>	<u>59.648</u>
Passivo e Patrimônio líquido	Nota	Consolidado			Controladora		
		2010	2009	01.01.2009	2010	2009	01.01.2009
Circulante							
Fornecedores		78.583	41.227	11.365	56.134	35.568	11.365
Financiamentos	14	38.597					
Impostos e contribuições sociais a recolher	15	2.564	872	449	1.170	238	449
Contas a pagar - partes relacionadas	7	64.857	41.823	7.711	67.949	41.823	7.711
Salários e encargos a pagar		3.018	-		448	-	
Outras contas e despesas a pagar		5.428	801	113	616	650	113
		<u>193.047</u>	<u>84.723</u>	<u>19.638</u>	<u>126.317</u>	<u>78.279</u>	<u>19.638</u>
Não circulante							
Financiamentos	14	151.759					
Adiantamento para futuro aumento de capital	18	103.181	45.000		103.181	45.000	
Provisão para contingências	20	444	-		151	-	
Outras contas e despesas a pagar		4.042	-		-	-	
		<u>259.426</u>	<u>45.000</u>	<u>-</u>	<u>103.332</u>	<u>45.000</u>	<u>-</u>
Patrimônio líquido							
Capital realizado	19	1.395.900	192.010	40.010	1.395.900	192.010	40.010
Ajustes de avaliação patrimonial		(9.777)			(9.777)		
Prejuízos acumulados		(203.904)	(97.796)	(9.133)	(185.248)	(91.962)	
		<u>1.182.219</u>	<u>94.214</u>	<u>30.877</u>	<u>1.200.875</u>	<u>100.048</u>	<u>40.010</u>
Total do passivo e patrimônio líquido		<u>1.634.692</u>	<u>223.937</u>	<u>50.515</u>	<u>1.430.524</u>	<u>223.327</u>	<u>59.648</u>

Fonte: http://www.petrobras.com.br/pt/energia-e-tecnologia/include/pdf/02_RELATORIO_DE_ADMINISTRACAO_E_BALANCO_CONTABIL_2010.pdf

RESULTADOS 2010		
DRE (R\$ Milhões)	2010	2009
Receita Operacional Líquida	539	231
CPV	(515)	(236)
Lucro Bruto	23	(5)
Receitas/Despesas Operacionais	(115)	(87)
Lucro (Prejuízo) Operacional (EBITDA)	(90)	(92)
Lucro (Prejuízo) Líquido	(92)	(89)

Fonte: Disponível em http://www.petrobras.com.br/pt/energia-e-tecnologia/include/pdf/02_RELATORIO_DE_ADMINISTRACAO_E_BALANCO_CONTABIL_2010.pdf.

5.1 Análise dos Índices de Estrutura de Capital

5.1.1 Participação de Capitais de Terceiros:

$$(CT/PL)*100$$

$(452.473 / 1.182.219) * 100$	38,28%	2.010
$(129.723 / 94.214) * 100$	137,28%	2.009

Foi constatado que no ano de 2009 o índice revelou um percentual acima de 100%, indicando que a empresa está dependente do capital de terceiros. Em 2010 houve uma melhora nesse índice, que passou a ser de 38,28%, denotando, assim, uma maior liberdade financeira para a tomada de decisões, já que não está totalmente dependente de recursos de terceiros.

5.1.2 Composição do Endividamento

$$(PC/CT)*100$$

$[193.047 / (193.047 + 259.426)] * 100$	42,95%	2.010
$[84.723 / (84.723 + 45.000)] * 100$	65,31%	2.009

A proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais caíram de 65,31% em 2009 para 42,95% em 2010, ganhando-se mais tempo para que se possa obter recursos financeiros para suprir dívidas.

5.1.3 Imobilização do Patrimônio Líquido:

$$(AP/PL)*100$$

$1.235.586 / 1.182.219 * 100$	104,51%	2.010
$47.512 / 94.214 * 100$	50,43%	2.009

No ano de 2009 a empresa investiu 50,43% do seu Patrimônio Líquido em Ativos Permanente; em 2010, a empresa fez um maior investimento, investindo 104,51%, diminuindo assim o grau de existência de Capital Circulante Próprio.

5.1.4 Imobilização dos Recursos Não-correntes:

	$[AP/(PL+ELP)]*100$	
$[1.235.586 / (1.182.219 + 259.426)] * 100$	86,00%	2.010
$[47.512 / (94.214 + 45.000)] * 100$	34,00%	2.009

O Índice de Imobilização dos Recursos Não-correntes demonstrou que em 2010 a empresa aumentou seus recursos não correntes em relação a 2009, diminuindo assim o grau de recursos próprios para outros investimentos.

5.2 Análise dos Índices De Liquidez

5.2.1 Liquidez Geral:

	$[(AC+RLP) / (PL+ELP)]*100$	
$[(360.281 + 38.825) / (193.047 + 259.426)]$	0,88	2.010
$[(168.335 + 8.090) / (84.723 + 45.000)]$	1,36	2.009

Constatou-se que, no ano de 2009, a empresa possuía uma sólida liquidez financeira para suprir suas dividas de curto e a longo prazo, já que para solidez financeira suficiente para garantir o pagamento dos compromissos assumidos com terceiros, sendo que, para cada R\$1,00 de dívida; possuía apenas R\$0,88 para cobri-la.

5.2.2 Liquidez Corrente:

	$LC = (AC/PC)$	
$(360.281 / 193.047)$	1,86	2.010
$(168.335 / 84.723)$	1,98	2.009

A empresa amargou uma pequena queda no Índice de Liquidez Corrente de 2009 para 2010. Mesmo com essa queda, a empresa possui tranquilidade para cumprir com

seus compromissos de curto prazo, já que para cada R\$1,00 de dívida corrente possui R\$1,86 para supri-la.

5.2.3 Liquidez Seca:

	[(AC – Estoques)/PC]	
[(360.281 - 169.549) / 193.047]	0,98	2.010
[(168.335 - 86.361) / 84.723]	0,97	2.009

O Índice de Liquidez Seca apresentou índices equivalentes de 2009 para 2010. Demonstra que a empresa manteve a mesma política de estoque de um ano para o outro.

5.2.4 Liquidez Imediata:

	(Disponibilidade/PC)	
(88.500 / 193.047)	0,46	2.010
(20.466 / 84.723)	0,24	2.009

No ano de 2009 para 2010, houve um aumento de R\$0,22 para suprir as obrigações vencíveis a curto prazo. Entretanto, apesar deste índice ser menor que R\$ 1,00, não significa, necessariamente, que a empresa terá dificuldades em quitar suas dívidas.

5.3 Índices De Rentabilidade:

5.3.1 Giro Do Ativo:

	GA = (VL/AT)*100	
(539.000 / 1.634.692) * 100	32,97%	2.010
(231.000 / 223.937) * 100	103,15%	2.009

Em 2009 a empresa possuía um volume de vendas proporcional a 32,97% do seu investimento total, já em 2010 a empresa teve um aumento, fazendo com que esse índice passasse para 103,15%.

5.3.2 Margem Líquida:

$$ML = (LL/VL)*100$$

$(-92.000 / 539.000) * 100$	17,07%	2.010
$(-89.000 / 231.000) * 100$	38,07%	2.009

Foi constatado pelo Índice de Margem Líquida que a empresa obteve um prejuízo de 38,53% em 2009 em relação ao seu faturamento e, em 2010 esse mesmo índice indicou prejuízo de 17,07%.

5.2.3 Rentabilidade do Ativo:

$$RA = (LL/AT)*100$$

$(-92.000 / 1.634.692) * 100$	-0,00%	2.010
$(-89.000 / 223.937) * 100$	-0,00%	2.009

O Índice de Rentabilidade do Ativo demonstra em quanto tempo a empresa terá retorno dos seus investimentos aplicados no ativo, porém, o índice revelou que em 2009 e em 2010 a empresa teve prejuízo, assim sendo, não há como verificar o prazo de retorno.

5.2.4 Rentabilidade do Patrimônio Líquido:

$$RPL = (LL/PL)*100$$

$(-92.000 / 1.182.219) * 100$	-0,00%	2.010
$(-89.000 / 94.214) * 100$	-0,00%	2.009

Assim como o Índice de Rentabilidade do Ativo, o Índice de rentabilidade do Patrimônio Líquido obteve um resultado negativo devido a empresa ter tido prejuízo nos dois períodos calculados. Diante disso, também não é possível calcular o prazo de retorno que os acionistas da empresa terão para recuperar o investimento feito.

6 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste artigo apresenta um caráter bibliográfico e descritivo.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc. Podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas (SILVA, 2003, p. 54).

O trabalho descritivo cuida, basicamente, de mostrar as características de determinado fenômeno com possibilidade de estabelecer relações entre variáveis. Embora sirva para auxiliar a explicação dos fenômenos em questão, não tem compromisso com tal tarefa (VERGARA, 2009).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada esclarece a importância dos índices financeiros e econômicos mostrando que é possível tomar adequadamente decisões gerenciais necessárias e cabais, evidenciando os possíveis erros que possam vir a prejudicar o desempenho de uma gestão econômica e financeira.

Conclui-se, que pela análise dos índices financeiros e econômicos, é possível encontrar respostas para diversos questionamentos e evitar situações desagradáveis que possam prejudicar a saúde da empresa. Graças a análise dos indicadores de Liquidez, Estrutura de Capital e Rentabilidade, é possível apontar os pontos fracos e fortes da organização e, assim, decidir pela melhor estratégia a ser adotada no processo de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

DAS NEVES, Silvério; Vicconti, Paulo E.V. **Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras**, Editora Frase LTDA, 13ª Ed., p. 462-470.

MARION, José C. **Contabilidade Básica**. Editora Atlas S/A. 4ª ed.. São Paulo, 1996.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeiras de Balanços**. Editora Atlas S/A. 6º Ed. São Paulo, 2008

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 91 p.

O ARRAIAL SE TRANSFORMA EM POLO INDUSTRIAL: dilemas de uma cidade em crescimento

Reginaldo Silva¹³⁴

RESUMO

Situada no Centro Oeste de Minas Gerais, Nova Serrana é a cidade que mais cresceu no estado nas últimas décadas. Ainda em crescimento, a cidade enfrenta os problemas encontrados nos grandes centros urbanos, principalmente nos centros industrializados é uma localidade de grande mobilidade social devido ao significativo número de migrantes. Diante de rápido desenvolvimento, a cidade não conseguiu acompanhar e atender as necessidades culturais, prioritariamente no que se trata da preservação da memória histórica local. As pessoas que chegam todos os dias, não receberam informações suficientes para conhecer e entender os processos de crescimento, industrialização, cultura e sistema social por que passou a cidade. A vida urbana segue os princípios da industrialização. Os movimentos da cidade são os movimentos da indústria, a vida é regida pelo processo industrial, que vai desde o custo de vida até os horários do comércio e da vida cotidiana dos cidadãos. Falta mão de obra qualificada, mas a vida escolar deve seguir a organização das indústrias. O mesmo acontece com a vida eclesial, cultural e até mesmo em relação ao processo de urbanização, que segue os padrões da indústria. Porém, com característica quase cosmopolita, devido ao grande número de migrantes vindos de diversas regiões do Brasil e até mesmo de outros países, a cidade de Nova Serrana se destacou no mercado nacional e internacional. É considerada a maior fabricante de calçados esportivos do território brasileiro, uma cidade que continua em crescimento e é um grande desafio para a administração pública e para as instituições que ali se instalam. Alternativas para melhorias não faltam, falta na verdade maior investimento na vida social e cultural da população, valorização do processo histórico e maior conscientização e enraizamento da população na cidade que vive e retiram o seu sustento.

Palavras-chave: Nova Serrana, cultura, memória, patrimônio, indústria

ABSTRACT

Located in the Central West of Minas Gerais, Nova Serrana is the fastest growing city in the state in recent decades. Still growing, the city faces problems found in large urban centers, especially in industrialized centers is a place of great social mobility due to the significant number of migrants. In the face of rapid development, the city could not keep up and meet the cultural needs, primarily in that it is the preservation of historical memory location. People who arrive every day, did not receive enough information to know and understand the processes of growth, industrialization, culture and social system has gone through town. Urban life follows the principles of industrialization. The movements are the movements of the city's industry, life is governed by an industrial process, ranging from the cost of living until the time of the trade and daily life of citizens. Lack skilled labor, but

¹³⁴ Mestre em Educação, Cultura e Organizações Sociais pela Universidade Estadual de Minas Gerais – Fundação Educacional de Divinópolis. "O impacto do desenvolvimento industrial nas relações culturais de Nova Serrana". 2007.

school life must follow the organization of industries. The same goes for life ecclesial, cultural and even in relation to the process of urbanization, which follows industry standards. However, with almost cosmopolitan characteristic, due to the large number of migrants from various regions of Brazil and even from other countries, the town of Nova Serrana excelled in national and international markets. It is considered the largest manufacturer of sports shoes in Brazil, a city that continues to grow and is a major challenge for public administration and institutions that settle there. Alternatives for improvements abound, missing actually greater investment in social and cultural life of the population, appreciation of the historical process and greater awareness and rooting of the population that lives in the city and withdraw their support.

Keywords: Nova Serrana, culture, memory, heritage, industry

O lugarejo que viria a ser Nova Serrana surgiu durante o século XVIII, nos primeiros tempos da colonização das Minas Gerais, época em que aventureiros de todas as regiões da América Portuguesa e reinóis buscavam novas minas de metais preciosos. Foi nesse contexto que nasceu o “Cercado”, inicialmente uma paragem que contava apenas com um curral e uma hospedaria para viajantes e, mais tarde, ao longo do século XIX, viria a se constituir um arraial. Apesar da proximidade da cidade de Pitangui, o “Cercado” nunca se destacou como centro produtor de ouro, mas a economia mineira dos séculos XVIII e XIX era muito mais complexa, sendo as atividades agropastoris muito importantes para a constituição de uma economia sólida. Os anos passaram, mas a vida, a dinâmica e as relações culturais pareciam paralisadas no tempo e no espaço. Mas isso mudaria drasticamente tempos depois, pois a modernidade atingiu em cheio a pequena localidade. De tradicional polo produtor de artefatos de couro, que garantia a subsistência de muitos de seus moradores desde o século XIX, a já então Nova Serrana tornar-se-ia um dos principais polos produtores calçadista do Brasil. Na segunda metade do século XX, Nova Serrana (antigo arraial do Cercado) viria se constituir na capital nacional do calçado esportivo. Uma das consequências desse fato foi o rápido crescimento econômico, demográfico, o que ocasionou transformações urbanísticas, políticas, sociais e naturalmente, culturais.

O que se propõe aqui é analisar as alterações no âmbito cultural advindas desse vertiginoso crescimento, levando em consideração que a cultura perpassa todos os aspectos de uma sociedade, da religiosidade, da alimentação à política. Discutir questões como os fatores culturais existentes em Nova Serrana em meio à condição de capital do calçado esportivo no Brasil. Ainda assim é possível ampliar os conhecimentos sobre o crescimento urbano, demográfico, econômico de Nova Serrana; Despertar e discutir a consciência histórico-cultural da população local; Discutir e analisar o conceito de

identidade cultural a partir do caso de Nova Serrana; Refletir sobre as transformações advindas do processo de industrialização, da migração em massa e da necessidade de mão-de-obra qualificada.

Nas três últimas décadas do século XX, Nova Serrana ganhou espaço no país e no mundo, adentrando na era globalizada. A cidade recebeu pessoas de diversas partes do estado de Minas e do país em busca de trabalho. Mas, concomitantemente a isso, instalou-se um dilema na cidade em crescimento, um dilema incomum, a cidade, agora inundada de migrantes, vê seu ritmo de vida bruscamente alterado. Na atualidade, os índices de violência estão entre os mais altos das cidades do centro-oeste mineiro. As pessoas já não se conhecem como antigamente, ocorreu uma quebra no sentido de uma comunidade que estreitava os laços entre seus habitantes. Nesse sentido é possível pensar até que ponto o número de “estrangeiros”, que trouxera seus hábitos e costumes, marcaram a cultura local, em seus aspectos religiosos, alimentares, políticos, culturais, sociais, dentre outros.

Definir e trabalhar o conceito de cultura é uma das tarefas mais complexas por conta da imensa variação de significados que pode incorporar, sendo ao mesmo tempo um dos mais abordados nas ciências humanas. Na contemporaneidade, um dos principais problemas enfrentado pelos antropólogos é essa “abertura” que esse conceito comporta, suscitando sempre novas proposições.¹³⁵ Câmara Cascudo, em sua obra “Civilização e Cultura”, define cultura como o conjunto de técnicas de produção, doutrinas e atos, transmissível pela convivência e ensino, de geração em geração, entendendo ser o fenômeno cultural sempre funcional, vigoroso e mantenedor das condições de vida de povo.¹³⁶ A cultura é construída ao longo da história, é construída na coletividade, é permeável, sujeita a influências do meio natural e de outras culturas.¹³⁷ Cultura diz respeito à espécie humana e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades que a compõem,¹³⁸ estabelecendo, portanto, o elo entre o local e o global. Nos nossos dias as possibilidades de trocas de signos e símbolos entre culturas distintas ampliou-se consideravelmente por conta do desenvolvimento dos meios de comunicação (mídia de massa), assim como dos meios de transporte entendido como elementos relacionados à

¹³⁵ GIDDENS, 2005, p.45; LAPLANTINE, 1986; LARAIA, 2006.

¹³⁶ CASCUDO, 2004, p.39-43.

¹³⁷ HOUAISS, 2001; WILLIAMS, 1992. Dicionário.

¹³⁸ SANTOS, 1990, p.11.

expansão capitalista iniciada em fins do século XVIII e início do XIX.¹³⁹ Mas voltemos a nos debruçar sobre o crescimento de Nova Serrana.

Na atualidade uma das questões mais prementes no que diz respeito aos movimentos culturais, diz respeito também às identidades culturais. Na contemporaneidade as identidades estão mais permeáveis a múltiplas influências, e o espaço urbano tende a aproximar ou minimizar as particularidades de cada cultura. Trata-se de uma redefinição das fronteiras, promovendo uma aproximação e em alguns casos uma íntima relação entre o global e o local.¹⁴⁰

Para entender o crescimento da cidade é preciso entender o processo histórico da mesma. Na década de quarenta apareceram os primeiros fabricantes de calçados. Antes disso, desde o século XIX, existiam no Cercado oficinas de artesanato especializadas na fabricação de celas e botinas. O trabalho era artesanal até então. A partir da década de 1940, as pequenas oficinas começaram a dar lugar às primeiras indústrias de calçado, fato que se deu concomitantemente à emancipação política do município. Daí a cidade cresceu e se desenvolveu economicamente, alavancada por vários fatores, entre os quais alguns de natureza cultural, como a instalação de um Seminário, uma Escola particular e ampliação da rede de Ensino pública. Além disso, a chegada da luz elétrica, da rodovia 262 e da divulgação na mídia foram fatores, que combinados à cultura calçadista local, explicam o surto industrial desenvolvido na cidade.

Além da cultura do artesanato local, podemos destacar quatro pontos significativos e responsáveis pela instalação do polo industrial calçadista em Nova Serrana. O primeiro marco de relevância para o crescimento da cidade foi a chegada dos freis holandeses da Ordem dos Carmelitas Descalços, que aconteceu em setembro de 1962, quando chegaram Frei Ambrósio Heyjnen, Frei Tiago Montfortes e Frei Paulo Fonseca.¹⁴¹ “Eram pessoas de uma mentalidade nova, baseada em princípios europeus e que incentivavam muito o desenvolvimento da cidade em vários planos: desde a educação, o lazer, a cultura, a urbanização e até mesmo as relações políticas.”¹⁴² Sob um certo prisma, a chegada dos padres alçou a pacata cidadezinha do interior de Minas a um novo patamar cultural. Era ativa a participação dos clérigos na vida da cidade, e para alguns

¹³⁹ SANTAELLA, 2003, p.29. 16

¹⁴⁰ HAESBAERT, 2002, p. 29-49.

¹⁴¹ Os frades carmelitas chegaram e se instalaram na cidade no dia 30/09/1962. O Frei Paulo Fonseca, era irmão do Sr. Fausto Pinto da Fonseca, filho do Sr. Pacífico Pinto da Fonseca, pessoas que contribuíram significativamente para o crescimento da cidade.

¹⁴² GUIMARAES, João. Inédito. Nova Serrana, 2005. Entrevista concedida pelos filhos do Sr. Dimas Guimarães à Betânia Gonçalves Figueiredo – Arquivo Municipal – Depto. De Cultura – Centro de Memória do Calçado.

componentes da comunidade, a chegada dos padres holandeses foi decisiva para o desenvolvimento do comércio e da comunidade em geral. Os referidos padres incentivaram muitas mudanças na Paróquia de São Sebastião¹⁴³ construíram e coordenaram as atividades do Colégio São José, a primeira Escola particular e de significativa qualidade de Nova Serrana, onde também eram professores. A instalação do Colégio São José foi fundamental para a formação de mão de obra qualificada, absolutamente essencial para a construção do polo industrial calçadista. Mesmo diante de uma elitização da comunidade escolar, o Colégio foi significativo na formação de uma grande maioria de empresários constituídos durante as décadas posteriores. Incentivaram a construção do Centro Social e a formação dos Grupos de Juventude. Desde sua chegada em Nova Serrana, os frades carmelitas perceberam uma desvalorização pela busca do conhecimento e descaso pelo estudo pela população local. As escolas e mesmo a indústria, o comércio e o setor de serviço, enfrentam este problema uma vez que toda a cidade vivia em função da produção e pouco se fazia pela formação das pessoas. Faltava mão de obra qualificada¹⁴⁴, as relações comerciais são prejudicadas por conta da desvalorização da educação formal. Nesse movimento, segundo as exigências do capitalismo em detrimento da cultura, as escolas têm que adaptarem seus calendários ao processo industrial. Muitos cursos, mesmo os profissionalizantes são prejudicados devido a este movimento da indústria. E como visto, isso gera um descompromisso com a vida urbana e com a participação política, com a vida social e religiosa, dentre outros fatores.

O segundo marco, em ordem cronológica, no desenvolvimento da cidade foi a instalação da energia elétrica da CEMIG, o que se deu em 1968. É depois dessa data é que a produção de calçados ganhou expressividade. Em 1940 a cidade contava com apenas uma fábrica registrada, uma produção de dez pares ao dia e com apenas dois empregados registrados. Em 1972 o número de fábricas passa para 48, enquanto que em 1985 o número salta para 400 fábricas. Nos tempos do Cercado o pequeno arraial enfrentou a dificuldade de não ter luz elétrica, como descreve o Padre Antonio Pontelo, vigário da Paróquia de São Sebastião, no período de 1952 a 1956: “Apenas devo lamentar, e também os ‘parochianos’ todos lamentaram, ter passado um escuro este fim de ano. A inauguração da luz ‘electrica’, marcada para antes do Natal, ainda não se fez. Esperamos não demore este melhoramento, motivo de alegria e fonte de utilidade para a

¹⁴³ Essa temática será discutida no capítulo 3.

¹⁴⁴ SUZIGAN, 2005, pp.1-19.

Villa do Cercado”.¹⁴⁵ A fábrica de polvilho do Cipinho era mantida por gerador colocado no final do “rego” d’água, que cortava a cidade, o excedente da energia era distribuído para iluminar a cidade, mas não dava mesmo para alimentar um rádio.¹⁴⁶ Antes da instalação da CEMIG, a energia elétrica que abastecia a cidade vinha de Cardosos (município de Conceição do Pará) gerada pela Usina Bento Lopes, fornecida pela Companhia de Tecelagem Pitanguense, importante salientar que era fornecido o que sobrava do consumo da companhia de tecelagem, quando chegava a época da seca, não restava praticamente nada e ainda havia os defeitos nas linhas de transmissão, que comprometia o fornecimento, chegava a faltar durante uma semana inteira.¹⁴⁷ E como visto era sempre um problema, porque era fraca e não conseguia atender a demanda. Frei Anselmo relata esta questão quando diz: “como todos os anos festejamos este mês dedicado a Nossa Senhora com orações e coroação. Porém a falta de luz fez com que foi relativamente menos frequentado [...] Infelizmente continuamos na mesma miséria e não conseguimos aumentar a assistência às Santas Missas e mês de junho. Tanto frio, falta de luz e desânimo, são razões para a frieza espiritual”.¹⁴⁸ Com a instalação da rede elétrica pela CEMIG, esse quadro não se repetiria, e não apenas um rádio, mas toda uma crescente demanda industrial teve seus anseios atendidos. Segundo Frei Ambrósio, a implantação e inauguração do novo sistema elétrico da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), foi “um grande passo para o desenvolvimento da cidade. Agora as máquinas das sapatarias podem trabalhar a valer”.¹⁴⁹ Também datam desta época a instalação dos primeiros aparelhos telefônicos da CTBC, assim como a criação da Biblioteca Pública Municipal “Aurélio Camilo”, importante marco cultural para o desenvolvimento da cidade.¹⁵⁰ Estes avanços foram acompanhados pelo crescimento da indústria e da modernização da infraestrutura da cidade. Dentre os avanços desta época, a implantação do sistema elétrico da CEMIG foi um marco muito importante porque através desta

¹⁴⁵ Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião 01, p.78.

¹⁴⁶ AMARAL, GERALDA PINTO DO. Inédito. Nova Serrana, 2007. Entrevista concedida a Reginaldo Silva, Projeto Memórias, Departamento de Cultura, 29/10/2007.

¹⁴⁷ ALMEIDA, 1996, p.19.

¹⁴⁸ Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião 02, p.10. Frei Anselmo se refere às festividades do mês de maio e junho de 1964. Percebe-se aí uma certa dificuldade para organizar a escrita, uma vez que Frei Anselmo é holandês e ainda não se adaptou com a língua portuguesa.

¹⁴⁹ Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião 02, p.27v.

¹⁵⁰ Marcou também o mandato do Sr. Benjamim Martins a instalação do Posto de Saúde; aquisição de um trator; abertura de novas ruas; construção de um cemitério em Ripas; instalação do serviço de abastecimento de água em Boa Vista e Gamas; calçamento de ruas; compra de um caminhão;; aquisição de uma motoniveladora; construção de uma escola em Novais e; eletrificação da comunidade de Boa Vista, como aparecem nos arquivos da Prefeitura Municipal.

melhoria as palavras de frei Ambrósio foram proféticas, as fábricas de calçados se multiplicaram.

O terceiro marco para o crescimento econômico, urbano e populacional da cidade, foi a construção da BR-262, inaugurada em setembro de 1969. As dificuldades da indústria calçadista eram muitas, faltavam materiais e as distâncias não permitiam muita mobilidade. A estrada que ligava o povoado do Cercado a Belo Horizonte era precária, gastava-se o dia todo para chegar à capital e para ir até Divinópolis, passava-se por uma estrada que chegava a ter vinte e sete mata-burros durante todo o percurso, pois não existia a BR-494. A “Jardineira”, como era chamado o ônibus, passava poucas vezes no mês e não atendia as necessidades da população. Surgia neste período uma espécie de cooperativa, criada por Dulce Amaral que recolhia os pedidos dos fabricantes locais e ia até Belo Horizonte fazer as compras, o que facilitava o trabalho dos sapateiros, uma vez que não era possível comprar grandes quantidades de materiais de uma só vez.¹⁵¹ Antes do final da década de 1960, além de telefones, o Município também não dispunha de bancos e escritórios de contabilidade, os serviços eram feitos em Divinópolis, Bom Despacho ou Pitangui. Da mesma forma, a água tratada era considerada “*artigo de luxo*” e na maioria das vezes também faltava, porque o fornecimento através de poços artesianos dependia da energia elétrica.¹⁵²

O ano de 1968 foi um ano de bastante progresso para a cidade. Muitas ruas foram abertas e calçadas. Até as estradas no interior melhoraram. O prefeito quer mesmo mudar o aspecto da cidade e está com plano de construir a nova prefeitura e rodoviária. (...) Neste ano multiplicaram-se as sapatarias, que por afinal, são as únicas fontes de renda na cidade. A estrada BR-262 atraiu muitos compradores de sapatos. Se houvesse mais capital livre a produção poderá tomar um impulso muito maior. Desemprego não existe, até as crianças dão uma mão. O apego ao dinheiro é grande, mas o desenvolvimento espiritual e social ainda está no início.¹⁵³

Os avanços e o crescimento da cidade ganham novas dimensões com a construção da rodovia federal, que segundo os planos iniciais passaria por outros municípios como Araújos, Perdigão e São Gonçalo do Pará em direção a Belo Horizonte, e que por intervenções da população, o projeto foi alterado, e as cidades de Nova Serrana, Pará de Minas é que receberam este benefício. Em 1969 foi inaugurada a BR-31, que mais tarde passou a denominar BR-262. A construção da Rodovia pela empresa

¹⁵¹ AMARAL, Meire. Exclusiva. Nova Serrana, 2005. Entrevista concedida a Reginaldo Silva – Dulce Amaral foi a primeira mulher eleita para o cargo de vereadora em 1958.

¹⁵² ALMEIDA, 1996, 13.

¹⁵³ Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião – Volume II – 1962-1990. pg 25 – Texto de Frei Ambrósio.

ETERJ, filial da Construtora Andrade Gutierrez, que atraiu inúmeros trabalhadores e que mais tarde acabaram por fixarem no município. Este pode ser considerado o maior ponto de referência para o crescimento urbano, econômico e industrial de Nova Serrana. Assim como a passagem da estrada de ferro pelo Arraial do Espírito Santo do Itapecerica, [hoje Divinópolis], foi a condição necessária básica que impulsionou seu desenvolvimento no final do século XIX,¹⁵⁴ a Rodovia foi determinante para o crescimento urbano de Nova Serrana, com o recebimento de uma grande massa de trabalhadores, visitantes e comerciantes que passaram a chegar cada vez mais em todos os anos subsequentes.

O crescimento industrial se tornou cada vez mais visível, apesar das dificuldades em relação à aplicação de capital financeiro, como dito antes, os frades holandeses são os grandes incentivadores deste progresso, quando diziam:

“a nossa indústria também cresceu embora lentamente. Na falta de reservas o que impede indústrias maiores. E por causa do individualismo ainda não tomaram a iniciativa de fundar cooperativas que poderiam beneficiar muito. Mas a cidade tem futuro, especialmente por causa da estrada BR-262. Vamos devagar, mas vamos.”¹⁵⁵

Os padres carmelitas foram grandes incentivadores e exerceram sua influência junto aos políticos locais a fim de que a rodovia passasse por Nova Serrana. Os engenheiros que projetaram a estrada delinearam que não deveria cruzar perímetros urbanos, que seu traçado passasse pelos acostados das cidades, o mais distante possível, com exceção de Nova Serrana, cujo centro se encontrava a mais ou menos 400 metros de distância. A BR-262, na atualidade, se trata de perímetro urbano, nos horários de pico, a estrada fica cheia de pessoas que vão para as fábricas ou para suas casas, “nesse ir e vir turbulento que é a marca registrada das cidades de polo industrial e comercial”.¹⁵⁶ A estrada atraiu um grande número de trabalhadores e progresso, ampliou o número de fábricas, aumentou o comércio local, os estabelecimentos de diversão, clínicas e uma variedade de atividades, como também se tornou rota de criminosos atraídos pelo movimento financeiro da cidade.¹⁵⁷ Em dezembro do mesmo ano foi instalado o posto do Correio pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, tanto o prefeito municipal como o representante da ECT, afirmaram em seus discursos a

¹⁵⁴ CORGOZINHO, 2003, p.62.

¹⁵⁵ Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião – Vol. II - 1962-1990 – Frei Ambrósio.

¹⁵⁶ ROCHA JÚNIOR, 2006, p.4.

¹⁵⁷ ROCHA JÚNIOR, 2006, p.4.

importância desta conquista e “os benefícios que tal medida acarretou”¹⁵⁸ e ainda “tal evento seja um motivo real de progresso para o município”¹⁵⁹ A infraestrutura necessária para a implantação das indústrias de calçados vão surgindo à medida em que surgem as necessidades dos seus moradores. As moradias dos operários “eram simples e pequenas, em geral construídas em um pequeno terreno do grupo familiar”.¹⁶⁰

À medida que as indústrias se consolidavam e conquistavam os mercados nacionais, era necessário um mínimo de organização e mobilização entre políticos e empresários.¹⁶¹ Após a instalação da CTBC (1972) e do Banco Real S/A. (1974) e mais tarde o Banco do Brasil S/A. Outro marco fundamental foi a criação da ACINS – Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana, sob a presidência do Sr. Tomaz Aquino Freitas, que foi o precursor de tal projeto ao reunir outros empresários e propor um trabalho mais coletivo, isto fortaleceu e promoveu mais respeito pela classe calçadista de Nova Serrana. A partir deste projeto, foram implantados vários cursos de gerenciamento de produção e de qualidade dos produtos.

Durante os governos dos prefeitos José Manoel Filho¹⁶² e José Maria da Fonseca¹⁶³, a cidade ganhou infraestrutura, quando foi construída a Escola Estadual Antonio Martins do Espírito Santo (1978) e implantado o sistema de água tratada pela COPASA-MG (1981), calçamento de ruas, implantação do sistema DDD e DDI, instalação da Caixa Econômica Federal, dentre outras obras.

O maior crescimento da cidade é registrado na década de 1980, quando a cidade começa a se recuperar de uma crise financeira.¹⁶⁴ Mas ao mesmo tempo em que se pensava em crescimento urbano, a indústria passava pela maior dificuldade econômica com a chegada do Plano Collor¹⁶⁵, quando houve um grande número de demissões e a indústria local se desestabilizou.

¹⁵⁸ CAMARA MUNICIPAL. Ata de Instalação do Posto do Correio de Nova Serrana – 08/12/1969 – Prefeito Benjamim Martins, 1969.

¹⁵⁹ CAMARA MUNICIPAL. Calimério de Souza Ferreira – representante da Regional dos Correios e Telégrafos de Minas Gerais, 1969.

¹⁶⁰ SANTOS, 2005, p.63.

¹⁶¹ No período seguinte, Dr. Jacinto Moreira Filho, foi eleito pelo voto direto, administrou o município no ano de 1971, poucos meses após a posse passou o cargo para o vice João Gonçalves do Amaral. A cada governo que se instalava, se preocupava com o crescimento da cidade.

¹⁶² CAMARA MUNICIPAL. Ata de Posse – 02/02/1977 – mandato de 1977-1982.

¹⁶³ Mandato de 1983-1988.

¹⁶⁴ Implantação do Plano Cruzado em 28 de fevereiro de 1986, Plano Cruzado II em Plano Bresser em 1987; Plano Verão em 1989. Sucessivos planos que fracassaram e desestabilizaram a economia, gerando desempregos e altas taxas, o que afetou drasticamente as relações econômicas da cidade de Nova Serrana.

¹⁶⁵ Não cabe aqui fazer uma análise dos planos econômicos brasileiros, apenas determinar o contexto histórico nacional para avaliar melhor o crescimento da cidade.

O quarto e último marco, talvez o mais significativo para o crescimento urbano e populacional da cidade foi a divulgação na mídia. Constantemente realizavam propagandas em horários nobres para diversas localidades do país, falando do polo industrial nascente e que não faltavam empregos, o que trazia cada vez mais, uma massa de pessoas para o trabalho e em busca de melhores condições de vida. Vinham migrantes trabalhadores de diversas regiões do Estado e de todo o Brasil, provocando uma aculturação na vida dos habitantes nativos no município, consequentemente mudanças nas estruturas sociais e econômicas.¹⁶⁶ Tornou-se aí uma cidade de “migrantes” em busca de melhorias para si mesmos e automaticamente pouco compromisso para com o lugar.

A década de 1980 marcou a entrada de nova Serrana no cenário industrial a nível não apenas regional, mas nacional. Nesse período ocorreu um leve crescimento no setor agrícola, o que não chegou a representar uma ameaça à vocação econômica da cidade. O crescimento acelerado da atividade industrial e comercial acelerou por sua vez o crescimento populacional e urbano. No censo do IBGE de (2000) foi registrada uma população urbana de 37.447 habitantes, enquanto que a população rural ficou em apenas 2.126 habitantes, do total, o município contou 19.076 homens e 18.371 mulheres residentes. Mesmo com a diminuta população considerada rural, teve boa parte de seus membros ligados de maneira intensa à vida urbana, muito dos quais trabalhando na cidade e residindo apenas na zona rural. Outro dado revelado pelo censo, 53% da população de Nova Serrana, ou seja, 19.871 pessoas tinha entre 9 e 29 anos, um percentual considerado alto pelos especialistas, por ser tão jovem. A cidade do calçado esportivo atraía e ainda atrai, sobretudo, os jovens, em busca do “tão sonhado emprego”.¹⁶⁷

Nem os mais otimistas poderiam imaginar que a tradição originada com a ação pioneira de pequenas selarias mais tarde daria espaço a um total de 854 fábricas,¹⁶⁸ que vão desde as de pequeno porte até mesmo as que atuam com tecnologias avançadas, o que contribui para uma produção média de 330 mil pares por dia, ou seja, 76 milhões de pares ao ano.¹⁶⁹

A partir da década de 1980, Nova Serrana teve de se adequar a uma nova realidade. A cada dia, a cada mês, a cidade passou a receber um imenso número de

¹⁶⁶ O processo de migração e aculturação será tratado no capítulo II deste trabalho.

¹⁶⁷ IBGE – Censo Demográfico 2000.

¹⁶⁸ Relatório interno SINDINOVA, 2005. Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana.

¹⁶⁹ Idem.

novos moradores, em sua maioria migrantes oriundos das mais diversas partes de Brasil¹⁷⁰ atrás das oportunidades de trabalho oferecidas pela cidade que crescia. O processo de industrialização também provocou outro fenômeno, uma vez que grande parte dos trabalhadores não moram em Nova Serrana, mas nas cidades vizinhas, incluindo representantes, vendedores e compradores, que ampliaram o turismo de negócios e acabaram por alterar padrões sociais, comerciais e consequentemente os padrões culturais. Nesse processo, a migração em massa, não é nenhum evento novo na contemporaneidade, pelo contrário, as migrações em massa são um fenômeno comum no nosso tempo. Graças à globalização tudo está mais próximo, mais rápido e as fronteiras se estreitam.¹⁷¹ Padrões culturais foram alterados com a chegada de tantas pessoas com visões diferentes, com ideias diversas da população nativa. Os empresários locais, sob iniciativa de órgão classista, divulgou a cidade na mídia regional e nacional durante a década de 1980 até o início da década de 1990. A propaganda passou a difundir a imagem de que a cidade era um verdadeiro oásis em um país que vivia momentos de crise no setor de emprego, atraindo uma “legião de migrantes” ao qual já nos referimos. Em geral os migrantes não tinham qualificação profissional e vinham em busca de melhores condições de vida. Era comum, e ainda é, observar inúmeras pessoas nas portas das fábricas buscando uma chance para trabalhar, mas não atendem as necessidades das empresas, pois são pessoas que nunca haviam nem entrado em um setor de produção.

Diante da chegada de tantas pessoas, o ritmo de vida da antes pacata cidade do interior de Minas mudou. Os moradores, antigos e novos viram-se alarmados diante do número de ocorrências policiais que a cada dia aumentavam. O déficit habitacional em Nova Serrana é de 579 habitações, correspondendo a 5,96% do total de domicílios, nesse sentido os aluguéis passam a subir assustadoramente e consequentemente sobe também o custo de vida. O número de loteamentos cresceu e com isso o perímetro urbano foi alterado, a especulação imobiliária e o problema da moradia passou a ser uma preocupação dos governos e de entidades responsáveis pelas questões sociais.

A cidade passou a crescer na ordem de 8.9% ao ano:¹⁷²

A urbanização rápida foi seguramente um dos maiores fenômenos globais do século XX e, em que pese o declínio das atividades industriais tradicionais que requerem a urbanização como suporte, as taxas de crescimento urbano vão

¹⁷⁰ A cidade recebe também um grande número de imigrantes que vêm para usufruir do comércio local, e que acabam por escolher a cidade para residência fixa.

¹⁷¹ GIDDENS, 2005, pp.220-227.

¹⁷² IBGE, Censo Demográfico 2000.

continuar aumentando de maneira significativa no século XXI, sobretudo no contexto do mundo em desenvolvimento. Isso porque a cidade continuará sendo o palco da nova economia pós-industrial e da nova configuração econômica e financeira que já está sendo identificada no contexto do mercado global.¹⁷³

Nova Serrana é clássico exemplo de como uma região, outrora ensimesmada e cujos vínculos econômicos, políticos, sociais e culturais diziam respeito apenas a um âmbito restrito, com poucas superfícies de contato, abre-se para um universo muito mais amplo. Os sapatos fabricados em Nova Serrana não vendidos no Brasil e em várias partes do mundo. Não encontrar na cidade executivos de outras nacionalidades, ao mesmo tempo em que ainda é possível ver as carroças circulando pelas ruas, cena típica das cidades interioranas.

Em algumas análises a taxa de crescimento de Nova Serrana parece estabilizar. Foi apontada pelo IBGE uma taxa de crescimento anual de 8%, o que levaria, segundo tais projeções, a uma população de 120 mil habitantes em 2015.¹⁷⁴ Outras pesquisas, entretanto, apontam um crescimento anual de 5,6%, desde 2005.¹⁷⁵ Mesmo assim é um índice elevado levando em consideração as médias nacionais e regionais.

Nova Serrana apresenta 78% de sua população oriunda de outras cidades e estados brasileiros.¹⁷⁶ A maior parte da população vem de cidades do norte de Minas Gerais (Capelinha, Poté, Malacacheta, Paineiras, Governador Valadares, entre outras, vêm em busca de melhorias ou fugindo de situações de risco como a pobreza existente nas regiões. “As cidades são tanto os dados imediatos de suas materialidades, quanto o impalpável dos sonhos, dos desejos.”¹⁷⁷ Esta característica do município ter uma população itinerante, provoca uma grande diversificação quanto a evolução do índice populacional, cultural e até mesmo econômico apresentando variações consideráveis de um ano para o outro. Todos os setores da cidade crescem de forma assustadora e quase que sem controle, afinal “a cidade é espaço do conflito e da conciliação, da alienação e da luta de classes”.¹⁷⁸

Nova Serrana possui três populações distintas: a residente que é fixa; a trabalhadora que mora nas cidades vizinhas e volta para a cidade onde tem residência ao final de cada dia (somam até 10 mil pessoas); e a população do fim de semana, que deixa

¹⁷³ BRANDÃO, 2006, p.123.

¹⁷⁴ NOVA SERRANA. Sec.Municipal de Educação e Cultura. Plano Decenal Municipal de Educação de Nova Serrana, 2007-2016. Pesquisas elaborada pela FUNEDI/UEMG com fins de composição do Plano Diretor da cidade.

¹⁷⁵ NOVA SERRANA. Prefeitura Municipal. Plano Diretor de Nova Serrana

¹⁷⁶ NOVA SERRANA, Sec. Municipal de Educação e Cultura. Plano Decenal de Educação, 2007/2016.

¹⁷⁷ PAULA *apud* BRANDÃO, 2006, p.22.

¹⁷⁸ PAULA *apud* BRANDÃO, 2006, p.22.

a cidade aos finais de semana e feriados quando fica a cidade vazia, com um aspecto de “cidade fantasma”. Essa situação faz com que crie a cidade hotel, que é “[...] um lugar de trânsito, não de residência. O hotel como estação, terminal de aeroporto, hospital e assim por diante: um lugar por onde se passa, onde os encontros são fugazes, arbitrários.”¹⁷⁹ No hotel não se tem muito compromisso com o espaço, a cama e o quarto são arrumados pela camareira, que tem a chave do seu quarto. As “cidades hotéis” também são assim, seus hóspedes não têm muito compromisso com o lugar, ou quase nenhum, estão ali porque precisam estar, passam ali porque têm que fazer alguma transação, ganhar seu dinheiro, fazer seu trabalho, depois simplesmente ir embora e qualquer desordem será ajeitada pelos funcionários. A cidade se torna um lugar indiferente, de exílio, transitoriedade, desenraizamento, um lugar de partidas e chegadas. CLIFFORD (2000) nomeia essa situação “de culturas viajantes (e culturas da viagem) no final do século XX [...] isso se tornou seriamente problemático, envolvendo classe, gênero, raça, localização cultural e história, e privilégios, de várias maneiras importantes.” Muitas vezes a cidade hotel tem que mudar seus hábitos, se mobilizar completamente, apenas para atender um hóspede, mesmo que seja muito importante isso gera certo transtorno. Imagine em Nova Serrana onde o número de hóspedes é grande e muito exigente, porém estão só de passagem e pouco se importam com a manutenção ou conservação do lugar. Um outro relato dessa situação foi uma das reuniões da comissão de acompanhamento do Censo Demográfico 2007, onde foi apontado um problema dessa população flutuante, no caso, aquelas pessoas que passam a semana toda na cidade e nos finais de semana voltam para suas casas, durante o recenseamento essas pessoas são abordadas e declaram moradoras de outras cidades. Essa lógica gera problemas de ordem política e estrutural, uma vez que utilizam os recursos disponíveis na cidade relacionados a saúde, educação, infraestrutura entre outros recursos, cujas verbas para manutenção oriundas do Estado e do Governo federal são concedidos levando-se em consideração os cálculos com base no número de seus habitantes com residência fixa na cidade. Esse quadro gera, por exemplo, alto déficit de vagas em Escolas públicas.

A grande massa de trabalhadores que chega todos os dias, que aquecem seus alimentos e fazem seu horário de almoço ali mesmo na rua, ilustra bem o número de pessoas que vivem em função, agora, da industrialização, mas ao mesmo tempo em busca de riquezas, assim como seus patrões. Paradoxalmente, mesmo sendo uma cidade

¹⁷⁹ CLIFFORD *apud* ARANTES, 2000, p.51.

tão rica, “Nova Serrana tem um dos maiores níveis de pobreza do estado de Minas Gerais.

Por outro lado, assinalando o contraste característico do sistema capitalista, as movimentações financeiras bancárias foram da ordem de R\$114 milhões, em 2004.¹⁸⁰ O SINDINOVA e ABICALÇADOS estimam que o total de vendas em 2004, foi na ordem de R\$600 milhões, o que retrata a forte informalidade.¹⁸¹ É uma cidade com grande circulação de dinheiro e que dá uma característica tipicamente da indústria e do desenvolvimento capitalista. Mas também uma cidade que vive na informalidade, uma vez que as relações de trabalho não atendem completamente a legislação trabalhista. “A necessidade de ter uma ocupação remunerada para compor o orçamento familiar fez com que operárias e operários das indústrias calçadistas de Nova Serrana, por inúmeras vezes, acomodarem-se e sentirem até gratos pela oportunidade de trabalhar.”¹⁸² Outro problema da ilegalidade na cidade é o fato da indústria calçadista ainda não ter como prioridade o desenvolvimento de uma modelagem e marcas originais, que partem do processo criativo, uma grande parte da produção é de uma modelagem copiada de revistas, catálogos e até de outras empresas durante as feiras e exposições de moda. Existe uma “pequena capacidade inovadora: a cópia de produtos é a principal fonte de informação para a introdução de inovações de produtos.”¹⁸³ Essa prática leva as empresas a considerarem como normal receberem intimações, quando têm seus produtos e até maquinários apreendidos, mas não mudam a forma de pensar.¹⁸⁴ Em muitos estudos e artigos, a cidade de Nova Serrana ainda não passa uma boa impressão, como apresentado por BREVE (2006), quando diz que “o município de Nova Serrana (MG), que organizou todo um parque industrial baseado na falsificação de tênis de marcas famosas”.¹⁸⁵

A produção calçadista segue o sistema de produção fordista, “nesse sistema cada trabalhador faz uma parte do produto, não tem noção do todo, inexistente a necessidade de muita experiência. Entre as décadas de 80 e 90, os migrantes que chegavam à cidade em um dia, no outro já estavam trabalhando, em poucos dias aprendiam a função, o que

¹⁸⁰ BANCO CENTRAL DO BRASIL.

¹⁸¹ SINDINOVA, ABICALÇADOS In Plano Decenal Municipal de Educação.

¹⁸² SANTOS, 2005, p.35.

¹⁸³ SANTOS, 2002, p.10.

¹⁸⁴ Estado de Minas, Jornal. 22 de agosto de 1996. Caso do processo do Grupo Fiat contra a empresa Dio-Clay Calçados, por falsificar a marca Fila apresentando a marca Fika, porém com o mesmo modelo.

¹⁸⁵ BREVE, 2006, pp.45.

acontece atualmente.”¹⁸⁶ A maior parte da produção de calçados de Nova Serrana abastece o mercado nacional, principalmente os estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro. Em 2003 as vendas totalizaram US\$ 1,8 milhão, contra cerca de US\$ 900 mil em 2002.¹⁸⁷ Hoje se propõe a atingir boa parte do mercado internacional, como já acontece em países como a Argentina, que absorve entre 50% e 60% das exportações, outros consumidores são Panamá, México, Paraguai e Uruguai. A indústria calçadista enfrenta o problema da abertura internacional de mercados, promovida pelo Governo Federal, com é o caso dos produtos da China.¹⁸⁸ Porém as expectativas de crescimento são visíveis e muitas práticas negativas são superadas, “Nova Serrana é o terceiro maior polo calçadista brasileiro”.¹⁸⁹ Em um relatório da FINEP, GARCIA apresenta dados sobre o crescimento de Nova Serrana, comparando com outros polos calçadistas como o Vale dos Sinos (RS) e Franca (SP), consideram uma aglomeração importante e “que tem apresentado grande dinamismo”.¹⁹⁰ No seminário do BNDES, LESSA confirma o desenvolvimento de Nova Serrana em seu discurso:

Quando olho para Nova Serrana, o meu coração de brasileiro fica na maior felicidade porque eles conseguiram controlar 56% do mercado de calçados esportivos e têm uma qualidade notável, do meu ponto de vista. [...] é mais fácil no futuro a Nova Serrana comprar a Adidas, do que a Adidas comprar Nova Serrana. [...] espero que Nova Serrana saia dos dez milhões de dólares de exportação para quarenta, e que incomode a Adidas e a Nike.¹⁹¹

Nova Serrana, assim como toda cidade industrial, também vive os seus dilemas. Diante dos avanços do capital e a necessidade de alimentar a indústria, pouco se faz em relação ao meio ambiente. Até então o lixo produzido, uma média de 1,5kg por habitante,¹⁹² parte é encaminhado para as empresas de coleta e reciclagem, outra parte ainda tem como destino o lixão até que seja criado definitivamente o aterro sanitário, ainda em andamento. “A produção de lixo excedente natural do consumo, [deveria ser] é proporcional ao número de habitantes e, portanto, cresce com a área de ocupação, mantendo a mesma dependência com o raio da mancha urbana”, o que não acontece em Nova Serrana, porque a produção de resíduos sólidos é muito maior que o número de habitantes, devido a industrialização. Outro “avanço é o uso de redes subterrâneas de

¹⁸⁶ SANTOS, 2005, p.31.

¹⁸⁷ SEBRAE, 2005, p.9.

¹⁸⁸ ABICALÇADOS, SINDINOVA

¹⁸⁹ SEBRAE, 2005, p.4.

¹⁹⁰ GARCIA, Renato C.. Relatório FINEP, 2003, p.27.

¹⁹¹ LESSA, Carlos, Seminário BNDES, Belo Horizonte, 2006.

¹⁹² NOVA SERRANA, Plano Diretor de Nova Serrana, 2007.

esgoto”, a captação segue para as ET’s (estações de tratamento), o que já está em andamento na cidade. Outro problema enfrentado é a falta de arborização, cuidados com as nascentes e áreas verdes, hoje é necessário captar água do Rio Pará, a uma distância de 15 km para o abastecimento de água potável. Neste sentido não foi despertada na população a necessidade de uma cidade mais limpa, mais arborizada e menos impermeabilizada, o que no futuro provocará inúmeras inundações. Com a elaboração do Plano Diretor, a cidade faz uma reflexão sobre o seu crescimento e desenvolvimento. De acordo com a Lei Federal Nº 10.257 de 10 de julho de 2001, conhecida como Estatuto das Cidades, as cidades com mais de 20 mil habitantes ou que caracterizam atividades especiais como patrimônio histórico, potencial turístico, reservas ambientais ou que quiserem, devem elaborar ou rever seus Planos, com o aumento da população a cidade foi enquadrada nesta proposta. Tem seu Plano Diretor, mas que ainda é pouco ou quase nada conhecido pela população, menos ainda é aplicado como deveria. Assim sendo, a elaboração do Plano diagnosticou uma série de irregularidades, necessidades e urgências em todo o município, como os problemas no trânsito devido ao crescimento desordenado e sem planejamento; inundações devido à impermeabilização do solo (a cidade tem 97% das suas ruas pavimentadas, o que para muitos é considerado progresso), não tem sistema de captação pluvial, toda a água da chuva segue diretamente para os ribeirões provocando uma série de transtornos em diversos pontos da cidade; faltam áreas ambientais de preservação, espaços verdes e a cidade quase não é arborizada, a maioria das casas são construídas sem o afastamento devido.

No âmbito educacional a cidade deu um grande salto nos últimos dez anos. Hoje possui seis escolas estaduais, quatorze escolas municipais, seis escolas particulares sendo três de ensino fundamental e médio, uma do ensino especial, uma escola técnica e uma faculdade atendendo o ensino superior nos cursos de administração, ciências contábeis e tecnólogo em produção de calçados.¹⁹³ Devido ao grande fluxo de pessoas e o número de empregos disponíveis, a taxa de evasão no município é alta, com um índice de 17% de evasão escolar e 7,10% de analfabetismo.¹⁹⁴ O ensino superior ainda enfrenta problemas quando se trata da profissionalização que tem que recorrer a outras cidades vizinhas, são mais de mil alunos que saem todos os dias em três turnos para estudarem fora, como já acontecia na década de 1960 quando buscavam Pitangui para fazerem os cursos técnicos.

¹⁹³ NOVA SERRANA. Sec. Municipal de Educação e Cultura. Plano Decenal Municipal de Educação, 2007-2016.

¹⁹⁴ NOVA SERRANA. Sec. Municipal de Educação e Cultura. Plano Decenal Municipal de Educação, 2007-2016.

Os equipamentos públicos relacionados à cultura ainda enfrentam a falta de apoio da sociedade e do poder público, ainda são priorizadas as atividades industriais. Os poucos espaços relacionados à cultura e as práticas de lazer¹⁹⁵ que existem não atendem a demanda, como é o caso da Biblioteca Pública Municipal que recebe em média 500 pessoas/dia e não tem um espaço próprio e um acervo completo; os auditórios existentes pertencem a instituições de interesse particular como sindicatos ou cooperativas, por isso não há um espaço para teatros e apresentações efetivas. A cidade necessita de um trabalho mais intenso no sentido de valorizar as culturas urbanas que surgem a cada dia, da mesma forma que cresceu o turismo de negócios com as feiras de calçados e de máquinas que acontecem duas vezes ao ano e ainda é defasado os serviços de hotelaria, falta mão de obra especializada nesses setores. “Somos herdeiros de uma tradição que valoriza o trabalho em detrimento do lazer.”¹⁹⁶ Em Nova Serrana, os movimentos visando a promoção da cultura e da sociabilidade não estão em pé de igualdade quanto ao estágio atingido pelas indústrias.

As cidades não se preocupam muito com o lazer nem com as necessidades de relaxamento dos seus habitantes. A maioria são cidades de trabalho, incompatíveis com a vida plena. [...] os esforços desesperados para salvar alguns espaços verdes e implantar algumas instalações para o lazer não altera a situação: as condições de moradia e a qualidade de vida citadina degradam-se a olhos vistos.¹⁹⁷

Falta um avanço no sentido de preservação da memória local. Os interesses entre os órgãos que deveria cuidar dessa situação são divergentes. A criação de centros de pesquisa e memória ainda estão longe de serem alcançados. A grande maioria da população não conhece a própria história, nem mesmo o surgimento da prática calçadista, a importância do processo produtivo para a cidade e menos ainda, sobre sua origem na região.. Apesar do evidente entrelaçamento entre cultura e produção calçadista, pouco se faz em relação a esses movimentos.

As esferas econômica, política, social e cultural estão estancadas em si mesmas. O urbano é hoje tão fluido quanto a própria modernidade contemporânea e todos os seus elementos fugazes são ainda contraditórios. “Não sem razão, afirma Chico Buarque, ‘a

¹⁹⁵ As práticas esportistas começam a aflorar buscando novas modalidades além do tradicional Futsal, nas quadras urbanas, ou o Futebol de Campo que é mais praticado nos povoados da zona rural. Hoje aparecem outras práticas como o vôlei, natação, handebol, taekendo, capoeira e mais recente foi inaugurada a quadra de tênis no Araguaia Campestre Clube. A prefeitura municipal começa a elaborar o projeto de um Centro de Educação Esportiva, onde serão ministradas aulas sobre diversas práticas esportivas, inclusive algumas destinadas ao público da terceira idade; outro projeto que já em fase de execução é o do calçadão destinado à prática de caminhadas diárias realizada por diversas pessoas.

¹⁹⁶ GOMES In BRANDÃO, 2006, p.171.

¹⁹⁷ KRIPPENDORF, p.37 *apud* BRANDÃO, 2006, p.171.

cidade não mora mais em mim”¹⁹⁸. Diante de tantas modificações, transformações, sofrimentos, violências, o espaço urbano é também o da angústia e da inquietação. Nesse sentido, humanizar a cidade¹⁹⁹ é uma alternativa a quem deseje viver num espaço onde não apenas o trabalho tenha posição destacada. Essa cidade em que vivemos na contemporaneidade “foi inventada e pode estar em vias de ser desinventada.”²⁰⁰ Essa cidade não surgiu como algo natural, foi inventada num determinado contexto histórico e passa por inúmeras crises na contemporaneidade. Repensar a cidade é refletir sobre seus valores, sua sobreposição sobre o campo, seus movimentos de criação e destruição do processo cultural, seus organismos de sobrevivência e constante reorganização da urbanidade. “A cidade é um lugar por excelência da arte, da técnica e da ciência do mundo contemporâneo”.²⁰¹

É também o espaço de convivências, de transformação e busca de soluções para uma sociedade que quer viver melhor e resolver os problemas ambientais, da saúde, políticos e sociais. A cidade não é composta apenas de números, estatísticas, ainda que estes possam auxiliar no entendimento do que seja a cidade nos nossos dias. As cidades são formadas de superações, progressos, espaços que contam a sua história, sua memória e mais ainda, a cidade é feita de pessoas que lutam conquistam e deixam uma marca. A cidade é feita do concreto, e não apenas da pedra e cal, não apenas do efêmero, que se acaba, se esvai, do transitório... Falta ainda difundir a memória local, por que na verdade ela está aí, ainda não foi descoberta.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Regina; CHAGAS, Mário (org.). *Memória e Patrimônio: ensaios contemporâneos*. Rio de Janeiro, DP&A, 2003.
- ALMEIDA, José Silva. Entrevista concedida à Betânia Gonçalves Figueiredo. Conselho do Patrimônio Cultural de Nova Serrana. Nova Serrana, 2005.
- ALMEIDA, José Silva. *História do Calçado*. Nova Serrana, Centro de Desenvolvimento Empresarial, 1996. (Brochura).
- AMARAL, Geralda Pinto do. Nova Serrana, 2007. Entrevista concedida a Reginaldo Silva, Projeto Memórias, Departamento de Cultura, 29 de outubro de 2007.
- AMARAL, Meire. Inédito. Entrevista concedida à Reginaldo Silva. Nova Serrana, 2005.
- ARANTES, Antonio A.. *O espaço da diferença*. Campinas, Papirus, 2000.

¹⁹⁸ GUSTIN *apud* BRANDÃO, 2006, p.161.

¹⁹⁹ GOMES *apud* BRANDÃO, 2006, p.181.

²⁰⁰ BRANDÃO *apud* BRANDÃO, 2006, p.10.

²⁰¹ BRANDÃO *apud* BRANDÃO, 2006, p.13.

- BARCELOS, Willian Carlos Ferreira. Do Global ao Local: Reflexos do capitalismo tardio na economia industrial calçadista de Nova Serrana (MG). 2006. Mestrando em Educação, Cultura e Organizações Sociais – Área de Concentração: Estudos Contemporâneos – Espaço e Sociedade – FUNEDI/UEMG, 2006, Divinópolis.
- BHABHA, Homi K.. O local da cultura. Belo Horizonte, Ed. UFMG, 1998.
- BOSI, Ecléa. O que é desenraizamento? Revista de Cultura Vozes. Petrópolis, Vozes, ano 77, vol. LXXVII, n. 6, ago. 1983.
- BOSI, Ecléa. O tempo vivo da Memória: ensaios de psicologia social. São Paulo, Ateliê Editorial, 2003.
- BRANDÃO, Carlos Antonio Leite. As cidades da cidade. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2006.
- BRASIL. MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES – site desenvolvido pelo Governo Federal para fornecer informações sobre as rodovias no Brasil. Acessado em 26 de novembro de 2006. Disponível em <http://www.transportes.gov.br/bit/trodo/br-262/gbr-262.htm>
- BREVE, Nelson. Agenda do desenvolvimento (artigo). Revista Carta Maior, 27 de agosto de 2006.
- CAMARA MUNICIPAL DE NOVA SERRANA. Ata de Instalação do Posto do Correio de Nova Serrana – 08 de dezembro, 1969.
- CAMARA MUNICIPAL DE NOVA SERRANA. Livro de Atas de Posse e transmissão de cargos.
- CASCUDO, Luiz da Câmara. Civilização e Cultura: pesquisas e notas de etnografia geral. São Paulo, Global, 2004.
- CONNOR, Steven. Cultura pós-moderna: Introdução às teorias do contemporâneo. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, Loyola, 2000.
- CORGOZINHO, Batistina M. Nas linhas da modernidade: continuidade e ruptura. Divinópolis, 2003.
- CROCCO, Marco. Diretrizes para formulação de políticas de Desenvolvimento Regional e de Ordenação de Território Brasileiro. 2004. Belo Horizonte, FACE / CEDEPLAR-UFMG, 2004.
- FAUSTO, Boris. História do Brasil. São Paulo, EDUSP, 2006. 12ª Edição.
- FAUSTO, Boris. Memória e história. São Paulo, Graal, 2005.
- FREITAS, Orlando Ferreira de. & FONSECA, Maria Beatriz de Freitas. As origens de Nova Serrana. Nova Serrana, Gráfica Sidil, 2002.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – site desenvolvido para fornecer informações aos municípios mineiros sobre as questões Imposto de Circulação de Mercadorias (ICMS) e os devidos repasses aos municípios sobre o mesmo. Desenvolvido pela própria Fundação, acessado em 01 de março/07. Disponível em www.fjp.mg.gov.br.
- GARCIA, Renato C.. FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas. Relatório Setorial Preliminar sobre calçados e Insumos. 23 de junho de 2003.
- GIDDENS, Anthony. Sociologia. Porto Alegre, Artmed, 2005. 6ª ed.
- GOMES, Ângela de Castro. Minas e os fundamentos do Brasil moderno. Belo Horizonte, Ed.UFMG, 2005.
- GUIMARAES, João. Entrevista concedida à Betânia Gonçalves Figueiredo. Conselho do Patrimônio Cultural de Nova Serrana. Nova Serrana, 2005.
- HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-modernidade. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Louro. Rio de Janeiro, DP&A, 2004. 9ª ed.
- HOAUISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – site desenvolvido para fornecer informações sobre pesquisas sobre a população brasileira e sua ocupação. Desenvolvido pelo próprio Instituto, acessado em 01 de março/07. Disponível em www.ibge.gov.br.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo Demográfico, 2000.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. FERREIRA, Jurandyr Pires, Presidente. Enciclopédia dos Municípios Brasileiros, Rio de Janeiro, IBGE, 1959.
- LACERDA JÚNIOR, Carlos Corrêa. O Polo Calçadista de Nova Serrana (MG), sob a ótica do conceito teórico de Cluster Formal. 2005. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional – Área de Concentração: Gestão Estratégica de Negócios – CNEC/FACECA, Varginha, 2005.
- LACERDA JÚNIOR, José Américo. Nova Serrana: um modelo ameaçado. In: Almanaque do Seminário Santo Antonio, Betim, 1984.
- LACERDA, Iracy Antonio. Meu Roteiro. Nova Serrana, Gráfica Juliana, 2000. Brochura.
- LESSA, Carlos. Seminário BNDES, 23 de março de 2006.
- NOVA SERRANA, Livro de Tombo – Paróquia de São Sebastião de Nova Serrana. Vol 01 (1924-1962).
- NOVA SERRANA, Livro de Tombo da Paróquia de São Sebastião de Nova Serrana. Volume 02 (1962-1995).
- NOVA SERRANA, Plano Decenal Municipal de Educação: 2006-2016. Nova Serrana, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, 2006.
- NOVA SERRANA, Prefeitura Municipal. Plano Diretor, gestão 2006-2016.
- NOVA SERRANA. Jornal O POPULAR,.
- NOVA SERRANA. Diagnóstico Municipal de Nova Serrana – Plano Diretor de Nova Serrana. FUNEDI / UEMG - Divinópolis, 2007.
- ROCHA JÚNIOR, Aguinaldo Olímpio. NEWS SERRANA, Jornal. Ano 01, número 07. Nova Serrana, Dezembro, 2006.
- SANTAELLA, Lúcia. Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo, Paulus, 2003.
- SANTOS, Delsa Honória dos. Memória dos trabalhadores da Indústria Calçadista de Nova Serrana (1970-1990). 2005. Licenciatura em História – FUNEDI/UEMG, 2005, Divinópolis.
- SANTOS, Fabiana. CROCCO, Marco. SIMÕES, Rodrigo. Arranjos produtivos locais informais: uma análise de componentes principais para Nova Serrana e Ubá – Minas Gerais. 10º Seminário sobre a Economia Mineira, Belo Horizonte, 2002.
- SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. Coleção Primeiros Passos. São Paulo, Círculo do Livro, 1990. vol.14.
- SEBRAE. Unidade de Estratégias e Diretrizes. Relatório do perfil setorial de calçados. 2005.
- SINDINOVA – Sindicato da Intermunicipal Indústria de Calçados de Nova Serrana. Site desenvolvido para informações do sindicato da indústria calçadista e informações sobre Nova Serrana. Consultado em 30 de maio de 2006. Disponível em www.sindinova.com.br
- SUZIGAN, Wilson. FURTADO, João. GARCIA, Renato. SAMPAIO, Sérgio E.K.. A indústria de Calçados de Nova Serrana (MG). Revista Nova Economia. Belo Horizonte, nº 15 (3) 97-116 – Setembro-dezembro, 2005.

Análise do endividamento dos estados brasileiros, períodos de 2005 e 2006

Octávio Valente Campos²⁰²

Luiz Carlos Ribeiro²⁰³

Jordana de Freitas Bueno²⁰⁴

Diego Romenic Assumpção Vaz de Souza²⁰⁵

RESUMO

Este presente trabalho tem por objetivo, analisar o recente desempenho dos Estados brasileiros nos indicadores de endividamento, baseando-se nos aspectos particulares dos limites para a dívida consolidada, definida nas Resoluções nº 40 e 43 de 2001 do Senado Federal. Procura-se responder a seguinte questão: as ações de controle de endividamento realizadas pelo Governo Central estão influenciando o comportamento da dívida dos Estados brasileiros? Foram usados indicadores de endividamento de curto e de longo prazo, elaborados por Freire e Freire Filho (2006), usando os dados das contas governamentais dos Estados brasileiros extraídos do *site* da Secretária do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, referente aos anos de 2005 e 2006. Conclui-se sobre quais Estados são mais e menos endividados no curto prazo e longo prazo, além da análise do endividamento total de cada Estado encontrado pela soma dos índices. Foi feita também a análise das regiões brasileiras mais e menos endividadas em ambos os índices.

Palavras - chave: Finanças públicas. Endividamento. Lei de responsabilidade fiscal.

ABSTRACT

The present study has the objective to analyse the recent performance of Brazilian states in indicators of indebtedness, based on aspects of limits on the consolidated debt, defined in Resolution No. 40 and 43, 2001 the Senate. Seeking to answer the following question: measures to control the debt held by the Central Government are influencing the behavior of the debt of Brazilian states? We used indicators of indebtedness of short and long term, developed by Freire and Freire Filho (2006), using data from government accounts of the Brazilian states taken from the site of the National Treasury Secretary of the Ministry of Finance, for the years 2005 and 2006. It is about what states are more indebted and least in the short term and long term, beyond the analysis of the total debt of each state found the sum of the indices. It also made an analysis of the Brazilian regions most and least indebted in both indexes.

Key - words: Public Finances. Indebtedness. Law's tax liability.

1 INTRODUÇÃO

²⁰² Contador e Professor Universitário - Mestre em Contabilidade Financeira – UFMG. E-mail: octaviovc@yahoo.com.br

²⁰³ Contador e Professor Universitário – Especialista em Gestão Estratégica em Controladoria. E-mail: luizcarlosrns@yahoo.com.br

²⁰⁴ Contadora e Professora Universitária – MBA em Gestão Empresarial – FGV. E-mail: jordanacontabil@gmail.com

²⁰⁵ Professor Universitário de Administração de Sistemas – Especialista pelo SENAC/MG. E-mail: romenic@gmail.com

A ausência de controle na tomada de empréstimos pelos Estados brasileiros durante a década de 60, fez com que estes alcançassem alto nível de endividamento. Com problemas financeiros, ocasionado pelo consumo do orçamento pelos juros gerados nas dívidas, os estados não conseguiram desempenhar os papéis fundamentais de sua obrigação, como investimentos no desenvolvimento do país e programas sociais. Nas renegociações dos débitos, os estados sempre eram apoiados pelo Governo Federal, ocasionando na acomodação da busca de sanar seus débitos e transferindo-os para a esfera federal, que recorria a capital externo, originando aumento ainda maior das dívidas. Houve refinanciamento para ajudar os estados, mas a falta de planejamento na concessão dos créditos só contribuía para o aumento das obrigações. Devido a este descontrole, surgiu o Programa de Apoio à Reestruturação e Ajuste Fiscal dos Estados (PARAFE), através da Lei 9.496 de 11/09/1997, regulamentando a concessão de créditos para os estados, mas, somente no final de 2001, o Senado Federal publicou sobre os limites de endividamento e condições para a contratação de crédito. Nesta nova Legislação, foram estabelecidas metas de ajustes fiscais, que ao serem descumpridas, acarretará em penalidades. Com isto, o grau de endividamento dos estados foi limitado a duas vezes o valor de sua receita corrente líquida anual (FREIRE; FREIRE FILHO, 2006).

Verificamos então a importância do uso de indicadores de endividamento que constatem os níveis de endividamento e o seu comportamento por estado, pois agora há maior necessidade do controle da dívida nacional.

Para Afonso, Ferreira e Além (2002), o uso dos indicadores de endividamento sobre os entes federais, em nosso país, é ainda rudimentar, mas através deles se podem fazer grandes estudos sobre as políticas públicas desenvolvidas pelos administradores governamentais.

O estudo de Freire e Freire Filho (2006, p.2), que é a base para este trabalho, discute sobre a importância da *“criação de indicadores de curto e longo prazo que sirvam de instrumento de análise e acompanhamento da dívida dos Estados brasileiros, bem como um levantamento dos mais e menos endividados no país”*, demonstrando assim, que através dos índices, informações de grande relevância serão usadas para o melhoramento na gestão pública.

É o objetivo principal deste trabalho a análise nos anos de 2005 e 2006 dos índices de endividamento de curto e longo prazo dos estados. Para sua realização foram

utilizadas as leis regulamentadoras da atual gestão pública do país em relação ao nível de endividamento e composição das receitas e despesas.

2 CONTROLE DO ENDIVIDAMENTO DOS ESTADOS

2.1 CONCEITOS DE DÍVIDA PÚBLICA

A origem da dívida pública ocorre através das operações de crédito necessárias para atender as obrigações dos serviços públicos decorrentes de orçamentos deficitários que não atenderam a demanda de capital a ser gasto pelo Estado (REZENDE, 2001). A dívida pública é caracterizada principalmente pela origem de recursos (interna ou externa) e pelos critérios de prazos de amortização (consolidada/fundada ou flutuante/administrativa). (KOHAMA, 2006).

2.1.1 Dívida pública interna *versus* externa

Dentre à origem de recursos, a dívida pública pode ser interna: concessão de empréstimos por instituições financeiras ou bancos existentes dentro do país. Já a externa, caracteriza-se por compromissos assumidos a credores estrangeiros mediante aquisição de capital por entidades públicas gerando a obrigação de pagamento do principal e de acessórios (KOHAMA, 2006).

2.1.2 Dívida pública fundada *versus* flutuante

Dívida pública fundada caracteriza-se pelas operações de créditos realizados pelos entes públicos com prazo superior a 12 meses, ou seja, dívidas de longo prazo. Ela visa atender a obras e serviços públicos. Estas dívidas são também adquiridas pela emissão de títulos da dívida pública (CRUZ et al, 2001). Segundo a Lei nº 4.320/64, em seu art. 98, a dívida consolidada ou fundada, são compromissos contraídos cuja exigibilidade é superior a 12 meses e são contraídas para além de atender a obras e serviços públicos, proporcionar o equilíbrio entre as receitas e despesas dos Estados, ajustando o desequilíbrio do orçamento.

A dívida flutuante ou administrativa é contraída no curto prazo, ou seja, sua obrigação é inferior a doze meses. Segundo o art. 92 da Lei nº. 4.320/64, esta dívida

abrange os serviços da dívida a pagar, os depósitos e os débitos de tesouraria e os restos a pagar excluídos os serviços da dívida.

2.1.3 Dívida líquida do setor público

A definição, pelo Banco Central do Brasil, de Dívida Líquida do Setor Público (DLSP), é a soma de todas as dívidas, internas ou externas, adquiridas pelo ente federal, pelos Estados e Municípios, juntamente com as empresas estatais, requerido do setor privado, incluindo a base monetária e excluindo-se ativos do setor público, tais como valores das privatizações, reservas internacionais e crédito com o setor privado (REZENDE, 2001).

2.2 DISPONIBILIDADE DE CAIXA *VERSUS* RESTOS A PAGAR

2.2.1 Disponibilidades de caixa

Segundo o artigo 42 da Lei de Responsabilidade Fiscal, em que apresenta uma importante restrição ao empenho de dívidas no último ano de governo, expressa que nos últimos 8 meses para o fim do mandato, os governantes não podem adquirir despesas que não serão pagas até o fim do ano, salve exceção se houver disponibilidade de caixa provisionada para tal despesa.

Em um ensinamento mais abrangente sobre este conceito supracitado, Plácido e Silva (2001), transcrito por Freire e Freire Filho (2006), expressam:

“Num conceito econômico e financeiro, exprime o vocabulário [disponibilidade] a soma de bens de que se pode dispor sem qualquer ofensa a normalidade dos negócios de uma pessoa. (...). Indicam-se, por isso, os recursos, sejam em bens móveis ou imóveis, em títulos ou em dinheiro, que possam ser utilizados (vendidos, trocados, alienados), sem acarretar dificuldades a quem deles dispõe.”

Através disto, a idéia de *disponibilidades de caixa* se faz como os recursos pertencentes ao ente público que podem ser convertidos em disponibilidade ao caixa, ou seja, as *disponibilidades de caixa* são todos os bens e direitos do Estado que apresentam relevante liquidez e que não atrapalhem a normalidade dos negócios públicos ao se tornar líquido.

A Constituição da República, no § 3º do artigo 164, vincula as disponibilidades de caixa da União ao Banco Central e aos demais entes públicos (Estados, Distrito Federal, Municípios, órgãos ou entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas) a instituições financeiras oficiais, ressalvados os casos previstos em lei.

2.2.2 Restos a pagar

A Lei nº 4320/64, em seu artigo 36, considera as despesas empenhadas e não pagas até o dia 31 de dezembro do mesmo ano, como restos a pagar, valendo até 31/12 do ano subsequente. A determinação legal dos restos a pagar tem o objetivo de coibir a prática de rolar dívidas ao próximo mandato, impedindo assim o desajuste fiscal, já que não poderá contrair despesas para o próximo mandato sem que haja receitas suficientes para tal, sendo este um fator indispensável ao planejamento e pagamento das despesas previstas e empenhadas. Com isto, os restos a pagar estão sofrendo mais controle pelos órgãos públicos, resultando na diminuição das dívidas de curto prazo. Os restos a pagar dividem em processados e não-processados, sendo compostos, em ambos, por: pessoal a pagar; encargos sociais a recolher e fornecedores. Os restos a pagar processados, ocorrem quando o empenho já foi recebido, ficando ao estado somente a obrigação de pagamento da despesa, ou seja, são as despesas empenhadas cujo objetivo do empenho já se realizou, sendo esta fase conhecida como liquidação, cabendo ao estado somente a obrigação da despesa. Os não-processados são as despesas já empenhadas, mas que o objeto do empenho ainda não foi recebido, não ocorrendo a liquidação da despesa, isto é, não houve o recebimento de serviços e bens no exercício de emissão do empenho (PISCITELLI; TIMBÓ; ROSA, 2006).

2.3 MECANISMO ATUAL DE REGULAÇÃO DA DÍVIDA DOS ESTADOS

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) regulamenta alguns artigos da Constituição Federal de 1988. Ela estabelece, em relação às finanças públicas, normas voltadas para a responsabilidade da gestão fiscal. Com isto, ela apresenta resultados tanto em nível macroeconômico, possibilitando progressos na política fiscal como um instrumento de política econômica, quanto em nível microeconômico, pois controla os gastos públicos, impactando diretamente a população no que estabelece normas para o emprego dos recursos mínimos em saúde, educação e gastos com pessoal (CRUZ et al, 2001).

Nos incisos VI e IX, do artigo 52 da Constituição Federal, o Senado Federal definiu limites para a dívida consolidada dos entes públicos, em que, os Estados, Municípios, Distrito Federal e União passaram a possuir limites máximos de endividamento. Estas resoluções determinaram um teto limite, que em caso de excesso, veda novas contrações de empréstimos, impedindo assim, a remessa de transferências voluntárias (KOHAMA, 2006).

É definido pela Resolução nº 40/2001 que seja calculado o limite de endividamento na relação entre a dívida consolidada líquida sobre a receita corrente líquida. Nos Estados, a dívida consolidada não poderá ultrapassar o valor de 2,0 (200%) da receita corrente líquida anual. A partir de 2001, o Estado que houver ultrapassado este valor, terá de diminuí-lo em até 15 anos, em uma proporção de 1/15 por ano.

3 COMPOSIÇÃO DOS INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO DE CURTO E LONGO PRAZO

Nesta parte serão tratados alguns pontos metodológicos para a formação dos indicadores dos Estados com dados sobre a gestão dos ativos e passivos financeiros.

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação científica utilizou o método dedutivo através de uma análise quantitativa dos dados, admitindo explicar o conteúdo das premissas sobre a análise mensurável das informações geradas. Com isto, as conclusões possuem respaldo quantitativo verificável (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Os dados utilizados foram coletados das informações fiscais e financeiras dos Estados disponíveis na página de internet da STN (Secretaria do Tesouro Nacional), publicação Finanças do Brasil (FINBRA). As informações coletadas referem-se aos exercícios de 2005 e 2006. Isto foi viável porque o art. 51, da LRF, define que os Estados encaminhem ao Ministério da Fazenda até abril e maio do ano subsequente, suas contas anuais. São disponibilizados os dados individuais em agosto de cada ano pela STN, sendo as nomenclaturas deste trabalho de ativos, passivos, despesas e receitas, apresentadas conforme definido na página da *web* da STN.

Este artigo consiste na aplicação de indicadores de endividamento (Dívida de Curto Prazo – ECP e a Dívida de Longo Prazo – ELP), ambos criados por Freire e Freire filho

(2006) com o intuito de classificar os Estados entre os mais e os menos endividados num ranking de acordo com o resultado obtido. Com estas informações, foram elaborados gráficos e tabelas demonstrando os Estados e regiões mais e menos endividados, e sua oscilação durante os anos de 2005 e 2006, em ambos indicadores.

3.2 INDICADORES DE ENDIVIDAMENTO

Classificando os Estados Brasileiros, em um *ranking*, nos mais e menos endividados, possibilita identificar os melhores ou piores a desempenharem suas funções financeiras. Baseado em um cenário realista e local, no qual o gestor é obediente às regras e princípios da aplicação dos recursos e aquisição de empréstimos, implicará em uma maior disponibilidade dos recursos para a prestação dos serviços (educação, cultura, saneamento, saúde, e etc.). Estes índices subsidiam, de forma clara, pesquisas na área de dívidas governamentais. Através das informações extraídas dos balanços e relatórios gerenciais estaduais encaminhados a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), foram elaborados os indicadores dos Estados brasileiros (FREIRE; FREIRE FILHO, 2006).

A principal finalidade deste trabalho é a análise do nível de endividamento dos 27 Estados brasileiros, nos anos de 2005 e 2006.

3.2.1 Indicador de endividamento de curto prazo

Segundo Freire e Freire Filho (2006, p.7):

“O indicador de Endividamento de Curto Prazo (ECP) reflete o grau de endividamento da dívida principal e permiti identificar se o Estado vem mantendo o equilíbrio orçamentário financeiro durante o exercício, ou seja, o que ele vem planejando gastar está sendo realizado efetivamente no exercício.”

Com isto, verificamos que objetivo deste índice é o de examinar se o orçamento está equilibrado no curto prazo, ou seja, se dentro de um ano as receitas serão suficientes para cobrir as despesas do Estado.

As variáveis compostas no indicador de ECP, e sua respectiva fórmula, conforme Freire e Freire Filho (2006, p.7), são as seguintes:

“1. Restos a Pagar –são as despesas empenhadas e não pagas até o dia 31 de dezembro. Neste caso, o resto a pagar será composto pela soma dos processados e não-processados;

2. Receita Corrente – é proveniente da arrecadação de tributos, contribuições, patrimoniais, serviços, bem como aquelas oriundas de recursos financeiros recebidos de outros entes públicos.

A fórmula do indicador ECP ficou assim definida:

$$ECP = \frac{\text{Restos a Pagar}}{\text{Receita Corrente}} \quad (1) \quad "$$

Através disto, apenas utilizando as contas especificadas na fórmula proposta, fica evidente a facilidade de se conhecer o nível de endividamento em curto prazo de cada Estado brasileiro. Quanto maior o índice maior o endividamento, pois as obrigações estão no numerador e a receita no denominador. Quanto menor o índice menor o endividamento, demonstrando que o Estado está gastando o que foi estipulado no orçamento.

3.2.2 Indicador de endividamento de longo prazo

Segundo Freire e Freire Filho (2006, p.8):

"Por dificuldades na apuração de valores sobre o endividamento dos Estados, foi criado um índice de Endividamento de Longo Prazo (ELP), que se aproxima daquele descrito nas resoluções do Senado Federal. O indicador de ELP possibilita o conhecimento das ações governamentais, no que diz respeito à captação de recursos de terceiros (obrigações financeiras, contratos, tratados, convênios, operações de crédito e títulos emitidos)."

Desta forma, verifica-se que este índice é semelhante ao descrito pelas resoluções do Senado Federal e seu intuito é o de conhecer como as ações governamentais estão lidando com a captação de recursos de terceiros, ou seja, se está havendo por parte do governo estadual, obediência ao que está estipulado no orçamento sobre a captação de recursos de longo prazo.

As variáveis compostas no indicador de ELP, e sua respectiva fórmula, conforme Freire e Freire Filho (2006, p.8), são as seguintes:

A ELP é calculada a partir da seguinte fórmula:

$$ELP = \frac{\text{Dívida}}{\text{Receita Corrente}} \quad (2) \quad "$$

Este indicador permite verificar o montante da receita anual que está sendo gasta com obrigações de longo prazo. Estes índices contribuem significativamente para a

administração pública, pois verificando e controlando os níveis de endividamento, os serviços a serem prestados à sociedade não ficaram comprometidos por falta de recursos.

4 ANÁLISE DO GRAU DE ENDIVIDAMENTO DOS ESTADOS

Nesta parte do trabalho serão analisados os índices de curto e longo prazo de cada Estado.

4.1 ANÁLISE DO ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO DOS ESTADOS

Através da análise das estatísticas básicas do indicador de desempenho de curto prazo, verifica-se que o resto a pagar, no agregado, diminuiu de 2005 a 2006, passando de 27,07 bilhões de reais para 25,50 bilhões. Em contrapartida, a receita corrente aumentou de 282,55 bilhões para 310,18 bilhões nos anos de 2005 e 2006 respectivamente. Com isto, verificamos que houve diminuição no endividamento nacional, já que os restos a pagar diminuíram e as receitas correntes aumentaram. Como consequência lógica, os valores estatísticos da Média e Mediana também diminuíram, assim como os valores de Mínimo e Máximo. Houve também aumento da homogeneidade entre as dívidas dos estados, sendo comprovado pela diminuição do Desvio Padrão do ano de 2005 para o de 2006.

Com isto, verificamos diminuição da dívida de curto prazo dos estados brasileiros em geral, dentre os anos de 2005 e 2006, o que é um bom fator, pois demonstra que as despesas dentro de um ano estão diminuindo relativamente a receita deste mesmo ano, havendo aumento dos recursos para os serviços do Estado.

Foi usado o índice médio de endividamento para a elaboração do *ranking* dos estados menos endividados para os mais endividados no curto prazo. Sergipe (0,0052), Distrito Federal (0,0171) e Acre (0,0212) são os três estados menos endividados, com resultados inferiores a 0,03, ou seja, o Estado compromete menos de 3% se sua receita com dívidas de curto prazo. Cabe frisar que quanto mais próximo de 0 (zero) estiver o índice, menos endividado no curto prazo o Estado estará. Com relação a média de ECP do Brasil, estes Estados estão cerca de 7% menos endividados, mostrando comprometimento destes com as contas públicas.

Entre os estados mais endividados no curto prazo estão: Rio Grande do Sul (0,1714), Paraná (0,1523) e Minas Gerais (0,1453). Com isto, verifica-se que estes

Estados estão por volta de 15% de sua Receita comprometida com dividas de curto prazo. É um dado alarmante porque estão cerca de duas vezes mais endividados que a média nacional e por volta de seis vezes mais endividados que os primeiros do *ranking*. É interessante notar que o Paraná alcançou o maior endividamento de todos os estados no ano de 2005, chegando a 24,10%, mas reduziu este índice para 6,35% em apenas um ano, reduzindo drasticamente 17,75% do endividamento em um pequeno espaço de tempo. Isto pode ser justificado por uma eficiente implantação de gestão financeira no Estado.

A região Nordeste (0,0444) é a menos endividada, apresentando Sergipe (0,0052) como seu estado menos endividado e Alagoas (0,0763) como o mais endividado. Segue depois a Região Norte (0,0520), com o Acre (0,0212) como menos endividado e Rondônia (0,1280) como mais endividado. Na terceira posição ficou o Centro Oeste (0,0870), com o Distrito Federal (0,0171) como o menos endividado e Mato Grosso do Sul (0,1158) como o Estado mais endividado. Já o Sudeste (0,1019), ficou com a quarta colocação, apresentando Minas Gerais (0,1453) como o mais endividado e Espírito Santo (0,0677) como o menos endividado. A região Sul (0,1187) é a mais endividada do Brasil no curto prazo, com o Estado do Rio Grande do Sul (0,1714) como o mais endividado e Santa Catarina (0,0325) como a menos endividada.

4.2 ANÁLISE DO INDICADOR DE ENDIVIDAMENTO DE LONGO PRAZO

Na análise do Indicador de Endividamento de Longo Prazo (ELP), verifica-se grande aumento da dívida no agregado dos Estados Brasileiros, havendo um aumento de aproximadamente 60% do ano de 2005 para o de 2006. A Receita Corrente aumentou aproximadamente 10% do ano de 2005 para o de 2006, porém em uma proporção bem inferior ao da Dívida. Conseqüentemente a isto, o ELP dos estados em geral aumentou assim como os índices estatísticos. A Média aumentou significativamente de 2005 para 2006, assim como o Desvio Padrão, caracterizando, portanto, aumento da heterogeneidade dos dados. O valor de Máximo também apresentou relevante aumento, passando de 9,9175 em 2005 para 63,9792 em 2006, um aumento de aproximadamente 545%, muito alto de um ano para o outro.

Através desta análise, verificamos que os Estados em geral estão passando por um momento de aquisições de dividas a longo prazo, podendo ser justificado, para investimentos em meios de capital. Porém, o aumento foi muito grande, o que pode prejudicar significativamente os recursos dos Estados, desequilibrando o orçamento.

Tabela 1 – *Ranking* do menor ao maior índice de ELP dos Estados, período 2005 a 2006.

Ranking	Estados	2005	2006	ELP Médio
1°	Acre	0,4729	0,5988	0,5359
2°	Piauí	0,5484	0,6700	0,6092
3°	Bahia	0,6725	0,6576	0,6651
4°	Amazonas	0,6917	0,7062	0,6989
5°	Mato Grosso	0,7988	0,9429	0,8709
6°	Mato Grosso do Sul	0,9607	0,8592	0,9100
7°	Amapá	0,9119	0,9113	0,9116
8°	Pará	0,9983	0,9253	0,9618
9°	Paraná	0,9463	0,9963	0,9713
10°	Alagoas	1,0526	1,1219	1,0872
11°	Paraíba	1,1419	1,0381	1,0900
12°	Tocantins	0,9404	1,3234	1,1319
13°	Roraima	1,1185	1,1964	1,1574
14°	Sergipe	1,3293	1,0488	1,1890
15°	Espírito Santo	1,1794	1,3298	1,2546
16°	Pernambuco	1,259	1,3686	1,3138
17°	Ceará	1,3467	1,2969	1,3218
18°	Rondônia	1,4466	1,4529	1,4497
19°	Rio Grande do Sul	1,8988	1,9054	1,9021
20°	Goiás	2,0811	2,1974	2,1393
21°	Minas Gerais	2,1461	2,1474	2,1467
22°	Distrito Federal	2,3679	2,3817	2,3748
	Brasil*	2,6459	3,6065	3,1262
23°	Rio de Janeiro	3,5356	2,9389	3,2372
23°	Santa Catarina	3,8368	4,5904	4,2136
25°	São Paulo	4,4763	3,9906	4,2335
26°	Rio Grande do Norte	9,9175	10,0722	9,9948
27°	Maranhão	1,9936	63,9792	32,9864

Fonte: Elaboração própria.

* Índice global dos Estados.

Para a construção deste *ranking*, também foi usado o índice médio de endividamento dos estados, sendo alocados dos menos endividados para os mais endividados no Longo Prazo. Acre (0,5359), Piauí (0,6092) e Bahia (0,6651), são, respectivamente, os três Estados brasileiros menos endividados. Já Maranhão (32,9864), Rio Grande do Norte (9,9948) e São Paulo (4,2335) foram os estados mais endividados no Longo Prazo. É interessante notar o grande salto de endividamento que ocorreu no Maranhão. Em 2005, este Estado apresentava um ELP de 1,9936 e passou a apresentá-lo, em 2006, a 63,9792, um aumento de aproximadamente 3.109%. Isto ocorreu pelo grande aumento da conta Passivo Compensado que passou de 5,92 bilhões em 2005 para 353,61 bilhões em 2006, sendo estes dados verificados nos balanços contábeis disponíveis no *site* da Secretária do Tesouro Nacional (STN).

Conforme a STN, o Passivo Compensado é composto por contas cuja função principal é a de controle, relacionadas aos direitos, bens, obrigações e situações não

compreendidas no patrimônio, mas que possam vir a afetá-lo direta ou indiretamente, até mesmo as referentes a atos e fatos relacionados com a execução financeira e orçamentária. Com isto, verificamos em primeiro momento, que este grande salto no endividamento do Maranhão não é preocupante, pois ocorreu em contas que possivelmente não irão comprometer a liquidez do estado. Mas são necessárias pesquisas mais aprofundadas para verificar a possibilidade de interferência destas contas na liquidez financeira do Maranhão.

Em relação a média global nacional (3,1262), os três primeiros colocados estão cerca de cinco vezes menos endividados, enquanto o último colocado (Maranhão) esta por volta de 10 vezes mais endividado.

No ELP, a região Norte (0,9782) foi a menos endividada, apresentado o Acre (0,5359) como o menos endividado e Rondônia (1,4497) como o mais endividado. Depois segue a região Centro Oeste (1,5737), com o Mato Grosso (0,8709) sendo o menos endividado e com o Distrito Federal (2,3748) sendo o mais endividado. Em terceiro lugar ficou a região Sul (3,3626), sendo o Paraná (0,9713) o Estado menos endividado e Santa Catarina (4,2136) o mais endividado. Na quarta posição ficou o Sudeste (2,7180), apresentando São Paulo (4,2335) como o mais endividado e Espírito Santo (1,2546) como o menos endividado. A ultima colocação ficou com o Nordeste (5,5842) apresentado o Maranhão (32,9864), como o mais endividado, sendo este Estado o grande responsável pelo aumento do endividamento da região nordeste, assim como o da média global de todo Brasil, e o Piauí (0,6092), como o menos endividado, estando este na segunda colocação do *ranking* por Estados.

5 ANÁLISE GERAL

Na avaliação geral do endividamento, ou seja, soma dos índices de endividamento de curto prazo (ECP) mais o de endividamento de longo prazo (ELP) elaboramos um ranking com os três primeiros e os três últimos Estados colocados. Com isto, foi verificado que o Estado do Acre (0,5571) possui o menor endividamento de todos, seguido por Piauí (0,6361) e Bahia (0,6874). Já o estado mais endividado, com grande diferença para os outros, é o Maranhão (33,0397), seguido pelo Rio Grande do Norte (10,0308) e São Paulo (4,3153).

Na análise da soma dos Índices de endividamento de curto e longo prazo das Regiões brasileiras, ou seja, em uma análise total do endividamento, a Região Norte (1,0302) ficou em primeiro lugar, sendo a menos endividada do Brasil. Em seguida vem a

região Centro Oeste (1,6607), a Região Sul (2,4810), Região Sudeste (2,8199). Em último lugar, sendo a Região mais endividada do país, apresenta-se a Região Nordeste (5,6286). Vale ressaltar que esta última colocação do Nordeste deve-se ao endividamento exagerado do Maranhão no ano de 2006 no ELP.

6 CONCLUSÃO

A gestão de recursos mais transparente e equilibrada dos entes do governo foi estimulada pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Manter o grau de endividamento relativamente baixo é determinante para que os Estados, e outros entes públicos, efetuem maiores investimentos e gastos sociais. Ao não demandar parte da receita com pagamentos de juros, os Estados terão mais recursos para cumprir suas obrigações com a sociedade, mantendo o equilíbrio financeiro e conseqüentemente do orçamento.

Em análise geral no Índice de Endividamento a Curto Prazo (ECP), os gestores estão encontrando meios de controlar o orçamento, diminuindo os restos a pagar de 2005 para 2006, o que contribui para a segurança financeira do Estado e conseqüentemente para melhor realização dos serviços públicos. Com isto, verificou-se que a Lei de Responsabilidade Fiscal assim como as resoluções do Senado Federal pertinentes a este assunto, estão de forma geral, influenciando as decisões dos gestores estaduais.

Já no caso do Índice de Endividamento a Longo Prazo (ELP) os resultados foram diferentes. Houve aumento em quase todos estados, subindo o total nacional de 2,6459 em 2005 para 3,6065 em 2006, um aumento de aproximadamente 36% em apenas um ano. Este aumento pode ser explicado por acréscimo nos investimentos nos últimos anos dos Estados pelo fato da melhoria na economia brasileira, demandando mais recursos para consolidação desta boa fase, mas são necessários novos estudos para comprovar tal fato.

Dois estados chamaram bastante a atenção. O primeiro foi o Paraná que apresentou em 2005, no ECP, o valor de 0,2410, reduzindo-o consideravelmente em 2006, para 0,0635, uma redução de 17,75% ($24,10\% - 6,35\% = 17,75\%$) do endividamento. O outro Estado a chamar a atenção foi o Maranhão, revelando grande aumento do ELP em apenas um ano, passando de 1,9936, em 2005, para 63,9792, em 2006, um aumento de aproximadamente 60 vezes no endividamento em apenas 12 meses, devido a um grande aumento na conta Passivo Compensado, conforme explicado anteriormente.

De acordo com a Resolução nº 40/2001, o estado do Maranhão, terá de reduzir esta sua dívida em até 15 anos na proporção de 1/15, assim como todos os Estados que ultrapassaram o índice 2 no ELP, ou seja, comprometeram mais de 2 vezes sua receita corrente anual em dívida de longo prazo. Estes outros estados são: Rio Grande do Norte; São Paulo; Santa Catarina; Rio de Janeiro; Distrito Federal; Minas Gerais e Goiás. São oito estados, em 27, que estão acima do máximo permitido.

A partir dos resultados obtidos, verifica-se que a LRF e as Resoluções do Senado Federal contribuíram para um avanço na administração pública, principalmente nas dívidas de curto prazo, o que é um bom sinal por estas apresentarem maiores riscos. Já nas dívidas de longo prazo, a referida Lei e resoluções supracitadas, não obtiveram êxito, não sendo descoberto os fatores para tal fato por este presente estudo. Desta forma, uma investigação quanto aos determinantes do aumento do endividamento em geral dos Estados brasileiros e a forma como estes também reduziram a obrigações de curto prazo poderá ser objeto de um novo estudo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J. R.; FERREIRA, S. G. e ALÉM, A. C. Indicadores fiscais: o cálculo do déficit e a questão federativa. **BNDES: Informe-se**. nº 6, janeiro de 2000.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, nº 191-A, de 05 outubro de 1988.

CRUZ, F.; VICCARI JÚNIOR, A.; GLOCK, J. O.; HERMANN, N. e TREMEL, R. **Lei de responsabilidade fiscal comentada**, São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Decreto nº 2.096, de 17 de dezembro de 1996. Disciplina a inscrição de despesas em Restos a Pagar. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dezembro de 1996.

_____. Decreto nº 4.049, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre a inscrição de despesas em Restos a Pagar no exercício de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 de dezembro de 2001.

_____. Decreto nº 4.900, de 26 de novembro de 2003. Dispõe sobre o empenho de despesas e inscrição de Restos a Pagar, no âmbito do Poder Executivo, no exercício de 2003, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 de novembro de 2003.

FREIRE, F. S.; FREIRE FILHO, R. Análise do Endividamento dos Estados Brasileiros. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, 2006, Anuais..., ABEPRO:2006 (CD-ROM).

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. 10 ed, São Paulo: Atlas, 2006. 352p.

LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL, **Lei Complementar n.º 101, de 4.5.2000**. Coleção Saraiva de Legislação. São Paulo: Saraiva. 2002.

_____. Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 de maio de 2000.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de março de 1964.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2007. 314 p.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias; ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade Pública: Uma abordagem Administrativa Financeira Pública**. 9 ed, São Paulo: Atlas, 2006. 432 p.

_____. Resolução Senado Federal nº 43, de 2001. Dispõe sobre as operações de crédito interno e externo dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive concessão de garantias, seus limites e condições de autorização, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de dezembro de 2001.

_____. Resolução Senado Federal nº 40, de 2001. Dispõe sobre os limites globais para o montante da dívida pública consolidada e da dívida pública mobiliária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em atendimento ao disposto no art. 52, VI e IX, da Constituição Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de dezembro de 2001.

REZENDE, Fernando. **Finanças públicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, I. F. B. R. e SOUSA, M. C. S. **Determinantes do endividamento dos estados brasileiros: uma análise de dados de painel**. Série textos para discussão n.º 259, Departamento de Economia, UNB, Brasília, novembro de 2002.

STN, Finanças do Brasil – FINBRA: 2005 e 2006. Brasília, DF: **Secretaria do Tesouro Nacional**. Disponível em:

http://www.tesouro.fazenda.gov.br/estados_municipios/index.asp. Acesso em: 16 de junho de 2008.

STN, Finanças do Brasil – FINBRA: 2005 e 2006. Brasília, DF: **Secretaria do Tesouro Nacional**. Disponível em:

http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/glossario/glossario_p.asp. Acesso em: 23 de junho de 2008.

Análise sobre o conhecimento dos princípios fundamentais de contabilidade pelos contadores que atuam em escritórios de Viçosa-MG

Octávio Valente Campos²⁰⁶

Jordana de Freitas Bueno²⁰⁷

Luiz Carlos Ribeiro²⁰⁸

Diego Romenic Assumpção Vaz de Souza²⁰⁹

RESUMO

Este estudo objetivou fornecer a identificação do conhecimento dos contadores de Viçosa-MG que trabalham em escritórios de contabilidade a respeito dos princípios contábeis, cuja teoria baseia a contabilidade de custos. Os Princípios Fundamentais de Contabilidade são divididos em três grupos: a) 2 Postulados - Entidade e Continuidade; b) 4 Princípios propriamente ditos - Denominador Comum Monetário, Custo Histórico, Competência e Essência Sobre a Forma; c) 4 Convenções - Objetividade; Consistência; Materialidade e Conservadorismo. É uma pesquisa exploratória com viés descritivo, classificada quanto aos meios como levantamento, em que, foi usado formulário como ferramenta para a coleta de dados primários. Nestes havia perguntas sócio-econômicas e questões objetivas, em que, o pesquisado deveria ligar um fato contábil ao seu respectivo princípio, com o total possível de 10 acertos. Para as análises foram usados testes estatísticos descritivos, de frequência e não-paramétricos. A média aritmética da nota da população foi 4,32, considera baixa por este estudo. Foi identificada correlação negativa moderada, através do teste de correlação não-paramétrica de Spearman, entre “anos de formado” e a “nota obtida”. Verificou-se também, através do teste não-paramétrico de Mann-Whitney, que os contadores proprietários dos escritórios contábeis apresentaram pior rendimento em comparação à nota dos que não são proprietários. Conclui-se que contadores de escritórios contábeis, com predominância de micro e pequenas empresas como clientes, possuem baixo conhecimento sobre o que determina os princípios, verificando que estes não estão aptos a realização de efetiva contabilidade de custos.

Palavras-chave: Princípios Contábeis. Teoria. Bacharéis em contabilidade.

ABSTRACT

This study aimed to provide identification of the knowledge of Viçosa-MG counters working in accounting firms regarding accounting principles, whose theory based cost accounting. The Generally Accepted Accounting Principles are divided into three groups: a) 2 Postulates - Entity Continuity and b) 4 Principles themselves - Common Denominator Monetary Historical Cost, Competence and Essence Over Form c) 4 Conventions - Objectivity, Consistency; materiality and Conservatism. It is an exploratory descriptive biased, classified as to the means to survey, in which form was used as a tool for primary data collection. These questions had socioeconomic and objective questions, in which the

²⁰⁶ Contador e Professor Universitário - Mestre em Contabilidade Financeira – UFMG. E-mail: octaviovc@yahoo.com.br

²⁰⁷ Contadora e Professora Universitária – MBA em Gestão Empresarial – FGV. E-mail: jordanacontabil@gmail.com

²⁰⁸ Contador e Professor Universitário – Especialista em Gestão Estratégica em Controladoria. E-mail: luizcarlosrns@yahoo.com.br

²⁰⁹ Professor Universitário de Administração de Sistemas – Especialista pelo SENAC/MG. E-mail: romenic@gmail.com

search should call a fact to its respective accounting principle, with possible total of 10 hits. For the analyzes were used descriptive statistical tests, frequency and non-parametric. The mean score of the population was 4.32, considered low by this study. Moderate negative correlation was identified through the correlation test for nonparametric Spearman, between "year-fashioned" and "grade obtained." It was also, by nonparametric Mann-Whitney test, the accounting offices of accountants owners had worse performance compared to note that the owners are not. We conclude that accountants accounting office, with a predominance of small and micro enterprises as customers, have little knowledge about what determines the principles, verifying that these whistles are not performing effective cost accounting.

Key-words: Accounting Principles. Theory. Bachelors in Accounting.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela harmonização internacional, bem como o crescimento do mercado acionário brasileiro são alguns dos fatores que tem demandado maior quantidade de informações contábeis pela sociedade, visto que essa é a ciência que mensura e evidencia as empresas em demonstrações financeiras, econômicas, de produtividade e capacidade física.

Todavia, como há vários tipos de usuários buscando diferentes informações nas demonstrações e eles, em sua maioria, não têm acesso à empresa para saber se esses dados são verídicos, faz-se necessário a criação de uma estrutura conceitual básica que permita ao usuário compreender o processo e os procedimentos utilizados para a geração das informações contábeis. Essa estrutura conceitual permite aos usuários, então, se assegurarem que a informação gerada seguiu procedimentos, princípios, regras e convenções que são utilizadas por todas as empresas na elaboração de suas demonstrações contábeis (IUDICIBUS, 2000).

A resolução nº 1060/05 do CFC exprime pela necessidade da educação continuada aos profissionais contábeis, indagando que esses devem manter-se atualizados e sempre buscando novas qualificações para conservar-se no mercado de trabalho. Essa resolução demonstra que o contador deve manter seus estudos, não se tornando apenas um escriturário que desconhece o porquê de cada lançamento e sim um conhecedor das teorias e princípios que regem sua ciência, sempre baseando, em cada lançamento, aos princípios e teorias da contabilidade.

Segundo Neto (2007), os contabilistas viçosenses estão buscando aperfeiçoamento em sua profissão, atendendo assim, as atuais exigências do mundo dos negócios. Através disto, compreende-se que o contador de Viçosa exerce a educação

continuada enunciada pelo CFC, proporcionado a esses profissionais, expectativa do conhecimento correto dos princípios contábeis. Mas, a educação continuada não garante correta percepção dos princípios, porque, ela visa principalmente conhecimento de outras áreas afins, não somente atualizações da teoria contábil.

Ainda segundo esse autor, as maiores áreas de atuação dos contadores de Viçosa são: Legislação Fiscal; Contabilidade Comercial; Área Trabalhista/Recursos Humanos e Legislação Tributária. Dessa forma, pode-se notar a grande ênfase desses profissionais em áreas legislativas, podendo ocorrer o desconhecimento do verdadeiro sentido dos postulados, princípios e convenções, visto que estão demasiadamente presos a normas do legislativo. E, as áreas legislativas, por serem campos específicos da contabilidade geral, possuem seus próprios princípios, o que pode ocasionar, para um profissional que exerce predominantemente trabalhos legislativos, tendência de desconhecer o que determina os Princípios Contábeis.

É importante observar que, para uma efetiva contabilidade de custos - que é um ramo da contabilidade geral - também é necessário que os profissionais conheçam as determinações dos princípios para que a informações gerenciais, de controle e para planejamento sejam relevantes e confiáveis. Portanto, é objetivo principal deste trabalho a identificação do conhecimento dos contadores de Viçosa-MG que trabalham em escritórios de contabilidade a respeito dos princípios contábeis;

2 REFERENCIAL TEORICO

Os Princípios (conceitos) Fundamentais de Contabilidade são o ponto do arcabouço teórico da contabilidade e são divididos em três grupos: postulados ambientais da contabilidade, princípios contábeis propriamente ditos e restrições aos princípios contábeis fundamentais, que são as convenções (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003).

Para o Instituto Brasileiro de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (IPECAFI), “a necessidade de hierarquização existe, mais para atender bem a evolução e o entrelaçamento dos vários Conceitos do que pelo fato de serem mais ou menos importantes na pratica.” (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p.53). Isso demonstra que todos os conceitos abordados, desde os postulados até as convenções, têm importância significativa para a contabilidade, não havendo um mais importante do que o outro; havendo a hierarquização somente para entendimento do entrelaçamento dos conceitos e compreensão da evolução.

2.1 POSTULADOS

Após os objetivos contábeis definidos, os postulados delimitam onde a contabilidade irá atuar. Os postulados são divididos em dois: Entidade Contábil e Continuidade.

2.1.1 Entidade

A Entidade Contábil é o postulado que inicia a personificação da empresa, ou seja, é esse que determina a separação do que pertence à entidade ou não, não podendo haver, por exemplo, mistura das receitas ou despesas da empresa com a dos sócios. (MARION, 2005).

O postulado da entidade possui quatro dimensões: jurídica, econômica, organizacional e social. A jurídica diz respeito à separação do patrimônio da entidade e do sócio; a econômica *“caracteriza-se como massa patrimonial, cujo evoluir, quantitativo e qualitativo, a Contabilidade precisa acompanhar.”* (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p.54); a dimensão organizacional *“pode ser encarada como grupo de pessoas ou pessoa, exercendo controle sobre receitas e despesas, sobre investimentos e distribuições.”* (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p.54); e a dimensão social caracteriza-se não só pelo o que a entidade contribui para sua riqueza, mas também para a riqueza social, em benefícios sociais. Para que o postulado da entidade seja todo realizado, é necessário, por parte da contabilidade, englobar todos esses aspectos supracitados.

2.1.2 Continuidade

Para Iudícibus (2000, pg.48):

“É outro postulado ambiental da Contabilidade, e enuncia-se da seguinte forma: As entidades, para efeito de contabilidade, são consideradas como empreendimentos em andamento (going concern), até circunstâncias esclarecedoras em contrário, e seus ativos devem ser avaliados de acordo com a potencialidade que tem de gerar benefícios futuros para a empresa, na continuidade de suas operações, e não pelo valor que poderíamos obter se fossem vendidos como estão”.

O postulado da Continuidade determina que a empresa, ao estar em processo de continuidade, terá seus ativos operacionais avaliados pelo preço de aquisição ou

reposição, e quando estiver em processo de descontinuidade (falência, por exemplo) terá seus ativos avaliados pelo preço de venda, já que não serão mais usados na operação da empresa. Dessa forma, esse postulado possui um direcionamento voltado para os ativos operacionais, ou seja, os que são usados para produzir a operação da empresa, não sendo adquiridos com a intenção de venda (MARION, 2005).

2.2 PRINCÍPIOS

Os princípios propriamente ditos determinam quais caminhos à contabilidade irá seguir dentro da realidade social, partindo da base dos postulados. Eles funcionam como se fossem uma estrada na qual guia todas as contabilizações feitas (MARION, 2005). Eles são divididos em quatro: Denominador Comum Monetário; Custo Histórico; Competência e Essência Sobre a Forma.

2.2.1 Denominador Comum Monetário.

O princípio do Denominador Comum Monetário determina que as contas da empresas devam ser registradas em uma única unidade monetária (dólar, por exemplo) e que também sejam contabilizados apenas os fatos possíveis de mensuração (MARION, 2005).

2.2.2 Custo Histórico como Base de Valor.

Esse princípio define que os registros contábeis devem ser contabilizados com base em seu custo de fabricação ou, nos casos de compra, os custos de aquisição mais os gastos necessários para deixá-lo em condições de proporcionar benefícios para a companhia (MARION, 2005).

O princípio do Custo Histórico como base de valor pode ser substituído, no Brasil, por "*Princípio do Custo Histórico Corrigido como Base de Valor*" (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, p.58, 2003) - este já sendo aceito para atual legislação societária.

2.2.3 Competência.

O princípio da realização da receita e de confrontação da despesa, ou regime de Competência, estabelece que a receita deva ser contabilizada no momento de sua geração, ou seja, na transferência do bem para o cliente em troca de algo de valor (dinheiro a vista, a prazo ou outro tipo de ativo). Ao contabilizar a receita é necessário

contabilizar também as despesas ocorridas para a geração desta receita, encontrando assim, o Lucro ou Prejuízo dessa operação (MARION, 2005).

O regime de Competência define que ao realizar a receita, todos os custos ligados a essa realização devem ser confrontados com essa receita, e todas as despesas do período em que a receita foi auferida também deverão ser confrontadas para se chegar ao Lucro ou Prejuízo do período. É importante ressaltar a existência de algumas variações deste princípio no que tange a realização da receita pela transferência da propriedade.

2.2.4 Essência sobre a forma.

O princípio da Essência Sobre a Forma aponta que ao se deparar com um fato contábil havendo divergência entre a forma legal e a essência econômica, o que prevalece, na contabilização, é a essência econômica, ou seja, o que realmente o fato representa para a empresa. Exemplificando: suponha uma negociação de venda de ativo entre duas entidades. A empresa vendedora assume compromisso de recompra do ativo após certa data a certo preço, assim, esta transação deve ser contabilizada como financiamento (essência) e não como venda e depois compra (forma) (MARION 2005).

2.3 CONVENÇÕES

As convenções contábeis são o condimento dos princípios contábeis, talvez mais bem expressas como restrições. Trata-se de normas do usuário e de mensuração da própria Contabilidade. Na verdade, diz-se que as restrições efetivas ao livre uso dos princípios são de três ordens: quanto à objetividade, quanto à consistência, e quanto à praticidade (Iudícibus, 2000). Elas dividem-se em quatro: Objetividade; Consistência; Materialidade e Conservadorismo.

2.3.1 Objetividade

A convenção Objetividade determina que a contabilização dos fatos deva, sempre que possível, ser baseada em documentação, transação evidente ou parecer técnico, proporcionando assim, verificação confiável e legal do lançamento. Com isto o contador será neutro, impessoal, imparcial e conseqüentemente objetivo (MARION, 2005).

2.3.2 Consistência.

A convenção da Consistência define que os critérios contábeis adotados deverão sempre que possível ter prosseguimento, ou seja, os critérios de contabilização deverão ser sucessivamente os mesmos. Isto visa à necessidade de análises preditivas das demonstrações, o que ficará comprometido se a cada período forem mudados os critérios contábeis adotado pela empresa. Vale ressaltar que mudanças nos critérios podem ocorrer, mas devem se evidenciar nas Notas Explicativas (MARION 2005).

2.3.3 Materialidade.

A convenção da Materialidade estabelece que as informações devam ser relevantes no binômio Custo x Benefício, ou seja, não há a necessidade de grande esforço para encontrar valores irrisórios com baixa ou nenhuma importância para a tomada de decisão, e sim, informações cujo custo seja compensado pelo benefício gerado (MARION 2005).

2.3.4 Conservadorismo.

A convenção Conservadorismo aponta que ao realizar os lançamentos, o contador terá de ser prudente, ou seja, deverá, em caso de dúvida ou variação de valores com o passar do tempo, sempre contabilizar maior valor ao passivo e menor ao ativo. Essa convenção contribui para o não proporcionamento, aos usuários, de uma expectativa otimista sobre fatos cuja realização é duvidosa (MARION 2005).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa tem a natureza exploratória com viés descritivo, porque, aprimora uma idéia advinda de uma percepção, buscando identificar e analisar o conhecimento manifesto em uma determinada população, descrevendo a distribuição do fenômeno ocorrente. Nesse direcionamento, foram analisados fenômenos relacionadas ao conhecimento existente sobre a população, com a intenção de compará-las com os aspectos sociais, profissionais e econômicos de todos os pesquisados, visando diagnosticar os efeitos desses aspectos para a sociedade.

3.1 POPULAÇÃO OU PARTICIPANTES

A população verificada consiste nos bacharéis em Contabilidade que trabalham em escritórios contábeis no município de Viçosa – MG. Essa população é composta por 19 bacharéis formados em Ciências Contábeis até o mês de dezembro de 2008, cujos principais clientes são micro e pequenas empresas. Trabalhou-se com o censo, isto é, pesquisou todo o universo ou população. Primeiramente foram rastreados todos os escritórios de contabilidade em funcionamento no município de Viçosa – MG, chegando-se ao total de 23 estabelecimentos. O segundo passo foi verificar quantos bacharéis em contabilidade trabalhavam diretamente nas atividades do escritório, chegando-se a quantia de 19 profissionais, aos quais todos foram aplicados o formulário.

Os testes não-paramétricos não necessitam que as amostras venham de populações com distribuições normais ou alguma outra distribuição conhecida. Logo, testes de hipóteses não-paramétricos são, em geral, titulados testes livres de distribuição (TRIOLA, 2008).

Para Goldberger, citado por Almeida (2006), as consequências da micronumerosidade são sérias, considerado, por esse autor, 3 pontos críticos: a) a estimativa dos coeficientes com grande erro-padrão e variância; b) insuficiência dos dados em indicar ao modelo estimado o real comportamento, podendo levar a aceitação de hipóteses incorretas e/ou rejeição de hipóteses verdadeiras e; c) estimativas muito sensíveis dos coeficientes, já que, em caso de micronumerosidade, um pequeno aumento no número de observações pode levar a mudanças drásticas na média.

Portanto, verificando os problemas anteriormente citados que são ocasionados pela micronumerosidade, é recomendado o uso dos testes não-paramétricos para conceder significância aos dados, já que, nesses testes, a amostra é livre de distribuição. Esses testes são apresentados no Tópico 3.3 – Instrumentos de Análise de Dados.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

O procedimento usado foi a pesquisa de levantamento, por que “procura determinar a incidência e distribuição de características ou relações entre variáveis. Consiste na interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (DUARTE e FURTADO, 2002, p.51).

O formulário contém dez fatos contábeis, cada um sendo justificado por um dos princípios, ou seja, cada fato para cada princípio. Os fatos utilizados foram retirados dos exemplos constantes em Marion (2005), em que, ele os usa para a explicação de cada

princípio. Isso comprova que esses fatos são totalmente confiáveis e verificáveis e que cada um tem seu corresponde direto nos princípios.

3.3 INSTRUMENTOS DAS ANÁLISES DE DADOS

Os dados obtidos através dos formulários foram tabulados no software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 15.0, no qual foram registradas as análises em forma descritiva, usando essa ferramenta para o teste de correlação de Spearman e o teste de Mann-Whitney, ambos não-paramétricos.

Segundo Triola (2008, p. 566) “o teste de correlação de postos (ou teste de correlação de Spearman) é um teste não-paramétrico que usa postos de dados amostrais compostos de pares combinados”. Usa-se esse teste para testar a associação entre duas variáveis em que as hipóteses nula e alternativa são respectivamente: $H_0: r=0$ (Não há relação entre as duas variáveis) e $H_1: r \neq 0$ (Há relação entre as duas variáveis). A letra “r” designa o coeficiente de correlação de postos para toda população (TRIOLA, 2008).

Depois de converter os dados de cada amostra em pares combinados, há a possibilidade de empates entres seus postos, o que ocorreu neste estudo. Dito isso, o valor exato da estatística desse teste pode ser calculado usando-se a Equação (1) a seguir, sugerida por Spiegel (1985, p.304):

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

(1)

onde: r é o coeficiente de regressão linear,
x são as abscissas de cada par observado,
y são as ordenadas de cada par observado, e
n é o número de pares (x,y) observados.

Através do Teste U, ou teste de Mann-Whitney, consegui-se verificar se duas amostras independentes provêm de populações idênticas, podendo testar a hipótese nula de que duas amostras independentes provêm de populações com mediana iguais sem precisar supor que as populações amostradas tenham aproximadamente a forma de

distribuições normais. Ou seja, esse teste exige apenas que as populações sejam contínuas, evitando empates, e mesmo essa exigência não é crítica, desde que o número de empates seja pequeno (HAIR, 2005).

De acordo com Hair (2005, p. 464), usam-se as Equações 2 e 3 para encontrar os valores de U das duas amostras independentes.

$$U1 = W1 - \frac{n1(n1 + 1)}{2}$$

(2)

onde: U1 é o valor do teste para a amostra independente 1,

W1 é a soma dos postos para a amostra independente 1, e

n1 é a quantidade de postos para a amostra independente 1.

$$U2 = W2 - \frac{n2(n2 + 1)}{2}$$

(3)

onde: U2 é o valor do teste para a amostra independente 2,

W2 é a soma dos postos para a amostra independente 2, e

n2 é a quantidade de postos para a amostra independente 2.

Neste estudo, considera-se H0: mediana1 = mediana2 e H1: mediana1 ≠ mediana2. Através do resultado do teste U para cada amostra independente, verifica se rejeita H0 através das relações demonstradas na Tabela 1, considerando o nível de significância (α).

Nesta pesquisa, ambos os testes não-paramétricos foram testados ao nível de 0,05 de significância.

Para a classificação dos níveis de conhecimento buscou-se dividir proporcionalmente as notas. Baixo conhecimento caracteriza-se pelas notas de 0 a 4, médio conhecimento pelas notas de 5 a 7, e alto conhecimento entre 8 e 10.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS BACHARÉIS VIÇOENSES

Após a coleta dos dados, verificou-se pequena quantia de bacharéis em contabilidade que trabalham em escritórios, onde, em sua maioria, é composta apenas por técnicos em contabilidade. Isso é demonstrado quantitativamente por em Viçosa possuir 23 escritórios de contabilidade e nesses, trabalham 19 bacharéis, sendo que em 9 desses, não possui nenhum bacharel, ou seja, em aproximadamente 39% dos estabelecimentos contábeis não há nenhum profissional com curso superior em Ciências Contábeis. É importante frisar que todos os escritórios apresentaram técnicos contábil.

Através disto, verifica-se a superioridade de profissionais com conhecimento apenas técnico existente nos escritórios contábeis de Viçosa-MG. Esse fato indica o aspecto meramente operacional envolvido na contabilização de micro e pequenas empresas, já que, assim como descrito na introdução deste trabalho, esse município apresenta, em sua maior parte, aqueles tipos de empreendimentos. E nesses, a contabilidade é em grande parte meramente fiscal.

Dentre os pesquisados, aproximadamente 26%, ou seja, cinco elementos apresentam alguma pós-graduação, entre as áreas de perícia, *marketing* e gestão empresarial. Cerca de 58% ou 11 profissionais, são sócios-proprietários dos estabelecimentos que trabalham. Isso evidencia, primeiramente, que a maior parte desses profissionais não procurou aquisição de novos conhecimentos além dos recebidos na graduação. Em segundo lugar, eles são, em grande maioria, proprietários dos escritórios, visto que, dentre os pesquisados, 5 eram recém formados (formados em 2008) que possivelmente ainda não abriram seu próprio escritório ou não tiveram outras oportunidades de emprego mais benéficas.

Apesar de a população ser totalmente composta por bacharéis em contabilidade, há variações entre os indivíduos. Uma diferença existente é o ano de formatura. Entre o mais antigo formado e os com o diploma há menos tempo, existe 29 anos de diferença, aquele formado em 1979 e estes formados em 2008. Dentre os 19 pesquisados, 8 formaram até 1995, 6 entre 1996 e 2007 e 5 em 2008. Isso informa também a predominância de contadores mais antigos nos estabelecimentos contábeis.

4.2 DADOS REFERENTES AOS PRINCÍPIOS CONTÁBEIS.

4.2.1 Dados estatísticos e de frequência.

Dentre as 10 questões para vincular o fato contábil descrito a o princípio que o fundamenta, foi atribuído 1 ponto para cada acerto, chegando-se ao total de 10 pontos. A média aritmética da população total ficou em 4,31 pontos, com desvio padrão de 2,16, variância de 4,67 e moda de 2 pontos. O mínimo foi 2 pontos, com máximo de 9 pontos e mediana de 4 pontos.

Por meio desses dados estatísticos fica evidente o baixo rendimento médio obtido pela população estudada, em que, se tratando de conceitos básicos de sua profissão. Observa-se que a média aritmética ficou abaixo de 50% de acertos, o que é uma informação preocupante. Nenhum dos profissionais pesquisados conseguiu 100% de acerto, sendo a maior nota do contador número 7 que conseguiu a nota 9, sendo única dentre a população, ou seja, nenhum outro cientista contábil conseguiu alcançar tal feito. A menor nota foi 2, coincidindo com a moda da população, com 5 profissionais dentro de 19, alcançando essa mesma menor nota.

Dentre as medidas de dispersão, a amplitude total (diferença entre a maior e menor nota) demonstra grande variação de conhecimento dentre a população, em que, no total de 10 pontos, apresenta-se variação de 7 pontos. Isso representa uma diferença de 70% em relação ao total de pontos obtidos pelo profissional com maior nota e o profissional com menor nota. Outra medida de dispersão, o desvio padrão, apontou valor de 2,16, o que representa, mais uma vez, alta disparidade de conhecimento sobre os princípios contábeis existentes, sendo, portanto, uma população com características heterogênea.

Com isso, verifica-se que entre a população apresentam-se principalmente profissionais com baixo conhecimento, mas há também, embora em menor número, os que apresentam médio conhecimento e os que apresentam alto conhecimento.

Após essa análise, percebe-se quantitativamente a supremacia dos profissionais com Baixo nível de conhecimento, representado por 58% do total da população. O nível Médio apresentou 37% e o nível Alto apresentou 5% do total, demonstrando que apenas um contador dentre os demais apresentou conhecimento elevado sobre os princípios.

Pelas frequências obtidas, percebe-se que os pesquisados formados anteriormente até 1995, obtiveram resultados inferiores, perfazendo esses, 64% dos indivíduos pertencentes ao nível Baixo, com 36% dos formados entre 1996 e 2007 compondo o restante esse nível. Dentre os pertencentes ao nível Médio, 57% são de recém formados, 29% dos formados entre 1996 e 2007 e 14% dos formados até 1995. Já o único contador a alcançar o nível Alto, faz parte do grupo dos recém formados.

Com ambas as análises de frequências, fica evidente que profissionais com pouco tempo de formatura apresentam maior conhecimento sobre o que determina os princípios contábeis em relação àqueles que têm longo tempo de aquisição do bacharelado. Mas para se afirmar que a nota possui relação com o tempo de formado é necessário fazer a correlação entre essas duas variáveis.

Antes do resultado da correlação é interessante lembrar que a Média Aritmética de toda a população foi de 4,32 pontos, se enquadrando entre os níveis Médio e Baixo. Como a casa decimal após a vírgula é pequena, e para efeito de arredondamento, considerou-se que a nota foi 4, ou seja, a população de bacharéis em contabilidade de Viçosa-MG que trabalham em escritórios contábeis possui Baixo conhecimento sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Mesmo se considerar a população como Nível Médio, isto já representaria falta de informação teórica para profissionais que, de acordo com o bom senso, deveriam possuir Alto grau de sabedoria sobre esses conceitos que são básicos para a sua profissão.

Dentre todos pesquisados, existem aqueles sócios - proprietários dos escritórios em que trabalham e os que não são. Em relação às duas amostras independentes (sócio-proprietários e não sócio-proprietários) foi feito o teste não-paramétrico de Mann-Whitney. O valor da significância obtido através do teste foi $\alpha=0,041$, abaixo do valor de 0,05 de significância. Portanto, o teste foi significativo, o que acarreta em rejeitar a hipótese H_0 , ou seja, as medianas para essa duas amostras independentes são significativamente diferentes. Ou seja, a mediana dos não sócios proprietários (funcionários) é significativamente maior do que a dos sócios-proprietários. Isso evidencia, mais uma vez, que os contadores mais atrelados aos escritórios de contabilidade demonstram maior tendência de possuir menor conhecimento sobre o que determina os princípios contábeis.

4.2.2 Dados relativos de cada princípio.

Dentre os princípios, existem os mais “famosos”, os com nomes mais sugestivos e os mais usuais e menos usuais. Com isto, através da aplicação do formulário, verificamos quais foram acertados mais vezes e os que foram menos. A Tabela 1 ranqueia os Princípios Fundamentais de Contabilidade, evidenciando o número de acertos e suas respectivas porcentagens.

Tabela 1 – Ranking dos princípios.

Ranking	Princípios Contábeis	Acertos (em 19)	% Acertos
1	Denominador Comum Monetário	17	89%
2	Custo histórico	15	79%
3	Entidade	13	68%
4	Conservadorismo	9	47%
5	Competência	8	42%
6	Materialidade	6	32%
7	Consistência	5	26%
8	Essência Sobre a Forma	5	26%
9	Continuidade	3	16%
10	Objetividade	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, verificou-se que todos os princípios e seus respectivos dados quantitativos. Em primeiro lugar, encontra-se o princípio do Denominador Comum Monetário, obtendo alto nível de acerto, no qual 17 profissionais apresentaram conhecimento correto, isto perfaz que 89% dos profissionais pesquisados sabem o que determina este princípio. O segundo colocado foi o princípio do Custo Histórico, apresentando 15 acertos, representando 79% do total. Acredita-se que estes dois princípios obtiveram maiores acertos, pois, além de possuírem conteúdos bem usuais, seus nomes são os mais auto-sugestivos dentre todos os outros. Isto é, ainda mais justificado, por que dentro dos profissionais pertencentes ao nível Baixo, todos acertaram ambos ou somente um deles, demonstrando assim, que mesmo não possuindo o conhecimento prévio da teoria destes princípios, somente através dos nomes pode-se deduzir a resposta certa.

Em terceiro lugar ficou o postulado da Entidade, com 68% de acertos. Isto corresponde a 13 contadores que apresentaram conhecimento apropriado sobre o que a teoria dele determina. Já esperávamos bom resultado desse postulado, pois, ele é, obrigatoriamente, o primeiro requisito usado para se fazer contabilidade, ou seja, é dessa

teoria que surge a contabilidade e conseqüentemente seus outros conceitos. Há também que destacar o caráter indutivo presente em seu nome.

O quarto lugar foi para a convenção do Conservadorismo, em que 9, ou 47% dos contadores conhecem sua aplicabilidade. A essa convenção esperava-se melhor resultado, pois, além de possuir nome indutivo, a atitude conservadora e prudente é inerente ao profissional contábil. Em quinto lugar ficou o regime de Competência, apresentando 8, ou 42% de acertos. Seu nome não é indutivo, o que pode ser o motivo desse princípio obter resultado abaixo do esperado, já que, sua teoria diz respeito ao resultado econômico da empresa, sendo esse, um dos maiores interesses dos usuários da informação contábil.

As convenções da Materialidade e Consistência ficaram respectivamente em sexto e sétimo lugares, apresentado, concomitantemente, 6 e 5, ou 32% e 26% de acertos. Essa convenção ficou abaixo do esperado, por que, a constância da informação é característica básica para seu valor preditivo, sendo esse, uma das principais funções da contabilidade. E aquela convenção, apesar de sua importância, é normalmente usada em maiores corporações, onde há a análise do Custo x Benefício da informação, podendo ser essa a razão de seu rendimento insatisfatório.

O princípio da Essência Sobre a Forma ficou em oitavo lugar, apresentando 5 acertos dentro dos 19 possíveis, o que representa 26% de questões corretas. Em nossa concepção, apresentou um resultado regular, pois, como ele possui a teoria mais nova dentre de todos os outros, não estando totalmente interado na praticidade da contabilidade, o número de acertos baixo já era esperado.

Em penúltimo lugar ficou o postulado da Continuidade, apresentando 3 questões corretas, ou seja, apenas 16% de acertos sobre o que ele determina. Esse resultado foi o mais inesperado, por que, o postulado da Continuidade, assim como o da Entidade, representa a teoria básica que sustenta todos os demais princípios, sendo o ponto de partida para a contabilização de qualquer tipo de empresa ou negócio. Com isso, verifica-se que os bacharéis em contabilidade de Viçosa, pouco sabem a respeito de que ao não usar o postulado da Continuidade, todos os demais princípios e convenções não são aplicáveis.

Em último lugar ficou a convenção da Objetividade, com apenas 1 acerto, representado 5% das questões corretas possíveis. Isso demonstra que os bacharéis em contabilidade que atuam em serviços de escritório contábil, acabaram perdendo sua essência teórica e virando profissionais basicamente práticos, pois, observa-se então, que

mesmo não conhecendo essa teoria, os profissionais a praticam diariamente na escrituração ao exigirem, para efetuarem os lançamentos contábeis, o documento comprobatório do fato.

5 CONCLUSÕES

A partir de todo estudo conclui-se que em média os bacharéis em contabilidades que trabalham em escritórios contábeis de Viçosa-MG possuem baixo conhecimento a respeito dos princípios fundamentais de contabilidade, havendo, porém, heterogeneidade de conhecimento entre os contadores. Verificou-se também que quanto mais tempo de formado, e quando o contador possui posse do escritório onde trabalha mais baixo é o nível de conhecimento, evidenciando que quanto mais atrelado ao escritório estejam os profissionais, menores seus conhecimentos sobre os princípios fundamentais de contabilidade.

Isso leva a levantar duas hipóteses. A primeira diz que a formação dos profissionais em tempos mais antigos priorizava a formação técnica e que, em tempos recentes, a qualidade da grade curricular tem se preocupado mais com a formação do pensador, do cientista, visto que os recém formados apresentaram desempenho melhor sobre os princípios. Em outra hipótese, pode-se dizer que os recém formados apresentaram melhor desempenho devido ao contato recente com a teoria, e os antigos, por não exercerem a educação continuada acabaram por esquecer tais doutrinas.

Analisando os resultados de cada princípio, verificou-se, primeiramente, que os princípios com nomes indutivos possuem maiores possibilidades de acertos. Posteriormente, que bacharéis em contabilidade que atuam em serviços de escritório contábil, acabaram perdendo sua essência teórica e virando profissionais basicamente práticos, pois, mesmo não conhecendo essa teoria, os profissionais acabam as praticando sem saber o porquê, agindo somente pelo conhecimento prático.

Conclui-se, em uma hipótese a ser provada, que esses profissionais de Viçosa-MG não apresentam conhecimento necessário para uma efetiva contabilidade de custos, pois, como eles apresentam baixo conhecimento dos princípios contábeis – que é a teoria básica para a contabilidade de custos – apresentarão ainda mais baixo conhecimento nesta área. Não há outros estudos relacionados à interação dos princípios em relação aos contadores e sua conseqüência para a contabilidade de custos, sendo, portanto, este

assunto inovador, cuja aplicação em outras localidades, e aplicação nos bacharéis que não trabalham em escritórios, verificaria essas hipóteses supracitadas.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Alexandre Nascimento. **Estudo econométrico da demanda e oferta de madeira em tora para o processamento mecânico no Estado do Paraná**. 2006. 235 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Florestais) – Universidade Federal do Paraná, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 1999.

_____. **Quantos somos?** Disponível em:

<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=64>. Acesso em 22 abril. 2008

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 3 ed. Montes Claros. Unimontes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J. F. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999. 549p. Tradução de: *Accounting theory*.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS – IPECAFI. In: IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: Aplicável às Demais Sociedades**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 48-85.

IUDICIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 336p.

MARION, José Carlos. Aspectos sobre a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade In: **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005. cap. 7, p.134-150.

NETO, João Estevão Barbosa. **Análise do perfil do Contabilista no Município de Viçosa – MG**. Viçosa, 2007, 56 p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa, UFV, para obtenção do título de Bacharel em Contabilidade).

SPIEGEL, Murray, Estatística, São Paulo: Mac Graw Hill, 1985 (2ª edição).

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. Vera Regina Lima de Farias e Flores. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 696p. Tradução de: Elementary statistics.

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO: A aplicação dos regimes tributários nas pequenas empresas de Nova Serrana/MG

Jordana de Freitas Bueno²¹⁰

Priscilla Ferreira Batista²¹¹

RESUMO

O presente artigo aborda o tema de Planejamento Tributário o intuito de identificar qual o regime tributário seria menos oneroso para empresas calçadistas de pequeno e médio porte com faturamento entre 1 a 2 anuais milhões em Nova Serrana, objetivando assim verificar como este Planejamento pode auxiliar na tomada de decisões dessas empresas, descrevendo as formas de planejamento tributário que podem ser aplicáveis a estas empresas e analisando como este estudo pode contribuir para os profissionais contábeis atuantes na região.

Palavras chave: Empresas em Nova Serrana, Planejamento Tributário, Tomada de Decisões.

ABSTRACT

This article addresses the issue of Tax Planning in order to identify the tax system would be less costly for footwear companies small and medium sized businesses with sales between 1-2 million annually in Nova Serrana, in order to verify how well this planning can assist in making decisions these companies, describing the forms of tax planning that may be applicable to these companies and analyzing how this study can contribute to the professional accounting work in the region.

Keywords: Companies in Nova Serrana, Tax Planning, Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

O artigo tem por finalidade orientar as empresas, descrevendo e apresentando para elas qual seria o regime tributário mais adequado a sua atividade.

Para tanto será necessário discorrer sobre os conceitos históricos e legais dos tributos, destacando suas características e descrevendo os Regimes Tributários, sendo

²¹⁰ MBA em Gestão Empresarial – Professora da FANS - Faculdade de Nova Serrana.

²¹¹ Aluna em fase de graduação para o curso de Ciências Contábeis da FANS – Faculdade de Nova Serrana.

Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real e sobre as definições das Pequenas e Médias empresas. Para assim obter por parte dos leitores uma melhor compreensão na análise dos resultados obtidos.

A pesquisa será de natureza aplicada descritiva através de um estudo de caso, uma vez que a resolução da problemática do artigo se dá mediante a aplicação e análise de cálculos cabíveis aos regimes descritos sobre as empresas definidas.

O Planejamento Tributário visa através de cálculos e análises auxiliar as empresas na escolha de seu Regime Tributário, uma vez que este interfere desde a formação de preço até as definições de formas de compras.

Esse artigo tem por finalidade orientar as empresas descrevendo e apresentando para elas qual o Regime mais adequado a sua atividade; sendo este o que trará um melhor resultado na busca pela maximização do lucro. Mostrará ainda como o gestor pode de maneira eficaz realizar um planejamento tributário, dentro dos limites impostos pela lei.

Este artigo descreverá quais são os regimes tributários aplicados às empresas a serem pesquisadas, como cada um deles é calculado e como o resultado desses cálculos auxiliam na tomada de decisões que a empresa necessitará realizar para se manter ativas e seguindo os padrões legais impostos pela legislação.

Assim esse artigo tende a responder dúvidas da autora do mesmo e também servir como material de consulta para os leitores, sejam eles empresários, estudantes e ou profissionais contábeis que desconheçam ou tenham interesse em aprofundar sobre este assunto.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Para a elaboração do presente artigo houve a necessidade de relatar conceitos referentes aos Tributos destacando suas características, funções e história. Discorrer sobre os Regimes Tributários; sendo Simples Nacional, Lucro presumido e Lucro Real, as definições de Pequena e Média Empresa e a legislação aplicadas a estes. Para tanto será seguida a linha de pensamento dos autores: Pêgas (2011), Resende, Pereira e Alencar (2010), Oliveira et al (2011) e a Constituição Federal (BRASIL, 1988).

2.1 TRIBUTOS

O Sistema de Tributação Nacional tem por objetivo através da arrecadação de tributos custear as despesas geradas pelas execuções das atividades de necessidades básicas da sociedade; e regido não só mais principalmente pela Lei Federal 5.172 de 1966 (BRASIL, 1966) e a Constituição Federal (BRASIL, 1988). Sua definição é instituída no art. 3º do Código Tributário Nacional:

Art.3 - Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa e plenamente vinculada. (BRASIL, 1966, s/p).

Entende-se então o tributo é o pagamento obrigatório, definido em lei, quitado em moeda corrente de atividade praticada de forma lícita, ou seja, atividade de origem idônea com obtenção de receita e ou lucro.

2.1.1 História dos Tributos

O conceito de tributo vem sendo citado de maneira indireta desde os textos bíblicos. De acordo com Rezende, Pereira e Alencar (2010) no Brasil o tributo surgiu com a chegada da família real portuguesa.

Conforme eles a coroa portuguesa tinha a posse das terras descobertas e dos recursos que elas geravam. Como precisavam de verbas para a colonização dessa nova terra, a saída então foi a cobrança de taxas e impostos de toda arrecadação proveniente da extração e exploração das mesmas; Sistema de capitalização. Os tributos cobrados nesse período eram:

- ✓ pagamento pela concessão para exploração de comércio de pau Brasil, especiarias e drogas, que eram monopólio da coroa portuguesa;
- ✓ direito das alfândegas reais, relativos a mercadorias importadas e exportadas ou naufragadas que davam a costa, que, em geral, ficava em torno de 10% de seu valor;
- ✓ quintos de metais e pedras preciosas;
- ✓ dizimas de pescados e das colheitas de todos os produtos da terra, colhidos ou fabricados;
- ✓ décima urbana – corresponde a 10% do valor locativo, foi a primeira modalidade de imposto predial;
- ✓ décima de herança e legados, sisa dos bens de raiz e meia – sisa dos escravos, foi o primeiro imposto sobre transmissão de propriedades; e
- ✓ imposto sobre o consumo de gado e água ardente. (RESENDE, PEREIRA e ALENCAR, 2010, p. 13)

Mais tarde conforme Resende, Pereira e Alencar (2010), passou-se a cobrar também as transações e o comércio de escravos, através dos impostos como, por exemplo, sob a entrada de escravos na colônia, pela mudança de atividade e taxas adicionais com propósitos diversos.

Conforme Pegas (2011) mesmo com proclamação da República, manteve-se a estrutura tributária até a Constituição de 1934. Mas como o intuito era aumentar as receitas dos municípios; houve a necessidade de realizar alterações, estabelecidas na Constituição de 1946, e reforçado com a Emenda Constitucional de nº 5 do início da década de 1960.

No início dos anos de 1960, cerca de 40% da receita da união era oriunda do imposto sobre consumo; pouco mais de 70% da receita estadual era obtida com o imposto sobre vendas e consignações; e o imposto sobre indústrias e profissões representava 40% das receitas municipais. (PEGAS, 2011, p.4).

Assim o Brasil passou a ter um modelo de tributação bem moderno, nesse período foram criados dois impostos de valor agregado; (IPI) Impostos sobre Produtos Industrializados e o (ICMS) Imposto sobre Circulação de Mercadorias. Como eram vários os questionamentos, no início de 1987 começou o processo para uma nova Constituição. Promulgou-se então a Constituição de 1988, vigente até os dias atuais.

Conforme Pegas (2011), esta nova Constituição Federal foi de extrema importância para o Sistema Tributário Nacional, principalmente pelas importantes modificações em relação às distribuições dos recursos arrecadados entre os entes federativos.

Entende-se então que esta nova Constituição direcionou e dividiu a arrecadação dos tributos entre a União, Estados e Municípios, dessa forma cada um desses entes passou a ser responsável pelos tributos a que lhes foram destinados.

2.1.2 Classificação dos Tributos

Segundo Resende, Pereira e Alencar (2010), os tributos podem ser classificados quanto: Espécie, Função e Relação com o Patrimônio e a renda da pessoa seja Física ou Jurídica.

Quanto a espécie o tributo é especificado mediante a natureza da atividade e ou serviço prestado; podendo ser Imposto que são os tributos que decorrem de uma situação, atividade ou serviço prestado, previamente estabelecido em legislação tendo como

exemplo o IPI (Imposto sobre Produto Industrializado), IRPJ (Imposto de Renda) e IRPF (Imposto Proveniente de Qualquer Natureza).

Taxas, estas estão vinculadas ao poder da polícia, destinadas ao interesse público, que se refere a higiene, segurança, ordem, costumes, entre outras necessidades. Também são espécies as Contribuições de Melhorias que são cobradas pelo governo revertidos para obras públicas no intuito de valorização de imóveis; as Contribuições Sociais como por exemplo para o INSS e Empréstimos Compulsórios, estes na maioria das vezes são instituídos pela União para atender a despesas extraordinárias, ou seja, decorrentes de acontecimentos inesperados.

Quanto a for tributo pode exercer função Fiscal, Extrafiscal ou Parafiscal. Caracteriza – se Fiscal quando seu objetivo principal são recursos arrecadados para o Estado. Extrafiscal quando arrecada contribuições de interferência no domínio público e Parafiscal quando destinado a atividades que inicialmente não integram as funções do Estado.

Com Relação com o Patrimônio e a Renda os tributos são classificados como Diretos e Indiretos, assim a cobrança desses dois modos se dá através dos impostos descritos no QUADRO 01 – Tributos Diretos e Indiretos.

QUADRO 01 – Tributos Diretos e Indiretos

Tributos Diretos	Tributos Indiretos
IRPF	ICMS
IRPJ	IPI
IPTU	COFINS
ITR	PIS
IPVA	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2012)

Observa-se então que os tributos Diretos são cobrados sob as mesmas, ou seja, sob o patrimônio e a renda; já os tributos Indiretos incidem sob a prestação de serviço e a circulação de bens ou produtos.

2.2 OBRIGATORIEDADE TRIBUTÁRIA

Resende, Pereira e Alencar (2010) entendem que independe da vontade do contribuinte, uma vez que entendeu-se que a arrecadação do tributo é pecuniária e compulsória, prevista em Lei, mediante a atividade exercida. A cobrança do tributo parte da hipótese da incidência; ou seja, uma vez que haja disponibilidade econômica de renda ou proventos de qualquer natureza, existirá inicialmente a obrigação do pagamento do tributo. Esta cobrança é originada através do fato gerador, isto é definição, caracterização da atividade exercida prevista em Lei. O devedor da obrigação tributária é chamado Sujeito Passivo, podendo ser Contribuinte quando tem relação pessoal e direta. Ou Responsável, é aquele obrigado por lei ao pagamento do tributo; neste contexto cabe a ele o recolhimento do imposto aos cofres públicos.

2.3 SIMPLES NACIONAL

A definição do Simples Nacional esta descrita na Constituição Federal em seu artigo 179:

Art. 179 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL,1988).

O Simples Nacional é um Regime Unificado para a arrecadação de Impostas e Contribuições cabíveis as (ME) Microempresas e as (EPP) Empresas de Pequeno Porte; sendo gerido pela CGNS - Comitê Gestor do Simples Nacional. Esse regime tributário unifica em um único tributo todos os débitos devidos ao Município, Estado e a União; conforme descreve o CGSN (2008).

Tendo como um dos principais objetivos minimizar a carga tributaria aplicada as ME e EPP, no intuito de contribuir para a continuidade de sua vida jurídica; como ressalta o Comitê Gestor do Simples Nacional:

O Simples Nacional é um exemplo do que pode ser feito pela Federação em busca da simplificação das obrigações e da diminuição da carga tributaria no país, possibilitando a continuidade e o desenvolvimento das ME e EPP. (CGSN, 2008).

Ou seja, este Regime Simplificado visa colaborar para que as empresas legislativamente enquadradas nele possam cumprir o Principio da Continuidade sem deixar de cumprir suas obrigações legais.

2.4 LUCRO PRESUMIDO

Segundo Pegas (2011) o Lucro Presumido é uma forma de tributação que utiliza apenas as receitas, assim os tributos são calculados mediante a aplicação de porcentagens estabelecidas em lei sob a receita, encontrando dessa forma um resultado presumido. Pegas (2011) ainda ressalta que o Lucro Presumido não é um regime tributário obrigatório, e sim opcional para empresas que se enquadram nas características estabelecidas na legislação vigente.

Art.13.A pessoa jurídica cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), ou a R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicando pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12(doze) meses, poderá optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido.

§ 1º A opção pela tributação com base no lucro presumido será definitiva em relação ao todo o ano-calendário.

§ 2º Relativamente aos limites estabelecidos neste artigo, a receita bruta auferida no ano anterior será considerada segundo o regime de competência e caixa, observado o critério adotado pela pessoa jurídica, caso tenha, naquele ano, optado pela tributação com base no lucro presumido. (BRASIL,1998)

Oliveira et.al. (2011), também concordam que é um Regime opcional e não obrigatório, com o objetivo de facilitar o cálculo do tributo devido.

O pagamento dos tributos cabíveis a este regime tributário estão estabelecidos na art. 516, § 4º e § 5º RIR :

§ 4º A opção de que trata este artigo será manifestado com o pagamento da primeira ou única cota do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário.

§ 5º O imposto com base no lucro presumido será determinado por períodos de apuração trimestrais, encerrados nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário, observado o disposto neste Subtítulo. (BRASIL, 1996)

Entende-se então que a confirmação pela opção do regime de Lucro Presumido se dá a partir do pagamento da primeira parcela do tributo que posteriormente será trimestral ou com o pagamento de uma única cota, lembrando que uma vez optado por este, ele deverá ser cumprido por todo o ano.

2.5 LUCRO REAL

O Decreto 3000/99 regulamenta que o Lucro Real é um regime tributário que pode ser utilizado pelas empresas cujo faturamento ainda não se enquadra dentro do seu valor

limite estipulado por lei e obrigatório para as que se enquadram. Sua legislação esta prevista no artigo abaixo:

Art. 247. Lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas por este Decreto.

§ 1º A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das disposições das leis comerciais.

§ 2º Os valores que, por competirem a outro período de apuração, forem, para efeito de determinação do lucro real, adicionados ao lucro líquido do período de apuração, ou dele excluídos, serão, na determinação do lucro real do período de apuração competente, excluídos do lucro líquido ou a ele adicionados, respectivamente, observado o disposto (BRASIL, 1999).

Então se entende que o Lucro Real é de fato o real lucro da organização, que após realizar todas as adições e exclusões encontra-se o lucro liquido real, que será a base para o calculo dos impostos devidos, exigidos por lei.

2.6 DEFINIÇÕES EMPRESAS DE PEQUENO E MEDIO PORTE

Pequenas e Médias empresas são aquelas que têm seu valor limite de faturamento estabelecido em Lei, podendo assim se exercer duas atividades de acordo com a legislação imposta a elas usufruir de benefícios fiscais.

Empresa é uma unidade organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de SUS atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, um domicilio, local onde exercera seus direitos e respondera por suas obrigações. (FABRETTI, 2003, p.36)

A lei complementar 123/2006 (BRASIL, 2006), no seu artigo 3º inciso 1 e 2 estabelece que microempresas são aquelas que apuram em cada ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) Reais. Já as empresas de pequeno e médio porte devem faturar um valor superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) Reais que não ultrapasse R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil) Reais.

Já o SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas define pequena e media empresa através do numero de funcionários.

O BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social é um órgão federal, que afirma que microempresa deve ter um faturamento bruto e anual de até R\$ 1.200.000,00 (Um milhão e duzentos mil) Reais; e as pequenas empresas as que faturem valor superior a R\$ 1.240.000,00 (Um milhão e duzentos e quarenta mil) Reais que não ultrapasse R\$ 10.500.000,00 (Dez milhões e quinhentos mil) Reais.

As pequenas e médias empresas são de extrema importância para a economia do país, uma vez que estas empresas contribuem para o giro da mesma.

3 METODOLOGIA

A pesquisa a ser desenvolvida será de Natureza Aplicada. As empresas que serão analisadas têm uma relação de contato com a autora o que facilitará a coleta dos documentos necessários para a resolução do artigo.

Quanto aos objetivos a pesquisa tende a ser Descritivo, por haver a necessidade de relatar conceitos dos temas abordados para a resolução da problemática do artigo. O conceito de Técnica Descritiva é definido por Silva (2006), na concepção dele esta tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis, tendo como uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. No artigo será descrito os relatórios contábeis das empresas analisadas, para que estes sejam a base para a aplicação da pesquisa.

O procedimento aplicado será um Estudo de Caso baseado na explicação de Silva (2006), em que salienta que o Estudo de Caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo. Dessa maneira o pesquisador tem a oportunidade de verificar os fenômenos a serem pesquisados. Uma vez o artigo tem por objetivo apontar através de cálculos e análises qual regime tributário se faz menos oneroso para as empresas em questão.

A análise de dados será Descritiva, pois o estudo envolve dados quantitativos, a análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar, descobrir as características de um fenômeno, estes dados serão aplicados com uso da ferramenta do Excel. As amostras serão não-probabilísticas e intencionais, pois enquadra-se no caso em que o amostrador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencerem a amostra. As informações e relatórios necessários para o desenvolvimento do artigo serão recolhidos pela própria autora diretamente nas empresas escolhidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos aspectos principais a ter sobre o presente projeto se refere ao passo dado para uma melhor compreensão por parte das empresas analisadas, leitores e até mesmo a autora do projeto sob o quanto seria de valor informativo, como a escolha pelo regime tributário auxilia e interfere na tomada de decisões.

Porém saliente que como as empresas analisadas pertencem ao setor calçadista de Nova Serrana estas podem além dos regimes tributários previstos na legislação e descrito no presente projeto optar pelo RET (Regime Especial Tributário). Este é um regime especial que não tem amparo em nenhuma lei específica a ele. Porém o RET se dá através de autorizações legais concedidas aos Estados para deferir ou não sob o pedido de empresas integrantes de determinados setores para usufruir deste regime especial no intuito destas se manterem ativas e habilitadas contribuindo para o giro da economia.

Então entende - se que o regime mais adequado e menos oneroso para as empresas que serão analisadas só deverá ser determinado após uma boa e correta avaliação de setor, local e atuação destas, lembrando que a atividade e a região no qual estão inseridas também interferem na definição do regime tributário mais adequado. Como a maioria dos trabalhos científicos, este também tem pontos que de acordo com o interesse do leitor devem ser melhores desenvolvidos, aprofundados para uma melhor compreensão e aproveitamento dos mesmos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 20/04/2012

BRASIL, **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de pequeno porte. Disponível em www.receita.fazenda.gov/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm Acesso em: 20/04/2012

BRASIL, **Lei nº5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre sistema Tributário Nacional e Institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm, Acesso em: 20/04/2011

BRASIL, **Resolução CGSN nº 1, de 19 de março de 2007**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2007/CGSN/Resol01.htm
Acesso em: 21/04/2012

BRASIL, **Resolução CGSN nº 29, de 21 de janeiro de 2008**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2008/CGSN/resol29.htm
Acesso em: 21/04/2012

BRASIL, **Resolução CGSN nº 41, de 1 de setembro de 2008**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2008/CGSN/Resol69.htm
Acesso em: 21/04/2012

BRASIL, **Resolução CGSN nº 69, de 24 de novembro de 2009**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2009CGSN/Resol69.htm
Acesso em: 21/04/2012

BRASIL, **Lei nº 9.718 de 27 de Novembro de 1998**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei971898.htm. Acesso: 22/04/2012

BRASIL, **Lei nº 9.430 de 27 de Dezembro de 1996**. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei943096.htm. Acesso em: 22/04/2012

BRASIL, **Decreto nº 3000 de 1999**. Dispõe sobre o Lucro Real. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm. Acesso em 22/04/2012

Faculdade de Nova Serrana (MG). **Manual de Normatização de Trabalhos Acadêmicos – FANS**. Nova Serrana: Fundação Fausto Pinto da Fonseca, 2011.

FERRATI, Laudio Camargo. **Prática Tributária da Micro, Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Editora Atlas s.a, 2003,

Manual de contabilidade tributária: textos e testes com respostas / Luís Martins de Oliveira [et al.]. – 10. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011. 377 p.

PÊGAS, Paulo Henrique Barbosa. – **Manual de contabilidade tributária**: análise dos impactos tributários das Leis nº 11.638/07, 11.941/09 e dos pronunciamentos emitidos pelo CPC / Paulo Henrique Pêgas. 7. ed. – Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2011. 742 p.

REZENDE, Amauri José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta Carvalho de. **Contabilidade Tributária**: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 288 p.
SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa aplicada a Contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, testes** / Antonio Carlos Ribeiro da Silva. – 2º Ed. – São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

A ÉTICA DO CONTADOR: conscientização, conduta e profissionalismo

Fernanda Luiza Alves²¹²

Pablo de Richard Lacerda²¹³

Fábio César de Araújo Souza²¹⁴

Vanessa M^a da Silva Barcelos²¹⁵

Poliana Arcanjo Silva²¹⁶

Débora Carla Bernardes²¹⁷

Octávio Valente Campos²¹⁸

RESUMO

O Artigo terá como objetivo central, argumentos que discorram o assunto da ética do profissional contábil e justifiquem as penalidades envolvidas ao contador que infringe o Código da Ética do Profissional Contabilista (CEPC), tendo como finalidade aprofundar nos dados pesquisados, procurando desenvolver e explicar as más condutas existentes em nosso País, pois nada custa para um profissional ser honesto, digno e obter reconhecimento pelo seu mérito atribuído pela sua capacidade profissional. Dessa forma, foi realizado um estudo descritivo, por meio de pesquisas no campo e abordagem qualitativa para um melhor entendimento, procurando também mostrar casos que acontecem no decorrer do tempo por falta de informações precisas, causando assim prejuízos tanto para si mesmo quanto para seus clientes.

Palavras – chave - Conduta profissional, Ética contábil, Penalidades de Profissionais da área contábil.

ABSTRACT

The work will aim at central arguments justifying the penalties involved when a meter that violates the Code of Ethics for Professional Accountant (CEPC) and aims at deepening the data studied, trying to develop and explain the misconduct exist in our country, because nothing Costs for a professional to be honest, dignified, and gain recognition for their merit awarded for their professional capacity. Thus, a descriptive study was conducted through

²¹² Graduanda em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS

E-mail – nandaluizans@hotmail.com

²¹³ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS

E-mail – pablorichard2009@hotmail.com

²¹⁴ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS

E-mail – fabiocr17@hotmail.com

²¹⁵ Graduanda em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS

E-mail – vanessa_barcelos2010@hotmail.com

²¹⁶ Graduanda em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana - FANS

E-mail - pollyana.19@hotmail.com

²¹⁷ Graduando em Ciências Contábeis. Faculdade de Nova Serrana – FANS

E-mail – debora.bernardes@hotmail.com

²¹⁸ Professor dos cursos de Ciências Contábeis e Administração. Faculdade de Nova Serrana – FANS E-mail – octaviovc@yahoo.com.br

field surveys and qualitative approach to better understanding, seeking also show cases that occur over time due to lack of precise information, thereby causing harm to both themselves and for their customers .

Key words: Penalties for Professionals in the field of accounting, Professional Conduct

1 INTRODUÇÃO

Busca – se compreender que a contabilidade é uma ferramenta essencial para o controle de atividades do homem, pois, ela atua como um importante papel na sociedade adquirido de muitas responsabilidades. Tendo essa perspectiva, exige-se a obediência a padrões de conduta ética estabelecidos na legislação específica do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), sendo fundamental para exercer corretamente a profissão almejada. Portanto, a ética precisa ser vista como principal passo para distinção das atitudes profissionais.

Independente da área escolhida para atuação, o contador precisa estar ciente e principalmente ter consciência de todas as responsabilidades, pois de nada adianta conhecer o código de ética profissional e não exercê-lo como imprescindível ferramenta profissional, pois, dedicar-se ao desempenho da atividade requer sabedoria, compromisso, seriedade, razoabilidade, interesse e sigilo.

A falta de conhecimentos específicos para a realização de um trabalho pode se dizer que é um problema decorrente da incompetência do profissional, como também casos de negligências, imperícia, fraude, corrupção, impunidade, dentre outros, sendo que os fatores citados se viram contra a própria pessoa, pois para cada atitude que fira as normas estabelecidas, existe uma punição.

2 O CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

A ética está diretamente ligada nas atitudes que guiam os indivíduos pra que haja uma perfeição do ser humano, ou seja, quando este começa a analisá-la de maneira mais profunda, voltando-a para assuntos ligados a contabilidade seu valor é infinito tornando a ética uma virtude que é responsável pelo conhecimento e enriquecimento de cada profissional contábil.

O papel da ética profissional é essencial para a profissão do contador, principalmente se falando do contabilista atuante, pois, existem inúmeras

regulamentações e limitações para exercer a profissão, fazendo-se necessário uma conscientização social e profissional do indivíduo que atua na mesma.

O profissional contábil encontra inúmeros problemas em seu dia a dia. Sendo assim ele precisa agir com maior cautela e evitar que seus erros possam atingir sua imagem conquistada. No ato do desempenho de suas tarefas o contabilista adquire um aprendizado técnico constante em resultado da prática, portanto o mesmo vivencia conceitos éticos e os assimila durante sua carreira profissional.

Estar preparado para o mercado de trabalho é possuir muito mais que um diploma de curso superior; é ter, sobretudo, conhecimentos técnicos. A incapacidade ou inabilidade do profissional ferem a doutrina moral e causam prejuízos para si e para terceiros.

Designar-se profissionalmente é o objetivo de todo ser humano, mas para que isso possa ser concretizado deve estar consciente que haverá obstáculos no decorrer de sua formação. Como maneira de suavizá-los, o estudante conhecendo a si mesmo, deverá encontrar traços de afinidades entre os objetivos oferecidos pela profissão escolhida e suas convicções tão almejadas para sua vida. O controle de suas emoções é o básico para o bom desempenho ético de um profissional. Este, precisa conversar consigo mesmo e questionar-se, analisando o certo e o errado, pois caminha direcionando-se ao sucesso com desejo de possuir uma carreira longa, assim sendo, suas atitudes devem ser sempre ligados ao seu código de ética respeitando consistentemente os atos e hábitos contido no mesmo.

Segundo Sá (2009, p. 165): "Ter conhecimento é saber como executar e também ter pleno domínio sobre o que se deve ser executado, quando a questão se trata sob a visão da ética. "

Portanto, ser um profissional contábil, ou seja, gestor de informação, exige responsabilidades fundamentais para um correto desempenho da sua atividade. Estabelecido no Código de Ética Profissional do Contabilista – CEPC, dos deveres e das proibições em seu art. 2º diz:

I - Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, observada a legislação vigente e resguardados os interesses de seus clientes e/ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais;

II – guardar sigilo sobre o que souber em razão do exercício profissional lícito, inclusive no âmbito do serviço público, ressalvados os casos previstos em lei ou quando

solicitado por autoridades competentes, entre estas os Conselhos Regionais de Contabilidade.

Segundo Sá (2009, p. 165): “Quem aceita prestar serviços sem ter a competência necessária ou sem estar atento para que essa se consubstancie comete infração aos princípios da ética, em razão do prejuízo difluyente. ”.

Alguns profissionais da área obtêm conhecimentos, mas mesmo assim utiliza-se de meios ilegais agindo de maneira que infringe as normas da ética para conseguir um sucesso material. Referindo-se a reponsabilidade do profissional contábil pode se dizer que este está diretamente ligado ao patrimônio de terceiros, e que uma má conduta deste profissional pode acarretar em perdas irreparáveis e denegrir a imagem de toda uma classe. Alguns não entendem que o resultado de um trabalho competente garante mais do que riqueza, proporciona felicidade profissional, pois, qualquer inflação causa um desrespeito contra os colegas de profissão, criando prejuízos para a sociedade, por ferir as leis, causando danos e, sobretudo, implica em diminuição da confiabilidade da profissão. “Utilizar-se da profissão, dos conhecimentos que ela oferece, ou de uma função outorgada, para enganar, ludibriar, falsear a verdade é aético e injustificável sob todos os títulos”(SÁ, 2005, p.256).

3 O PROFISSIONAL E SUAS RESPONSABILIDADES

Segundo Sá (2009, p.144):

A profissão contábil consiste em um trabalho exercido habitualmente nas células sociais, com o objetivo de prestar informações e orientações baseadas na explicação dos fenômenos patrimoniais, ensejando o cumprimento de deveres sociais, legais, econômicos, tão como a tomada de decisões administrativas, além de servir de instrumentação histórica da vida da riqueza. Os deveres profissionais que ela impõe, por conseguinte, são os da utilidade, em relação a explicação dos fenômenos da riqueza que a células sociais utilizam para suprirem suas necessidades de existência, tão como informes e opiniões sobre tudo que se relaciona ao patrimônio das pessoas naturais ou jurídicas.

Agir de forma zelosa, honesta, sigilosa e competente é ser virtuoso como profissional, sendo estas atitudes éticas corretas. Sendo assim: Virtudes básicas dos profissionais são aquelas que são indispensáveis, sem as quais não se consegue a realização de um exercício ético competente, seja qual for a natureza do serviço prestado. (SÁ, 2005, p.181).

Ser um profissional de contabilidade, aliado a uma conduta de ética perfeita exige uma grande força de vontade. Adquirir sucesso profissional e material é apenas o resultado de um trabalho honesto e competente.

4 CRIMES PRATICADOS PELO CONTADOR

O código da ética profissional é a base padronizada para que se tenha uma visão do certo e errado, justo ou injusto, bem ou mal por parte dos profissionais, servindo de guia para maiores esclarecimentos para aqueles que não obtêm informações precisas. Existem possíveis infrações que podem ser cometidas pelos contabilistas, como:

I – FRAUDE

Entende – se como o ato de utilizar artimanhas com a intenção de prejudicar outrem ou agir de forma maliciosa.

O CEPC (p.5) trata esta conduta da seguinte forma:

Art. 3º - No desempenho de suas funções, é vedado ao contabilista:
(...)

VIII - Concorrer para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la ou praticar, no exercício da profissão, ato definido como crime ou contravenção.

A fraude em Contabilidade é uma prática desonesta que elimina a dignidade dos números. Sendo um artifício realizado na escrita contábil, em registros, cálculos, avaliações, documentos, com o intuito de reduzir a carga tributária ou fiscal, fazendo com que sejam feitos lançamentos de fatos que jamais existiram. Elas ocorrem geralmente por omissão de receitas, aumento de custos e despesas, subavaliação de estoques, subfaturamentos, manobras com empresas associadas com drenagens de resultados.

Dentre os casos de fraudes, podem ser citado:

- A emissão de notas fiscais ' frias' para fazer prova a uma entrada ou saída de recursos, ou ainda, o caso de duplicatas 'frias' destinadas a operações de descontos de títulos.

As fraudes sujeitam as empresas a multas e enquadramento dos responsáveis na prática de crime de sonegação fiscal, podendo ainda se relacionar ao estelionato, que de acordo com o Código Penal é:

Art. 171 - Obter, para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício, ardil, ou qualquer outro meio fraudulento: Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa.

§1º - Se o criminoso é primário, e é de pequeno valor o prejuízo, o juiz pode aplicar a pena conforme o disposto no art. 155, § 2º. Se o criminoso é primário, e é de pequeno valor a coisa furtada, o juiz pode substituir a pena de reclusão pela de detenção, diminuí-la de um a dois terços, ou aplicar somente a pena de multa.

II – CRIME DE FALSIDADE IDEOLÓGICA

O crime de falsidade ideológica é formal e consuma-se com a inserção de declaração inverídica em documento público ou particular, com a intenção de prejudicar direitos, criar obrigações ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante, sendo desnecessária a ocorrência de prejuízo. Não se tratando de falsidade instrumental à consumação do delito de sonegação fiscal inexistente a progressão delitiva, sendo inaplicável o princípio da consunção, restando configurado o concurso material de crimes. Havendo concurso de crimes, a extinção da punibilidade incide sobre a pena cominada a cada um, isoladamente (artigo 119, do Código Penal). Após o trânsito em julgado da sentença para a acusação a prescrição é calculada sobre a pena concretamente imposta, nos termos do artigo 110, § 1º do Código Penal diz:

A prescrição, depois da sentença condenatória com trânsito em julgado para a acusação ou depois de improvido seu recurso, regula-se pela pena aplicada, não podendo, em nenhuma hipótese, ter por termo inicial data anterior à da denúncia ou queixa.

Aplicada pena privativa de liberdade de 01 (um) ano de reclusão e decorridos mais de 04 (quatro) anos entre a data da falsificação e o recebimento da denúncia, impõe-se o reconhecimento da extinção da punibilidade pela prescrição retroativa em relação à falsidade ideológica. O crime contra a ordem tributária previstos no artigo 1º, da Lei nº 8.137/90 é material, consumando-se com a efetiva supressão ou redução do tributo federal, configurando a decisão definitiva do processo administrativo fiscal em condição objetiva de punibilidade. Inverossímil e dissonante do conjunto probatório dos autos a versão de que as práticas fraudulentas, perpetradas com a intenção de lesar o Fisco por meio da supressão dos tributos devidos fossem realizadas unicamente pelo contador da empresa, sem a ciência e autorização do sócio-administrador.

De acordo com o Art. 297 - Falsificar, no todo ou em parte, documento público, ou alterar documento público verdadeiro: Pena - reclusão, de dois a seis anos, e multa. Já no art. 298 do Código Penal: Falsificar, no todo ou em parte, documento particular ou alterar documento particular verdadeiro: Pena – reclusão de 1 (Um) a 5 (Cinco) anos, e multa.

III – CORRUPÇÃO

Entende – se por corrupção como sendo atos ou atitudes praticados por um profissional em função do seu cargo para se valer de interesses próprios ou de outros. Na contabilidade, verificam-se casos de corrupção tanto na área publica quanto na privada, com repercussão nacional.

Na área privada, presenciaram – se casos de balanços cujos números não chegaram a comprometer as imagens de solidez das referidas instituições. Entretanto, alguns meses após as referidas publicações, alguns destes bancos vieram a sofrer intervenções do Banco Central e até mesmo chegaram ao processo de liquidação.

O contador corrupto corrompe as regras éticas, de forma "lucrativa", prejudicando outrem, e ainda trazendo outros malefícios ao produto do trabalho.

Segundo o artigo 317 do Código Penal, corrupção é o ato de: *"Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função, ou, antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem"*.

O contabilista tem seu próprio Código de Ética Profissional, que padroniza as condutas no exercício da profissão. No desempenho de seus afazeres é que o profissional enfrenta situações diferenciais e provocadoras, provando seus valores éticos, exigindo dele sólida formação moral e preparo emocional e psicológico.

5 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste artigo apresenta um caráter bibliográfico e descritivo, conforme se observa a seguir:

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc. Podem ocorrer pesquisas exclusivamente com base em fontes bibliográficas (SILVA, 2006, p. 54).

O trabalho descritivo procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social (...) dão margem também a explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos (OLIVEIRA, 2004).

A pesquisa realizada vem a esclarecer a importância da aplicação da ética no cotidiano do profissional contábil e os malefícios causados na ausência da aplicação da mesma através do código de ética contábil e nas considerações de profissionais contábeis competentes.

6 CONCLUSÃO

Com o intuito de alertar e incentivar o profissional contábil a trabalhar de forma ética e correta a pesquisa demonstrou a importância do papel ético do contador na sociedade como também que suas decisões devem ser conscientes para que não se cometa erros que possam prejudicar a si mesmo e a terceiros.

Conclui-se que a contabilidade deve ser utilizada como instrumento benéfico para a sociedade. Mas às vezes a realidade é que alguns profissionais de conduta transviada a utilizam somente para benefício próprio ou de terceiros, sem notar prejuízos causados a muitos, ou melhor, a sociedade. A responsabilidade profissional do contabilista é bastante cobrada por ditames de toda ordem. Entretanto, as normas estabelecidas devem ser seguidas a risca, para que não haja penalidades, prejuízos ou até mesmo uma falta de credibilidade para si mesmo.

REFERÊNCIAS

CEPC – Código de Ética do Profissional Contador Disponível em:
www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_803.doc

Código Penal Brasileiro Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm

Oliveira SL. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira; 2004.

SÁ, A. Lopes de. **Ética profissional**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009. 314 p.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa aplicada a Contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, testes** / Antonio Carlos Ribeiro da Silva. – 2º Ed. – São Paulo: Atlas, 2006. 180 p.

ANÁLISE DA INTERAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO PROFISSIONAL-PACIENTE.

CAMARGOS, Marlene Custódio.²¹⁹

Este trabalho reporta uma pesquisa sobre a interação profissional/cliente em contextos de serviço de saúde na região do centro-oeste mineiro com base em observações e gravações de interações em áudio entre profissionais e clientes em consultas médicas, incluindo clínica geral, pediatria, fisioterapia e atendimentos farmacêuticos domiciliares e balcão, assim como aplicações de injeções, troca de curativos, além de atendimento odontológico, atendimento para a prática de hidroginástica, entre outros contextos. O foco é centrado nas estratégias de aproximação empregadas pelos profissionais de saúde na direção de seus clientes. São descritas e analisadas estratégias lingüísticas (aumentativo e diminutivos, adjetivos e formas de tratamento) e extralingüísticas, tais como entonação, cinésica, proxêmica, e também discursivas, entre as quais se destacam a mudança de tópico e uso do baby talk (maternalês), além do footing e o alinhamento e os marcadores conversacionais verbais e não-verbais que ajudam a tornar a relação profissional/cliente mais simétrica. A metodologia utilizada foi a Análise Sociointeracional da conversação. Os resultados preliminares apontam para importância de uma atitude empática dos profissionais na tentativa de amenizar a hierarquia dos papéis, tornando assim as interações humanizadas e satisfatórias para os participantes.

ABSTRACT

This study reports a research of professional-client interaction in health service encounters in the center-west region of Minas Gerais, on the basis of observation and audio taperecording of interactions between professionals and clients in medical consultations, including general clynic, pediatrics, physiotherapy . Drugstore services and homecare, such as injections, bandage changes, dental care, gym services and other contexts were also covered. The research focused on approximation strategies uses by health professionals towards their clients. Both linguistic strategies (such as augmentatives (intensifiers) and diminutives (minimizers), adjectives and titles) and extralinguistic strategies (such as intonation, kinetics and proxemics) were studied. Discourse level strategies such as topic management and baby talk (motherese, teacherese, doctorese), in addition to footing and framing, which help provide more symmetry to professional-client interaction were also analyzed. Methods of data analysis relied on the sociointeractional approach to discourse analysis. Preliminary results point to the importance of an empathic attitude on the part of the professionals in order to help minimize asymmetry, thus turning professional-client interaction into more humanized, meaningful and satisfactory encounters for the participants.

²¹⁹Professora da Faculdade de Nova Serrana, Mestre em Letras pela Universidade Vale do Rio Verde – UNINCOR – Três Corações – MG.

INTRODUÇÃO

Comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações.

Segundo Goffman (1989:23), na interação, há uma influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, sendo assim possível reconhecer que toda comunicação é uma forma de manipulação, em sentido amplo, ou seja, deve ser entendida como uma relação em que o destinador exerce, principalmente, um fazer persuasivo e o destinatário, um fazer interpretativo.

A interação verbal e não-verbal no contexto institucionalizado de serviço de saúde entre profissional e cliente é um tipo de comunicação no trabalho que tipicamente apresenta os traços distintivos do discurso institucionalizado. Esse discurso resulta de diferenças de status socioeconômico, papéis, objetivos e expectativas, bem como de valores e atitudes.

Conforme (Gonçalves, 2003):

Conhecer a natureza da comunicação nos contextos institucionalizados é de vital importância. Dentro de uma visão da linguagem como um processo e produto interacional, a comunicação tem um caráter eminentemente funcional, isto é, é através da linguagem que se realizam as atividades, se atingem ou se deixam de atingir os objetivos colimados na interação entre as pessoas.

A multiplicidade das interações só pode ser entendida observando as atividades verbais e não verbais, as quais são importantes fontes de comunicação e pistas de contextualização, que são pistas de natureza sociolingüística que utilizamos para sinalizar os nossos propósitos comunicativos ou para inferir os propósitos conversacionais do interlocutor. (GUMPERZ, 1982).

Gumperz (1982), mostra como as convenções de contextualização são pistas de três naturezas: 1- pistas lingüísticas (alternância de código, de dialeto ou de estilo); 2- pistas paralingüísticas (pausas, tempo da fala, hesitações); 3 – Pistas prosódicas (entonação, acento, tom, ritmo, entre outros). Além dessas pistas, podem ocorrer também pistas não-verbais (direção do olhar, distância entre os interlocutores, postura, gestos). Estas pistas possibilitam aos participantes fazerem a inferência conversacional no discurso situado das interações.

As pistas de contextualização são recursos lingüísticos, paralingüísticos e prosódicos, empregados pelos participantes ao longo da interação, e sinalizam as pressuposições contextuais (tipo de inferência ativada pelo uso de determinadas expressões lingüísticas, sensíveis ao contexto) e operam mudanças de enquadres e alinhamentos, e são imprescindíveis, portanto, para definir e negociar “o que está acontecendo aqui e agora” (GOFFMAN, 1974).

Sabemos que, para que haja interação mutuamente satisfatória, faz-se necessário que os participantes partilhem expectativas sobre a atividade de fala em que estão engajados e que compartilhem os tópicos discursivos desenvolvidos na interação, embora, como demonstram muitos estudos (GONÇALVES, 2003) neste contexto institucionalizado dos serviços de saúde, um dos participantes, por exemplo, o médico, tenha controle sobre a introdução, desenvolvimento e a conclusão dos tópicos. Assim, em uma análise conversacional, é possível perceber que a conversação não só depende da produção individual de cada falante, mas também da sua produção conjunta (MARCUSCHI, 1986).

De acordo com a perspectiva sócio-interacional, a interação sempre ocorre num evento, atividade ou conjunto de atividades e num determinado contexto. Neste não existe apenas um agente emissor e um agente receptor, mas sim um sistema de ação e reação, para a construção de sentidos. Há um processo recíproco, que poderá provocar, a curto ou longo prazo, mudanças na forma de sentir, pensar e atuar dos envolvidos. Como o objetivo das interações entre profissionais e clientes no contexto da saúde é restaurar e promover a saúde das pessoas, esta reciprocidade se reveste de primordial importância.

Além das pistas de contextualização, que são o foco maior deste artigo, o estudo desenvolvido por Camargos (2005) procura também identificar e analisar os enquadres, alinhamentos e mudanças de alinhamento ocorridos na interação face-a-face no contexto da saúde, que são projetados pelos participantes em função da posição, papel ou status de participação assumidos na interação. (GOFFMAN, 1974, 1981).

As estratégias de aproximação que constituem recursos lingüísticos verbais e não-verbais dos profissionais na direção dos seus clientes, são ocorrências que estrategicamente conduzem a uma diminuição do afastamento, da distância e da diferença entre os interlocutores.

Através dessas estratégias de aproximação, cria-se um entendimento que poderá ajudar a construir uma ponte entre o mundo dos profissionais e o mundo dos clientes, isto

é, ajudará os profissionais, como detentores do poder hegemônico de controlar a interação, a mudar as suas atitudes objetivas, distantes, de rotina, e a adotar uma atitude mais personalizada, envolvida, de atenção ao cliente.

A pesquisa descreve e analisa as estratégias lingüísticas (aumentativos e diminutivos, adjetivos e formas de tratamento) e extralingüísticas, (tais como entonação, cinésica, proxêmica), e também estratégias discursivas, entre as quais se destacaram a mudança de tópico e o uso do baby talk (maternalês), os marcadores conversacionais verbais e não verbais, além do footing e os diferentes alinhamentos, que ajudam a tornar a relação profissional/cliente mais simétrica.

Focaliza-se as estratégias de aproximação empregadas pelos profissionais de saúde na interação com seus pacientes, buscando desenvolver e aprofundar os tópicos discutidos e abordar outros que são relevantes na interação profissional/cliente, como a questão do distanciamento, o controle, a assimetria do poder, o não envolvimento, entre outros aspectos da interação em contextos da saúde.

O estudo visa não só teoricamente proporcionar uma reflexão crítica sobre a fala em interação enquanto situação que cria, reforça e/ou subverte identidades e relações de poder, mas também, na prática contribuir para melhorar a qualidade dos serviços de saúde e transformar os profissionais em agentes de mudança. Desta forma, além de propiciar a compreensão da linguagem como estruturadora de identidades e relações sociais nas situações de fala em interação no contexto de serviços de saúde, o trabalho busca também descrever a linguagem verbal e não-verbal utilizadas nos diversos gêneros textuais que constituem o domínio comunicativo das interações de serviços de saúde e caracterizar as estruturas lingüísticas típicas desses vários contextos.

JUSTIFICATIVA

Somos por excelência seres da comunicação. Através dela mudamos para melhor nossa existência e a sociedade em que vivemos. Isso significa, simplesmente, viver em estado de graça, com paixão pelas pessoas e pela vida. Podemos abordar a comunicação de muitas formas, uma vez que a comunicação não se constitui apenas na palavra verbalizada. Conforme Silva (1996), ela também se realiza através da linguagem não-verbal. Esta forma de comunicação está mergulhada em um universo simbólico onde muitas mensagens são emitidas pelos sinais do corpo. Para a comunicação ser eficaz, é necessário sincronizar a nossa comunicação verbal com a nossa comunicação não

verbal, pois de outra forma estaremos enviando mensagens conflitantes e incongruentes, onde estaremos dizendo uma coisa com as palavras, mas o nosso corpo poderá estar transmitindo outra coisa muito diferente. Desta forma, a comunicação não-verbal, que ocorre na interação pessoa-pessoa, deve reforçar e endossar a mensagem transmitida pelas palavras, tornando-se muito mais poderosa e convincente.

Diferentes estratégias discursivas são utilizadas na comunicação para convencer ou persuadir o outro e para construir os sujeitos que interagem: a escolha das pessoas do discurso, o uso de termos desconhecidos, os procedimentos de ancoragem do texto, os implícitos do discurso. As estratégias discursivas devem ser examinadas pelos estudiosos do discurso, para que a comunicação e a interação entre as pessoas e os valores que circulam na sociedade possam ser mais bem conhecidos.

Segundo Tannen e Wallat (1993) na relação médico-paciente, a qual faz parte de uma moldura institucional aparentemente mais rígida, observamos que há uma assimetria de papéis em função dos diferentes tipos de poderes de que estão investidos médicos e paciente, ou seja, o médico posicionando-se como investigador está mais autorizado a fazer alguns tipos de perguntas e formular algumas pressuposições comunicativas, enquanto os pacientes normalmente só respondem às perguntas e aos tópicos apresentados pelo médico, que atua como diretor do discurso da consulta (ver Gonçalves, 2004).

Ainda os estudos de Gonçalves (1994, 2004), assim como os de Drew e Heritage (1992) e Zimmerman (s.d) apud Drew e Heritage (1992), evidenciam como médicos e pacientes operam em esquemas interacionais conflitantes, onde ocorre um choque de estilos e estratégias conversacionais e interacionais, fruto de expectativas e percepções divergentes do significado da interação para as partes, resultando assim em alinhamentos diferentes dos participantes em relação às atividades, representando problemas de footing, ou alinhamento (GOFFMAN, 1981) desigual dos interagentes no contexto institucional.

Este entendimento ajudará a construir uma ponte entre o mundo dos profissionais e o mundo dos clientes, isto é, ajudará os profissionais, como detentores do poder hegemônico de controlar a interação, a mudar as suas atitudes objetivas, distantes, de rotina, e a adotar uma atitude mais personalizada, envolvida, de atenção ao cliente.

O profissional de saúde deve ter a habilidade de perceber e decodificar a comunicação corporal do paciente e de interagir a esse nível com ele.

Conseqüentemente, as questões de comunicação, especialmente as dificuldades de comunicação, que são identificadas nos serviços de saúde tocam a todos os profissionais, e não somente aos médicos.

A partir deste enfoque da interação, essa pesquisa tem por objetivo mostrar que, diante da situação calamitosa em que se encontra a prestação de serviços no contexto de saúde no país, melhorando pelo menos a comunicação, tentando-se fazer uma aproximação dos objetivos dos profissionais e os dos clientes, dentro de um ambiente de respeito para com as múltiplas diferenças culturais e socioeconômicas que separam profissionais e clientes, já teremos significativa mudança. Para atingir tal objetivo, é importante incluir não apenas os aspectos da comunicação verbal, mas também a habilidade de perceber e decodificar a comunicação não-verbal do paciente e de interagir a esse nível com ele.

Além da justificativa maior de melhorar a interação para os próprios participantes, há também a pretensão de lançar luzes sobre a natureza da interação profissional-cliente nos contextos interacionais institucionalizados.

OBJETIVOS

Este estudo visa apresentar aspectos das análises de estratégias de aproximação empregadas pelos profissionais de saúde na direção de seus clientes. Visa descrever e analisar estratégias lingüísticas (aumentativo e diminutivos, adjetivos e formas de tratamento) e extralingüísticas, tais como entonação, cinésica, proxêmica, e também discursivas, entre as quais se destacam a mudança de tópico e uso do baby talk (maternalês), além do footing e o alinhamento e marcadores conversacionais. Através destas análises, o artigo busca proporcionar uma reflexão crítica sobre a fala em interação enquanto situação que cria, reforça e/ou subverte identidades e relações de poder. Com a discussão dos resultados da pesquisa, busca-se contribuir para melhorar a qualidade dos serviços de saúde e transformar os profissionais em agentes de mudança.

METODOLOGIA

Os sujeitos da pesquisa são profissionais do serviço de saúde, incluindo médicos, dentistas, atendentes farmacêuticos e domiciliares, hidroterapeutas e seus clientes, em contextos variados, como hospital, posto de saúde, consultório particular, farmácia e em domicílio. Os clientes de diferentes idades, sexo, nível de escolaridade e nível social

apresentam problemas variados de saúde. Os encontros ocorreram no município de Luz/MG e em Três Corações/MG.

Os métodos de coleta de dados verbais e não-verbais consistiram de observações e gravações de interações em áudio, sendo os dados coletados e transcritos para análise, segundo a metodologia da Análise da Conversação e da Sociolingüística interacional, conforme especificado em Marcuschi (1999) e Ribeiro (1998). É importante ressaltar que as gravações e observações das interações entre profissionais de saúde e clientes foram realizadas com o consentimento de ambos.

A análise de caráter pragmático-discursivo, associada à análise da conversação em contextos comunicativos institucionalizados e a sociolingüística interacional, levaram em conta as diversas atividades de fala que constituem as estratégias de aproximação empregadas pelos profissionais de saúde na direção de seus clientes. São descritas e analisadas estratégias lingüísticas (aumentativo e diminutivos, adjetivos e formas de tratamento) e extralingüística, tais como entonação, cinésica, proxêmica, e também discursivas, entre as quais se destacam a mudança de tópico e uso do baby talk (maternalês), além do footing e o alinhamento e marcadores conversacionais.

O objetivo principal é realçar a forma como se dá a interação entre esses profissionais de saúde e seus clientes e mostrar como a relação profissional de saúde e clientes é hierarquizadora e constituída de ostensiva diferenciação cultural e de status social.

A análise tenta evidenciar que embora faça parte do papel do profissional o controle da situação interacional, os profissionais podem fazer a diferença na forma de exercer este poder e de implementar as regras interacionais de forma explícita ou de forma implícita, mitigada, projetando maior assimetria ou menor assimetria, amenizando a hierarquia dos papéis, e tornando as interações humanizadas e satisfatórias para os participantes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste estudo, o foco da análise foi colocado nas estratégias conversacionais, que entre outras engloba as estratégias de aproximação. As estratégias de aproximação constituem recursos lingüísticos verbais e não-verbais, e se definem segundo Silveira (1996), como “a relação que se estabelece entre os recursos interpretativos dos médicos e os elementos lingüísticos, prosódicos e cinésicos dos textos produzidos por médicos e pacientes”. Representam ainda uma tentativa do profissional de se aproximar do seu

cliente, tornando assim a relação mais simétrica, além de promover um conhecimento mais interativo e participativo.

Ainda segundo Silveira (1996), é possível verificar tais estratégias nos momentos em que o médico desvia o curso normal da consulta, quando rompe o script estabelecido para a consulta médica, nas etapas: história do paciente, exame diagnóstico e receituário, se caracterizando assim pelo rompimento do quadro de expectativas, em termos de determinados efeitos de sentido.

Entre as ocorrências lingüísticas, os principais elementos gramaticais são marcados pelo uso de diminutivos e aumentativos, além do uso das formas de tratamento e adjetivos, que conforme Silveira (1996), “atuam na fala médica impregnando-lhe afetividade, intimidade, familiaridade, além de construir o apagamento discursivo da diferença”.

No nível de discurso ocorrem as mudanças de tópico, que são uma digressão do tópico principal da interação (consultas, exames, curativos, atendimentos) e têm como efeito aliviar a tensão dos encontros de profissionais de saúde e seus clientes, além de sinalizar o poder do profissional. Estão correlacionados com as mudanças de footing e alinhamento, conceitos desenvolvidos por Goffman (1974), para designar a forma como os participantes se colocam diante do que é dito ou é feito nas interações, com base na sua visão de mundo, experiência prévia, conhecimento compartilhado entre outras variáveis.

Uma outra categoria de estratégias lingüísticas de aproximação é representada pelo uso de baby talk, que é conforme define Silveria (1996), “é uma variação de estilo proporcionada pelo uso de termos informais, pelo emprego de” a gente “ou” nós “inclusivo ou imperativo”.

O baby talk revela uma tentativa no discurso médico de aproximação do universo vocabular e do registro lingüístico do paciente. É uma linguagem típica da fala de adultos com crianças e com idosos, com a tentativa de envolver, quebrar o gelo, a formalidade e a seriedade, muito comuns nos encontros entre profissionais de saúde e clientes.

Conforme mencionamos acima, as pistas de contextualização também ocorrem nas estratégias de aproximação, pois elas são recursos lingüísticos, paralingüísticos e prosódicos, empregadas pelos participantes ao longo da interação. Sinalizam as pressuposições contextuais (tipo de inferência ativada pelo uso de determinadas expressões lingüísticas, sensíveis ao contexto) e operam mudanças de enquadres e

alinhamentos, e são imprescindíveis, portanto, para definir e negociar “o que está acontecendo aqui e agora” (Goffman, 1974).

É por meio destas que os participantes demonstram em que atividade de fala e como estão engajados, ou usando a nomenclatura de Tannen (1984), em que enquadre metacomunicativo ou interpretativo estão operando. (Gumperz, 1982) afirma que as pistas podem ser usadas conscientemente ou inconscientemente pelos participantes (Brown & Levinson, 1978). Dentre as pistas de contextualização, os marcadores conversacionais verbais e não verbais são uma categoria que ocorre com muita frequência nas instâncias de estratégias de aproximação.

Segundo Urbano (1995: 85), os marcadores conversacionais são unidades típicas da fala, dotadas de grande frequência, recorrência, convencionalidade, idiomatidade e significação discursivo-interacional, mas que geralmente não integram o conteúdo cognitivo do texto. O mesmo autor assinala que os marcadores “ajudam a construir e a dar coesão e coerência ao texto falado, especialmente dentro do enfoque conversacional.

Marcuschi (1986), subdivide os sinais conversacionais verbais de acordo com sua fonte de produção em sinais do falante e sinais do ouvinte. Quanto a funções específicas, cada marcador pode ter funções conversacionais e funções sintáticas, além de poder ocupar várias posições dentro do turno ou na sequência dos turnos.

Examinaremos a partir de então, no corpus dos eventos comunicativos, ocorrências de estratégias de aproximação. É importante observar que as estratégias podem ocorrer simultaneamente, durante uma mesma atividade de fala, como mostraremos nos exemplos a seguir.

O trecho 1 mostra várias ocorrências do uso de **diminutivos**, indicando afetividade, intimidade, familiaridade, como mostram as palavras **Carolzinha**, **sujinha**, **aninho**, **bolinho**, **presentinhos** sublinhadas e em negrito na fala da médica pediátrica, representada pela sigla **P**, nos exemplos abaixo. A sigla **M** significa Mãe. A cliente é uma criança de apenas 1 ano de idade, que foi levada pela mãe ao consultório. A profissional acompanha a criança desde o nascimento, isso reforça ainda mais a afetividade e a intimidade entre a profissional e a mãe e a cliente, tornando assim a relação um tanto harmoniosa.

Trecho 1: P- Profissional M- Mãe

P – E aí Marisa tá boa?

M – Tudo Dotorá.

P – **Carolzinha**, Carol, porque cê tá tão seca? Tá na hora de dormir? Tá na hora do

almoço?

M – Só eu dá banho que ela dá sono, né igual eu falei com a senhora. Então eu dô banho e vai dormir.

P- Vai sê o jeito a mamãe te trazer sempre sujinha dá banho sempre depois.

P- Um aninho hoje, né?

M – Exatamente, né?

P - Então hoje temos festa?

M – Tem que fazê um bolinho hoje.

P – Tem. Fazê um doce, cantá parabéns. Vai leva um presente hoje, daqueles presentinhos que a titia manda pro cês. (pausa)

P- E como é que nós estamos?

No trecho 2, além da ocorrência dos diminutivos bichinho, minininho, deitadinha, bolinha e fraldinha que sinalizam demonstração de carinho e aproximação da criança, temos também o uso dos **adjetivos**, minininho bunitinho, neném bunito, muito comum em casos de consultas pediátricas. Os adjetivos são recursos lingüísticos, característicos das estratégias de aproximação, que, no discurso profissional de saúde e cliente cria uma aproximação mais familiar e solidária, contribuindo para diminuir a assimetria natural desses encontros, especialmente quando se trata de interação envolvendo criança como é o contexto em questão.

Além de se valer das estratégias discursivas para promover um conhecimento interativo, profissionais e clientes podem se valer ainda dos recursos materiais e simbólicos acessíveis no contexto da interação. Recursos materiais podem incluir o design físico dos ambientes, materiais e acessórios. Recursos simbólicos tem a ver com códigos explícitos como vestuário, códigos implícitos de comportamento verbal, procedimento para diagnose e prescrição, como se pode ver nos exemplos abaixo:

Trecho 2: P- Profissional M- Mãe

P – Aqui o telefone pro cê liga pro Caio ó. Vamo liga pro Cacá? E aqui esse bichinho aqui ó, esse minininho aqui bunitinho ó. Hum que neném bunito! Alô Cacá, cadê você, porque que cê num veio hoje?

M – Fala alô pro papai?

P– Alô papai, eu tô aqui deitadinha.

P- Vamo vê se esse neném tem bolinha aqui atrás?

P- Muleira fechô Marisa?

M – Fechô.

P – Fechô.

M – Aqui ó liga pro papai liga, liga.

P – Eu tô preocupada é cum isso aqui ó.

M - Bolinha.

P – É.

M – É mais ela continua do mesmo tamanho.

P – O aqui ó, aqui ó. Do mesmo tamanho igual a um grãozinho de arroz.

M – Ham ham.

(ruídos/silêncio)

P – Tirá a fraldinha?

A pediatra faz uso do recurso do **telefone**, do **bichinho** e do **mininho**, artefatos que faziam parte da interação, para obter a cooperação e atenção da criança para o exame.

Além do uso de diminutivos e de adjetivos podemos observar também neste evento comunicativo a presença do **footing**, que segundo Goffman (1981) amplia o conceito de enquadre, representando o alinhamento, a postura, a projeção do “eu” de um participante na sua relação com o outro, consigo próprio e com o discurso em construção, ou seja, como cada um se coloca, a intenção comunicativa de cada um.

M – Aqui ó liga pro papai liga, liga.

P – Eu tô preocupada é cum isso aqui ó.

M - Bolinha.

P – É.

M – É mais ela continua do mesmo tamanho.

P – O aqui ó, aqui ó. Do mesmo tamanho igual a um grãozinho de arroz.

M – Ham ham.

(ruídos/silêncio)

P – Tirá a fraldinha?

Note-se que a médica fala com a criança e depois se dirige à mãe, falando sobre a **bolinha**, ou **moleira** da criança, revelando um alinhamento diferente de interação.

O trecho 3 a seguir trata-se de uma consulta de fisioterapia em clínica do sistema SUS (Sistema Único de Saúde), envolvendo a fisioterapeuta, representada pela sigla **P**, uma assistente, representada pela sigla **A**, e o paciente, Sr. Isidoro, uma pessoa mais

idosa, respresentada pela sigla **C**. Percebe-se o uso da linguagem carinhosa do diminutivo (**ventinho, retinho**) que ajuda a quebrar o gelo e minimizar o constrangimento e invasividade do procedimento terapêutico. Além disso, o uso do **baby talk ou maternalês**, que segundo Silveira (1996) é “uma variação de estilo proporcionada pelo uso de termos informais, pelo emprego de “a gente” ou “nós” inclusivo ou imperativo.”

O baby talk revela uma tentativa no discurso médico de aproximação do universo vocabular e do registro lingüístico do paciente. É uma linguagem típica da fala de adultos com crianças e com idosos, com a tentativa de envolver, quebrar o gelo, a formalidade e a seriedade, muito comuns nos encontros entre profissionais de saúde e clientes.

Trecho 3: P- Profissional **C-** Cliente **A-** Assistente

P- **Vamu** lá na barra.

C- Pode?

P- Espera aí Sr. Isidoro.

P- Lê (Assistente) com obstáculo

A- Aqui tá bom nesse ventinho, né?

P- **Nós vamos agora** Sr. Isidoro, aquele com obstáculo.

C- Han, han

P- O Sr. vai levantar a perna como se o Sr. estivesse machando, tá!

P- **Vamu lá!**

P- Isso!

P- Volta

P- Pode mexer aqui não.

C- Tá

P- Mais um.

P- Isso!

P- Segura com outra mão.

P- Com as duas mãos bem forte.

P- Segura viu! Retinho!

P- Agora **vamos andar** . Uma perna para frente e outra para trás.

P- Isso!

Na fisioterapia, o reforço ao paciente é essencial, e minimiza a resistência aos procedimentos, como se vê em: P- Isso!

No trecho em questão há também a presença da **mudança de tópico**.

Profissionais habilidosos podem quebrar a rotina da agenda interacional do discurso da saúde com digressões tópicas para alterar o rumo da conversa, fazer comunicação fática, para aliviar a tensão dos encontros profissionais hegemônicos.

Gonçalves (2004), mostra como, no esquema objetivo, clínico, das interações do profissional de saúde com os clientes, o profissional tem o poder de selecionar, autorizar e controlar o tópico, bem como mudar, reciclar e finalizar os tópicos da conversa, como ocorre também nos contextos de interação professor-aluno, pela fala do professor.

No trecho a fisioterapeuta quebra a rotina dos exercícios da fisioterapia, fazendo um comentário sobre **o ventinho**.

A- Aqui tá bom nesse ventinho, né?

No mesmo trecho ainda podemos verificar o uso da **forma de tratamento**, uma outra categoria de estratégias linguísticas de aproximação, materilizada pelo emprego recorrente de formas de tratamento.

As formas **Sr. Isidoro** e o **Senhor**, são formas de tratamento e polidez que revelam deferência e respeito ao paciente idoso. São índices, ou marcadores de dêixis social, como se evidencia em Gonçalves (1993).

Diferentes formas de tratamento podem ser adotadas pelos profissionais de saúde, para afirmar os clientes como pessoas, ou para aproximar-se deles como seres humanos e reassegurá-los emocionalmente.

O exemplo a seguir é um excerto de uma consulta pediátrica. Os participantes são assim representados pelas siglas **P** (Profissional) e **M** (Mãe). O trecho é marcado pela presença de **amentativos**, que assim como o diminutivo é uma estratégia de aproximação que revela carinho, afetividade e serve para estabelecer rapport com a criança.

Silveira (1996) alega que o uso do amentativo e diminutivo constitui uma das estratégias de aproximação mais produtivas, como mostram os próximos exemplos.

Trecho 4: **P-** Profissional **C-** Cliente **M-** Mãe

P- Cadê o **dentão**, mostra o dente.

P- Mostra o **dentão**, mostra?

P- Ela tá com um **voizerão** né?

M – É.

P – **Hum hum**.

M – Segura na mão da mamãe, **segura**?

P – Isso, pega na mão da mamãe.

P- Olha o dentinho dela que gracinha.

M – Abre o **bocão abre**.

(choro)

P - Não Carol.

P- Aqui o dentinho do neném.

P- **Pronto, pronto**.

No trecho acima a pediatra quer ganhar a cooperação da criança para o exame físico dos dentes. Ela usa a estratégia do aumentativo para se aproximar da criança, com as palavras **dentão, bocão**.

É interessante a alternância de aumentativo, para se dirigir à criança e aumentativo e diminutivo para se fazer comentários sobre a mesma para a mãe, como apresentam os trechos abaixo:

P- Ela tá com um **voizerão** né?

P- Olha o **dentinho** dela que gracinha.

Essa ocorrência lembra o observado em Tannen e Wallat (1993), onde a médica usa um alinhamento diferente para falar com a mãe e com a criança.

O trecho anterior é também marcado pela presença dos **marcadores conversacionais**, usados para reforçar, dar feedback, preencher pausas, e sinalizar a atenção.

Magalhães (1998), afirma que Berger e Luckmann (1985:47), notam “um intercâmbio contínuo” entre a nossa expressividade e a do interlocutor. Os marcadores conversacionais expressam a nossa própria subjetividade e nos permitem compreender a subjetividade do outro.

Urbano (1995), assim define marcadores conversacionais: “trata-se de elementos de variada natureza, estrutura, dimensão, complexidade semântico-sintática, aparentemente supérfluos ou até complicadores, mas de indispensável significação e importância para qualquer análise do texto oral e para sua boa e cabal compreensão.”

Os marcadores conversacionais ocorrem tanto em contextos formais quanto em contextos informais. Na interação profissional-cliente em contexto de saúde, o uso de marcadores está intimamente ligado às estratégias de aproximação.

O marcador **né** pode ter múltiplas funções, tais como pedido de confirmação, de aquiescência, envolvimento com o ouvinte, monitoramento do ouvinte ou pausa para organização do pensamento. Essas funções não são mutuamente exclusivas, mas podem ocorrer simultaneamente.

P- Ela tá com um voizerão **né**?

É importante observar que os exemplos de aumentativos estão em negrito e sublinhados, enquanto que os de marcadores conversacionais estão somente em negrito.

Em saúde, a comunicação tem sido associada à qualidade da assistência prestada, à satisfação de pacientes e profissionais e à adesão ao tratamento. Considera-se que os profissionais treinados em habilidades para comunicação podem oferecer condições mais adequadas para o enfrentamento e adesão de seus pacientes ao tratamento.

A análise torna evidente que ouvir é o real desafio. Se o profissional for um bom ouvinte obterá informações úteis sobre o paciente. Por outro lado, o paciente se sente bem quando ouvido.

Os profissionais geralmente mantêm uma comunicação de natureza informativa e técnica, em detrimento dos aspectos relacionais.

O domínio discursivo das interações em serviços de saúde é, antes de tudo, um contexto de relações humanas: todo processo de curar pode admitir-se como resultante de uma boa comunicação entre o profissional e cliente.

Usando a comunicação adequadamente, o profissional pode estimular mudanças de atitude e comportamento no indivíduo. Isso porque o atendimento das necessidades humanas básicas desse indivíduo depende, quase sempre, do tipo de comunicação que se estabelece entre ele e o profissional da saúde. Outro ponto fundamental é o uso consciente que o profissional deve fazer de sua capacidade de comunicação com o indivíduo a que atende, o que facilitará, por certo, o alcance dos objetivos da assistência.

A interação leva à empatia entre os comunicantes. Está é fundamental para a boa relação médico-paciente, pois melhora a qualidade do atendimento, promove a satisfação do cliente, afeta positivamente o seguimento das prescrições e adesão ao tratamento, permitindo cuidados efetivos e satisfatórios. Estabelece, portanto, a plena confiança, colaboração e adesão interessada do paciente às condutas diagnósticas e terapêuticas, facilitando o processo de cura, objetivo do médico.

CONCLUSÃO

Este trabalho examinou a interação profissional-cliente em contextos de serviços de saúde, com base em observações e gravações de interações entre diversos profissionais e seus clientes em contextos diversificados.

O trabalho teve como foco principal as estratégias de aproximação utilizadas pelos profissionais de saúde no atendimento a seus clientes.

Foram descritas e analisadas as estratégias lingüísticas, tais como aumentativo, diminutivos, adjetivos e formas de tratamento que revelaram um uso altamente produtivo na tarefa de criar solidariedade, demonstrar afetividade, carinho, preocupação sincera com o bem-estar dos pacientes e criar o **rapport** necessário para o sucesso do trabalho e a satisfação interacional dos participantes.

Além das estratégias lingüísticas, mecanismos extralingüísticos, tais como entonação, recursos cinésicos e proxêmicos, gestos e postura receptivos contribuíram para tornar o contexto interacional menos assimétrico e diminuir a distância interpessoal na comunicação.

Entre as estratégias discursivas, a gestão do tópico, com a mudança dos tópicos sancionados pelos profissionais na agenda interacional, para tópicos transicionais e fáticos tornam a interação menos tensa e mais humanizada, com conseqüente aumento da satisfação interacional dos participantes. Embora os profissionais naturalmente mantenham o controle tácito da interação, com domínio sobre a progressão temática e sobre as estruturas de participação, a flexibilização da gestão dos tópicos contribuiu para tornar menos crítica e menos tensa a interação de serviços de saúde.

O uso do baby talk, ou maternalês, comum também na fala de professores revelou-se uma estratégia de aproximação muito eficaz, pois ajudou a mitigar e modalizar a diretividade da fala do profissional, tornando-a mais simétrica e menos coercitiva, através do uso do **nós** inclusivo e do uso de formas como **a gente** e outros atos de fala indiretos que tornaram a linguagem menos impositiva.

Diferentes enquadres e alinhamentos também ocorreram, principalmente em consultas com crianças e idosos, que geralmente tem a presença de co-participantes, na forma de acompanhantes e/ou responsáveis. Pôde-se ver como os profissionais podem sinalizar como a sua fala ora se dirige a um ou outro participante. No caso das crianças, a fala muitas vezes tem as mães como interlocutoras, mesmo quando dirigidas à criança como ouvinte ratificado.

Por último, a análise evidenciou o papel primordial dos marcadores conversacionais como pistas de contextualização que os participantes empregaram na explicitação do significado das interações para os participantes.

A análise mostra como os marcadores exercem um papel muito importante em todas as fases do ciclo de atendimento.

Em saúde, a comunicação tem sido associada à qualidade da assistência prestada, à satisfação de pacientes e profissionais e à adesão ao tratamento. Considera-se que os profissionais treinados em habilidades para comunicação podem oferecer condições mais adequadas para o enfrentamento e adesão de seus pacientes ao tratamento.

Ouvir é o real desafio. Se o profissional for um bom ouvinte obterá informações úteis sobre o paciente. Por outro lado, o paciente sente-se bem quando ouvido.

Os profissionais geralmente mantêm uma comunicação de natureza informativa e técnica, em detrimento dos aspectos relacionais.

O domínio discursivo das interações em serviços de saúde é, antes de tudo, um contexto de relações humanas: todo processo de curar pode admitir-se como resultante de uma boa comunicação entre o profissional e cliente.

Usando a comunicação adequadamente, o profissional pode estimular mudanças de atitude e comportamento no indivíduo. Isso porque o atendimento das necessidades humanas básicas desse indivíduo depende, quase sempre, do tipo de comunicação que se estabelece entre ele o profissional da saúde. Outro ponto fundamental é o uso consciente que o profissional deve fazer de sua capacidade de comunicação com o indivíduo a que atende, o que facilitará, por certo, o alcance dos objetivos da assistência.

Sabemos que para que haja comunicação, é preciso antes de tudo saber ouvir, ou seja, deixar o doente falar para que explique, de forma suficiente, os seus males. O excesso de tecnologia tem levado os profissionais de saúde a se basear muito mais em exames laboratoriais do que na escuta atenta da fala dos pacientes, em detrimento da personalização do atendimento.

O tempo dedicado a cada paciente é relativamente pequeno, defrontado com a falta de tempo para o atendimento de filas, que se fazem cada vez maiores nos consultórios da Medicina socializada. O médico, especialmente aqueles assalariados em serviços públicos, não têm mais tempo para ouvir, ou não querem mais ouvir o seu paciente. Tudo isso tem contribuído para a perda de qualidade do trabalho médico, de

insucesso no estabelecimento da indispensável interação médico-paciente, e concorrido para a crescente desvalorização da profissão médica.

A interação leva à empatia entre os comunicantes. Está é fundamental para a boa relação médico-paciente, pois melhora a qualidade do atendimento, promove a satisfação do cliente, afeta positivamente o seguimento das prescrições e adesão ao tratamento, permitindo cuidados efetivos e satisfatórios. Estabelece, portanto, a plena confiança, colaboração e adesão interessada do paciente às condutas diagnósticas e terapêuticas, facilitando o processo de cura, objetivo do médico.

É importante observar o comportamento profissional do médico, que deve incorporar cuidados com o sofrimento do paciente. A demanda exige a implementação de mudanças, visando aquisição de competências na sua formação. O profissional de saúde, além do suporte técnico-diagnóstico, precisa ter sensibilidade para conhecer a realidade do paciente, ouvir suas queixas e encontrar, junto com ele, estratégias que facilitem sua adaptação ao estilo de vida exigido pela doença, buscando-se assim a humanização da prática médica.

Muitos problemas surgem na relação médico-paciente, especialmente em se tratando dos problemas de comunicação verbal e não verbal, assim como a variedade de padrões comunicacionais: a incompreensão por parte do médico das palavras utilizadas pelo paciente para expressar a dor, o sofrimento, a falta ou a dificuldade de transmitir informações adequadas ao paciente e a dificuldade do paciente na adesão ao tratamento. Para superar essas dificuldades, primeiramente o médico deve procurar compreender o modo de vida do paciente e de seus familiares e, em segundo lugar, observar como interpretam a doença, concorrendo assim para o desenvolvimento da responsabilidade do médico, bem como melhorar os resultados e a adesão ao tratamento, aumentando assim o grau de satisfação do paciente.

A partir deste enfoque da interação profissional-cliente, essa pesquisa teve por objetivo mostrar que, diante da situação calamitosa em que via de regra se encontra a prestação de serviços no contexto de saúde no país, melhorando pelo menos a comunicação, tentando-se fazer uma aproximação dos objetivos dos profissionais e os dos clientes, dentro de um ambiente de respeito para com as múltiplas diferenças culturais e socioeconômicas que separam profissionais e clientes, já teremos significativa mudança.

A figura do profissional de saúde há de sempre inspirar segurança, equilíbrio, respeito e confiança, condições básicas para uma boa relação profissional-cliente.

REFERÊNCIAS

- BERGER, P. L. e T. LUCKMANN. *A construção social da realidade*. 6. ed. Trad. F. de S. Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BROWN, P e LEVINSON S. Universals in language usage: Politeness Phenomena. In: Goody, E. N. (Ed.). *Questions and Politeness: Strategies in social Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press, 1978.
- CAMARGOS, Marlene Custódio. Estratégias de aproximação na interação profissional-cliente em contexto de saúde. Dissertação de Mestrado. Três Corações: UNINCOR, 2005.
- Drew, P., & Heritage, J. (1992). Analyzing talk at work: An introduction. In P. Drew & J. Heritage (Eds.), *Talk at work: Interaction in institutional settings*, (pp. 3-65). Cambridge: Cambridge University Press.
- GOFFMAN, Erving . On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18 (2), 123-132, 1989
- GOFFMAN, E. Footing. In: *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1981.
- _____. On face work. In: *Interaction ritual*. New York: Pantheon Books, 1967.
- GOFFMAN, E. *Frame Analysis*. New York: Harper & Row, 1974.
- GONÇALVES, J. C. A variação socioletal de uso. *Terceira Margem*, Rio de Janeiro, Ano 1, n. 1, p. 151-159, 1993.
- _____. *Análise do Discurso e Interação Médico/Paciente: Perspectivas em Conflito*. In: *CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO E SAÚDE*, 2003, São Bernardo do Campo. Anais da VI Conferência Brasileira de Comunicação e Saúde. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2003. 1 CD-ROM.
- GUMPERZ, J. J. *Discourse Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- _____. *Discourse strategies*. Cambridge: CUP, 1982.
- MAGALHÃES, M. I. S. *Marcadores Conversacionais na fala cearense*. [S.L.]: Projeto Dialetos Sociais Cearenses / Universidade Federal do Ceará, 1998.
- MARCUSCHI, L. A. *Análise da Conversação*. 5. ed. São Paulo: Ática, 1986.
- _____. *A Repetição na Língua Falada como Estratégia de Formulação Textual: gramática do português falado*, vol. VI desenvolvimentos. Campinas: FAPESP, 1996.
- _____. *Da fala para a escrita. Atividades de retextualização*. São Paulo: CórTEX, 2001.
- RIBEIRO, B.T.; GARCEZ, P..M. (Orgs.). *Sociolinguística Interacional*. Porto Alegre: AGE, 1998.
- SILVA, M. J. P. *Comunicação tem remédio: a comunicação nas relações Interpessoais em saúde*. [S.L.]: Gente, 1996.
- SILVEIRA, J. O. MAGALHÃES, M. I. S. (Orgs.). *As múltiplas faces da linguagem*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.
- SILVEIRA, S. B. *Gerenciamento de tópicos e trabalhos de face em entrevistas de emprego*. 1998. (Tese de Doutorado) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- TANNEN, D.; WALLAT, C. Interactive Frames and Knowledge Schemas in Interaction: Examples from a Medical Examination/ Interview. In: TANNEN, D. *Framing in Discourse*. New York: Oxford, 1993.
- URBANO, H. Marcadores conversacionais. In: DINO, P. (Org.). *Projeto de Estudo da Norma Lingüística Urbana Culta de São Paulo, Projeto Nurc: Análise de Textos Oraís*. 2. ed. São Paulo: FELCH/USP, 1995.

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Ariana Nair Silva²²⁰

Edilaine Aparecida Silva²²¹

Glauco Ribeiro de Oliveira²²²

Lorena Lopes Faria²²³

Simone Cássia da Silva²²⁴

Cláudia Amaral Silva⁵

Jane Chirley Brandão⁶

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar as contribuições do Planejamento Tributário na definição do regime tributário menos oneroso para as organizações, pois, devida a crescente carga de tributos incidente sobre as empresas cria-se a necessidade de buscar alternativas e obter vantagens frente à concorrência para permanecer no mercado. A complexidade da legislação tributária é o alvo necessário para que se busque a otimização da gestão tributária, com a finalidade de assegurar que todas as obrigações fiscais serão cumpridas de forma econômica e que seja feito por meio de um planejamento ideal para cada tipo de empresa. O estudo foi desenvolvido com pesquisa bibliográfica, com hipótese entre os regimes Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real, e Lucro Arbitrado. Com base nas legislações vigentes, livros, artigos e sites relacionados ao assunto, e também a utilização da legislação. O objetivo principal é mostrar que através de um bom planejamento tributário, é possível minimizar os gastos com os tributos, o que refletirá positivamente nos resultados de qualquer organização.

Palavras chave: Lucro – Planejamento – Tributos.

²²⁰ Estudante do 4º período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: snariana@hotmail.com

²²¹ Estudante do 4º período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: edilaine1934@hotmail.com

²²² Advogado – Mestre em Direito – Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: glauco@viaceu.com.br

²²³ Estudante do 4º período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: lorenalopesfaria@hotmail.com

²²⁴ Estudante do 4º período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: simonekassia@hotmail.com

⁵ Advogada - Especialista em Direito Público - Especialista em Direito Constitucional, Administrativo e Tributário - Professora de Direito Tributário da Faculdade de Nova Serrana – FANS

⁶ Advogada - Especialista em Direito Empresarial - Especialista em Direito Público - Docente nas Disciplinas de Direito do Trabalho e Direito Empresarial da Faculdade de Nova Serrana - FANS

ABSTRACT

This study aims to evaluate the contributions of Tax Planning in setting the tax system less costly for organizations because, due to increasing burden of taxes levied on businesses creates the need to seek alternatives and gain advantages over the competition for stay in the market. The complexity of the tax legislation is needed to target that seeks to optimize the tax management, in order to ensure that all tax obligations will be met cost effectively and that is done through a planning ideal for every type of company. The study was designed with literature, with chance between regimes Simple National Presumed Income, Taxable Income, and Earnings Arbitrated. Based on current legislation, books, articles and websites related to the subject, and also the use of legislation. The main goal is to show that through good tax planning, you can minimize spending on taxes, which will reflect positively on the results of any organization

Key words: Income – Planning – Taxes.

1 INTRODUÇÃO

Antes do início de um empreendimento ou mesmo depois desse empreendimento estar operando no mercado, a organização necessitará de um planejamento para a escolha da melhor opção tributária para enquadrar-se, visando melhor rendimento e estabilidade no mercado. Feita a escolha da opção tributária, esta se torna irretratável para o ano calendário inteiro, por isso a decisão deve ser certa, pois a opção equivocada do regime de tributação no início do ano poderá implicar em sérios danos para as organizações.

No entanto, essa situação poderá ser evitada, caso a empresa realize um planejamento tributário, que além de auxiliar na melhor escolha da tributação para a empresa, auxiliará diretamente no fluxo de caixa, o qual é de grande importância na vida financeira das empresas.

O planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que visam diminuir o pagamento de tributos. O contribuinte tem o direito de estruturar o seu negócio da maneira que melhor lhe pareça, procurando a diminuição dos custos de seu empreendimento, inclusive dos impostos.

2 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

De acordo com Candido H. Campos o Planejamento Tributário é: *“O processo de escolha de ação ou omissão lícita, não simulada, anterior a ocorrência do fato gerador, que vise, direta ou indiretamente, economia de tributos”* (CAMPOS, 1986, p. 23).

De acordo com os estudos o Planejamento Tributário vem se firmando como uma das ferramentas que contribuem muito na gestão empresarial.

Devida à alta carga tributária imposta as organizações, os empresários tentam montar estratégias para a redução dos custos e para manterem-se competitivos no mercado do mundo econômico.

Parafraseando Candido H. Campos,

O empresário que decide pela alternativa mais econômica do ponto de vista fiscal, age exatamente como quando adquire um insumo pelo menor preço. O objetivo do planejamento tributário é a economia dos tributos, dentro dos limites da lei, e essa limitação em relação a quem planeja ter a economia e a quem tem o poder de tributar. (CAMPOS, 1985, p. 15).

Assim de acordo com o artigo 153 da Lei 6.404/76 (BRASIL, 1976) *“O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.”* A finalidade do planejamento tributário é de aproximar o contribuinte da melhor opção legal para a redução da carga tributaria, pois ela provoca altos custos para o controle e gestão organizacional e tem impacto significativo na geração de lucros na maioria das organizações.

Cada regime tributário tem suas particularidades e a decisão por outro meio de tributação deve estar baseado na margem de lucro da empresa, obtido através das demonstrações contábeis e projeções até o final do ano calendário, ou seja, ao se definir a forma de tributação para o exercício, esta não pode ser modificada durante todo o ano calendário.

São quatro os tipos de regimes tributários do Imposto de Renda, os quais serão elencados pormenorizadamente:

- Simples Nacional
- Lucro Presumido

- Lucro Real
- Lucro Arbitrado

2.1 Simples Nacional – Supersimples

O Simples Nacional é um regime comum de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Mais conhecido como Supersimples e foi criado pela lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006.

Considera-se inserido no Simples Nacional o empresário de ME – Micro Empresa ou EPP – Empresa de Pequeno Porte conforme se refere o artigo 966 da lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, que diz que “empresário é a pessoa devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas”.

A principal característica do Simples Nacional é a união de oito tributos federais os quais são elencados: a CONFINS, o IPI, a CSLL, o PIS/PASEP, a CONTRIBUIÇÃO PATRONAL PARA A PREVIDENCIA SOCIAL, o ICMS e o ISS. Estes tributos foram substituídos pela alíquota global de 4% a 17,42% sobre a receita bruta das empresas de Pequeno Porte e Micro Empresas.

Para que a empresa opte pelo Simples Nacional é necessário o enquadramento do empresário na definição de Microempresa e Empresas de Pequeno Porte. A cobrança do tributo apresenta-se sobre forma de declaração única devida mensalmente pela ME e EPP.

Conforme já elencado, nas alíquotas fixadas no Simples Nacional estão contidos tributos conforme disposto no artigo 13º. da Lei Complementar 123/2006.

- I - Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)
- II - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
- III - Contribuição para os Programas de Integração Social e Formação do Patrimônio do Servidor Público(PIS/PASEP)
- IV - Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS)

O objetivo do regime do Simples Nacional para quem o adere é traçar um perfil para as empresas que apresentam vantagens e desvantagens fornecendo orientações ao

planejamento fiscal de Micro empresas e Empresa de Pequeno Porte, haja vista que o Brasil é um dos países com a mais alta carga tributária do mundo. Nesse sentido é indispensável para esses tipos de empresa a adesão ao mesmo para obtenção de bons resultados e principalmente para que haja planejamento tributário, identificando as possibilidades de tributação e enquadrando naquela que melhor trará vantagens para a empresa.

Sendo assim, é de responsabilidade dos profissionais contábeis contribuírem na participação de geração de informações que possam dar suporte aos administradores nas tomadas de decisões, pois conhecendo as legislações tributárias, o cenário fiscal e a natureza do negócio, devem ser promovidas ações que permitam licitamente reduzir ou até eliminar o pagamento do tributo, dessa forma protegendo o capital das empresas e os contribuintes.

Faz-se necessário citar alguns exemplos de quem pode ou não optar pelo regime do Simples Nacional segundo o Artigo 13º da Lei complementar 123/2006.

Nas palavras de Gustavo Pedro de Oliveira e de acordo com o artigo supracitado:

Quem não pode optar pelo Simples Nacional:

- Que tenha sócio domiciliado no exterior;
- De cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual, ou municipal;
- Que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Nacional - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federais, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- Quem exerce atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;

Quem pode optar pelo Simples Nacional:

- Cujo o capital participe de outra pessoa jurídica;
- Que seja filial, sucursal, agência ou representação, no país, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- Constituída sob a forma de cooperativa, salvo as de consumo;
- Que participe do capital de outra pessoa jurídica;
(OLIVEIRA, 2009, p. 172, 173).

A maioria das Empresas acredita que há aí uma grande vantagem de optar pelo Simples Nacional, pois pode significar uma economia de até 70% (setenta pontos percentuais).

2.2 Lucro Presumido

Para um melhor entendimento sobre o regime do Lucro Presumido, tem-se que quando uma empresa ultrapassa o limite de faturamento permitido pelo regime do simples nacional, geralmente os profissionais da área contábil orientam seus clientes a apurarem os impostos através do regime do lucro presumido. Esse tipo de regime tributário é um planejamento inserido entre as pequenas e médias empresas. O montante a ser tributado é determinado com base na receita bruta, através da aplicação de alíquotas variáveis em função da atividade geradora da receita bruta total. Com a nova redação da lei 9.718/98 (BRASIL, 1998), sua opção considera a receita bruta do período anterior e permite o regime de caixa.

A pessoa jurídica cuja receita bruta total, no ano calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00 (quatro milhões de reais) multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, poderá optar pelo regime de tributação com base no lucro presumido.

§ 1º A opção pela tributação com base no lucro presumido será definitiva em relação ao todo ano calendário.

§ 2º Relativamente aos limites estabelecidos neste artigo, a receita bruta auferida no ano anterior será considerada segundo o regime de competência ou caixa, observando o critério adotado pela pessoa jurídica, caso tenha, naquele ano, optado pela tributação com base no lucro presumido.

No regime do Lucro Presumido são quatro os tipos de impostos federais, incidentes sobre o faturamento, dentre eles está o PIS e a COFINS, que devem ser apurados mensalmente, o IRPJ e a CSSL cuja apuração deverá ser feita trimestralmente.

Pode-se dizer que lucro presumido é uma presunção por parte do fisco. O período de apuração é trimestral e o imposto de renda para pessoa jurídica e a contribuição social sobre o lucro líquido são recolhidos sobre uma base de cálculo presumida, em que é aplicado um percentual sobre a receita bruta da empresa e esse valor varia conforme o tipo de atividade econômica da empresa: por exemplo, 8% para vendas de mercadorias, 16% para serviços de transporte e 32% para demais serviços.

Segundo o consultor Laecio Barreiros,

O lucro de uma empresa é presumido de acordo com a categoria do negócio. Assim, os impostos sobre lucro incidirão sobre a porcentagem do faturamento pré-definida pelo governo. Empresa da área de serviços que tenha faturamento de R\$ 100,000.

Se optar Pelo lucro presumido ele será de R\$ 30,000 independente de seu lucro real> Os impostos sobre lucro (IRPJ e CSSL) incidiram sobre 30% do faturamento, neste caso R\$ 30,000 mesmo que a empresa lucre mais ou menos VANTEGENS a modalidade é vantajosa caso a empresa apresente margens de lucro superiores às definidas. DESVANTAGENS as empresas tributadas pelo lucro presumido não tem os créditos do PIS e COFINS no sistema não cumulativo. (<<http://www.pensandogrande.com.br/tag/lucro-presumido>> acesso em 05 de setembro de 2012).

As empresas que se habilitam no lucro presumido devem manter a escrituração contábil nos termos da legislação comercial, conforme dispõe o artigo 527 Lei nº 8.981, de 1995,

A pessoa jurídica habilitada a opção pelo regime de tributação com base no lucro presumido deverá manter:

I – Escrituração contábil nos termos da legislação comercial;

II - Livro registro de inventário no qual deverá constar registrados os estoques existentes no término do ano-calendário;

III – Em boa guarda e ordem, enquanto não tiver decorrido o prazo decadencial e não forem prescritas as eventuais ações que lhes sejam pertinentes, todos os livros de escrituração obrigatórios por legislação fiscal específica, bem como os documentos e demais papéis que serviram de base para escrituração comercial e fiscal.

Parágrafo único. O disposto no inciso I deste artigo não se aplica a pessoa jurídica que, que no decorrer do ano-calendário, mantiver livro caixa, no qual deverá estar escriturado toda a movimentação financeira inclusive bancária. (BRASIL, 1999).

2.3 Lucro Real

O Decreto Lei nº 1.598 de 26 de Dezembro de 1977 disporá sobre o Lucro Real em seu Artigo 6º: *“Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação tributária”*.

Na tributação com base no Lucro Real, o Imposto de Renda incide sobre o resultado (lucro) efetivamente apurado pela pessoa jurídica segundo sua escrituração contábil (feitos alguns ajustes determinados pela legislação fiscal).

No regime do Lucro Real é obrigatória a manutenção da escrituração contábil, uma vez que apenas pelo meio da escrituração contábil é provável atingir a base de cálculo antes das adaptações e compensações.

Parafraseando Gustavo Pedro de Oliveira,

Contabilmente pode-se concluir que o Lucro Real é aquele que realmente é apurado pela contabilidade, com base na completa escrituração contábil fiscal, com a estrita e

rigorosa observância dos princípios de contabilidade e demais normas fiscais. (OLIVEIRA, 2009, p. 170).

O Lucro Real é um importante critério para avaliação da saúde financeira da empresa. A base de cálculo do IRPJ e da CSSL é apurada com base na escrituração efetuada de acordo com as leis comerciais e fiscais. Sua apuração pode ser feita trimestralmente ou anualmente.

De acordo com a legislação tributária atual, são obrigadas à apuração do lucro real as pessoas jurídicas:

I – cuja receita total, no ano calendário anterior, seja superior ao limite de R\$ 48.000.000,00 (quarenta e oito milhões de reais), ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a doze meses;

II – cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

III – tiveram lucros, rendimentos e ganhos de capital oriundos do exterior;

IV – que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução de imposto;

V – que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal por estimativa;

VI – que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção de riscos, administração de contas a pagar e a receber, compra de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou prestação de serviços (factoring).

(<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/lucroreal.htm>> acesso em 06 de setembro de 2012).

As pessoas jurídicas enquadradas nos itens acima estão obrigadas a optar pelo Lucro Real, embora, mesmo que não estejam obrigadas ao enquadramento desse regime, a empresa poderá optar por esse sistema de tributação, caso seja do seu interesse.

As empresas tributadas com base no Lucro Real Trimestral têm como período base a conclusão de cada trimestre, recolhendo a apuração de forma definitiva sobre o lucro líquido do trimestre, que é apurado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), adequado pelas adições, eliminações e compensações permitidas pela Legislação Federal. As empresas que optarem por tributar pelo Lucro Real Trimestral devem apresentar o Balanço nos dias 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano de acordo com o resultado líquido de cada trimestre onde o

mesmo será ajustado pelas adições e exclusões, já mencionadas e autorizadas pelo RIR/1999.

As pessoas jurídicas que optarem pela apuração do Lucro Real Anual, terá que pagar mensalmente, o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o lucro, calculado por estimativa.

É importante lembrar que o recolhimento por estimativa mensal, ou ainda, por meio de balanço de redução ou suspensão, corresponde à opção pelo regime do Lucro Real Anual, muito embora os recolhimentos sejam mensais, referem-se às antecipações do IRPJ e CSSL devidos até o momento em que for efetuado o ajuste anual ao final do período de apuração em 31 de dezembro.

2.4 Lucro Arbitrado

O Lucro Arbitrado é um amparo utilizado pela autoridade tributária ou pelo contribuinte, quando há impossibilidade de optar pelo lucro presumido ou por não ser obrigada a tributação pelo lucro real, ou seja, na hipótese em que não haja escrituração contábil em concordância com a legislação comercial e fiscal. A falta de escrituração contábil em concordância com a legislação comercial e fiscal pode levar o fisco ao arbitramento do lucro.

De acordo com FABRETTI, L. C.; FABRETTI, D. R.; MUNHÓS (2009) "*o Lucro Arbitrado é uma prerrogativa do fisco que pode arbitrar o lucro, na forma da lei, quando houver ausência absoluta e confiança na escrituração contábil e fiscal do contribuinte*" em que se aplica a Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995, no seu art. 47 que assim dispõe:

O lucro da pessoa jurídica será arbitrado quando:

I - o contribuinte, obrigado à tributação com base no lucro real ou submetido ao regime de tributação de que trata o Decreto-Lei nº 2.397, de 1987, não mantiver escrituração na forma das leis comerciais e fiscais, ou deixar de elaborar as demonstrações financeiras exigidas pela legislação fiscal;

II - a escrituração a que estiver obrigado o contribuinte revelar evidentes indícios de fraude ou contiver vícios, erros ou deficiências que a tornem imprestável para: Identificar a efetiva movimentação financeira, inclusive bancária; ou determinar o lucro real;

III - o contribuinte deixar de apresentar à autoridade tributária os livros e documentos da escrituração comercial e fiscal, ou o livro Caixa, na hipótese de que trata o art. 45, parágrafo único;

IV - o contribuinte optar indevidamente pela tributação com base no lucro presumido; o comissário ou representante da pessoa jurídica estrangeira deixar de cumprir o disposto no § 1º do art. 76 da Lei nº 3.470, de 28 de novembro de 1958; o contribuinte não manter, em boa ordem e segundo as normas contábeis recomendadas, livro Razão ou fichas utilizados para resumir e totalizar, por conta ou subconta, os lançamentos efetuados no Diário.

2.4.1 Autoarbitramento

A pessoa jurídica, em casos excepcionais, poderá apresentar sua declaração com base no lucro arbitrado, que é visto como um meio de tributação que pode ser empregado pelo contribuinte, mas que em geral é utilizado pelo fisco. Devida a falta, perda ou inutilização de livros e documentos fiscais, a ocorrência de caso fortuito ou de força maior ou casos que torne impossível a apuração do IR, a legislação permitirá que a pessoa jurídica calcule o imposto com base no Lucro Arbitrado.

Assim a legislação civil verificando a legitimidade de fatos de perdas ou impossibilidade do cumprimento das suas obrigações tributárias estará prejudicada involuntariamente. Nestes casos, poderá a própria pessoa jurídica adequar-se as normas do Lucro Arbitrado.

2.4.2 Receita Reconhecida

É possível em determinados fatos o contribuinte autoarbitrar a base de cálculo do IRPJ e CSSL, quando for possível apurar sua receita bruta, seguindo os mesmos percentuais do lucro presumido, acrescido em 20% (vinte pontos percentuais).

Conforme abaixo:

Percentuais de arbitramento

ATIVIDADES	PERCENTUAL
Revenda de combustíveis	1,92%
Fabricação própria	9,6%

Revenda de mercadorias	9,6%
Industrialização p/ encomenda	9,6%
Transporte de cargas	9,6%
Serviços hospitalares	9,6%
Atividade rural	19,2%
Serv. Transporte/ exceto cargas	19,2%
Administração de consórcios	38,4%
Hotelaria e estacionamento	38,4%
Serv. Profissionais habilitados	38,4%
Representante comercial	38,4%
Administ. Locação de imóveis	38,4%
Corretagem em geral	38,4%
Serviços da construção civil	38,4%
Factoring	38,4%
Bancos, instituições financeiras e assemelhadas	45,0%

2.4.3 Receitas desconhecidas

O Lucro Arbitrado das pessoas jurídicas, quando não conhecida a receita bruta, será determinado por meio de procedimento de ofício, mediante a utilização de uma das seguintes alternativas de cálculo, RIR/99, art. 535:

BASES ALTERNATIVAS	COEFICIENTE
- Lucro real referente ao último período em que a pessoa jurídica manteve escrituração de acordo com as leis comerciais e fiscais.	1,5
- Soma dos valores do ativo circulante, realizável a longo prazo e permanente, existentes no último balanço patrimonial conhecido.	0,04
- Valor do capital, inclusive correção monetária contabilizada como reserva de capital, constante do último balanço patrimonial conhecido ou registrado nos atos de constituição ou alteração da sociedade.	0,07
- Valor do patrimônio líquido constante do último balanço patrimonial conhecido.	0,05
- Valor das compras de mercadorias efetuadas no mês	0,4
- Soma, em cada mês, dos valores da folha de pagamento dos empregados e das compras de matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem	0,4
- Soma dos valores devidos no mês a empregados	0,8
- Valor mensal do aluguel	0,9

(<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2001/PergResp2001/pr554a583.htm>> acesso em 06 de setembro de 2012).

O Lucro Arbitrado consiste em inibir a inadimplência as disposições legais relativas do Lucro Real devendo inspecionar os contribuintes de qualquer natureza jurídica e determinar a apuração do Lucro Real, para tributar o imposto de renda.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento tributário é saúde para o bolso, pois representa maior capitalização do negócio, possibilidade de menores preços e ainda facilita a geração de novos empregos, pois os recursos economizados poderão possibilitar novos investimentos.

Ao longo da pesquisa para elaboração do presente trabalho, pôde-se observar a altíssima carga tributária que as empresas são obrigadas a enquadrar-se. Em consequência disso surge à importância de se fazer um planejamento tributário, que significa um conjunto de sistemas que visam diminuir o pagamento de tributos de uma forma lícita, trazendo benefícios para as organizações e as fortalecendo para sua manutenção no mercado econômico, proporcionando mais lucro e mais fonte de emprego.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, C. H. de **Planejamento Tributário**. 2º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1985.

CAMPOS, C. H. de **Planejamento Tributario**. 3º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade Tributaria**. 10. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos: **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributaria**. 3ª ed. ref. Atualizada. São Paulo: 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO

André Augusto de Paula²²⁵
 Claudia Freire Fonsêca Figueiredo²²⁶
 Dayana Poliana Soares Rios²²⁷
 Fernanda Duarte Coelho²²⁸
 Gisele Cristina Oliveira²²⁹
 Gustavo Drummond²³⁰
 Maria Lúcia Ricardo²³¹
 Mily Ane Moraes Santos²³²

RESUMO

Com a evolução da indústria mundial no decorrer do século XX e o surgimento e desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção, percebeu-se um aumento significativo de produtividade nas organizações ao longo das últimas décadas e, em decorrência de um novo padrão de exigência do consumidor, percebeu-se uma busca cada vez mais intensa para atender às necessidades destes, em um prazo cada vez menor, com maior qualidade e com o mais baixo custo possível. Em função deste novo cenário, no fim dos anos 80 o Sistema Toyota de Produção passou a ser denominado, também, de Sistema de Produção Enxuta, com o intuito de definir um sistema de produção mais eficiente, flexível, ágil e inovador, quando comparado ao sistema que predominava anteriormente; o Sistema Ford de produção; sistema este, que preconizava a produção em massa. A eficiência do Sistema Toyota de Produção, se deve, em partes, por uma “perseguição” a eliminação de toda e qualquer perda no processo produtivo em geral, baseando-se na equação de que o Preço-Custo=Lucro. Observa-se um entendimento equivocado a respeito do STP (Sistema Toyota de Produção), restringindo-o ao conceito do JIT (Just in Time), limitando assim sua potencialidade. O objeto do nosso estudo é demonstrar que o STP é uma eficiente e eficaz filosofia e daremos ênfase a uma das ferramentas mais exploradas pelo STP, que é a redução dos custos através da eliminação das perdas. De acordo com uma das premissas do STP visualizar-se-á que algumas etapas ou atividades

²²⁵ Bacharel em Administração, com especialização e Gestão Contábil Auditoria e Controladoria. Professor do curso Administração da Faculdade de Nova Serrana – FANS e administrador de compras na empresa Henso Industrial Ltda. Email: andreaugustons@hotmail.com

²²⁶ Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e representante comercial. Email: censoclaudia@hotmail.com

²²⁷ Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e assistente financeira da Agência Supra. Email: dadarios23@hotmail.com

²²⁸ Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e auxiliar administrativo da indústria de calçados Betty. Email: fernanda@arkadian.com.br

²²⁹ Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e empresária do setor imobiliário. Email: gigi-cristina@hotmail.com

²³⁰ Aluno em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e empresário calçadista. Email: gusdrummond@bol.com.br

²³¹ Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e gerente geral da Fofiori boutique. Email: tatinha.ml@hotmail.com

²³² Aluna em bacharelado do curso de graduação em administração da FANS – Faculdade de Nova Serrana – 6º período e Assessora Secretaria de Esportes Prefeitura de Nova Serrana. Email: jif590@hotmail.com

são completamente desnecessárias, gerando, assim, custos, sem agregar valor ao produto e desta forma, de acordo com a filosofia proposta devem ser eliminadas.

Palavras-chaves: custo, eficiente, enxuta, flexível, perdas, produção.

ABSTRACT

With industry developments in the course of the 20th century the development of the Toyota production system has generated an influence and an optimization of results in organizations over the past few decades and this way there is an intense search to meet the needs of customers in a period of growing smaller with higher quality and with the lowest possible cost in function of these motivations, in the late 80 the Toyota production system came to be called, also, lean production system, in order to define a production system more efficient, flexible, agile and innovative, if compared with the system that prevailed previously, the Ford System, production system, advocating the mass production. The efficiency of the Toyota production system, whether, in parts, by a "Chase" the Elimination of all, and any loss in production process in General, based on the equation that the price-cost = profit. There is a mistaken understanding that STP (Toyota production system) restricts the concept of Just in Time, thus limiting its potential, demonstrate that the object of our study is much more than this and give emphasis to one of the most explored tools by STP, which is reducing costs through the Elimination of losses, starting from the premise that some steps or activities are completely unnecessary, thus generating costs, without adding value and thus, according to the philosophy proposed must be eliminated.

Keywords: cost, efficient, flexible, lean, production losses.

1 INTRODUÇÃO

O STP (Sistema Toyota de Produção), conhecido em inglês pela sigla TPS (*Toyota Production System*), originalmente foi criado para atender o desenvolvimento da indústria manufatureira. Para que se possa ter um bom entendimento sobre o STP, deve-se compreender suas origens na manufatura, mais especificamente na indústria automobilística.

A família Toyoda possuía um grande entusiasmo pela indústria automobilística, interesse este que foi despertado ainda no início do século passado, quando o fundador da Toyoda Automatic Loom Works, o Senhor Sakichi Toyoda realizou sua primeira viagem aos Estados Unidos em 1910, com o intuito de conhecer o sistema produtivo que difundia-se no ocidente, naquele momento; o Fordismo, este sistema produtivo caracterizava-se, principalmente, pela Produção em massa. No entanto, o nascimento da Toyota Motor Co.

deve-se a Kiichiro Toyoda, filho do fundador Sakichi, que em 1929 também realizou uma visita técnica às fábricas da Ford nos Estados Unidos. Em decorrência deste entusiasmo e da crença de que a indústria automobilística tornaria-se um segmento muito importante da indústria mundial, Kiichiro Toyoda criou o departamento automobilístico na Toyoda Automatic Loom Works, grande fabricante de máquinas e equipamentos têxteis pertencentes à família Toyoda.

Em 1937 com a fundação da Toyota Motor Co., esta divisão automobilística da Toyota começou a disputar o mercado neste setor para atender uma demanda eminente da II Grande Guerra, especializando-se em caminhões que fomentariam as forças armadas, contudo, mantinha o propósito da produção em larga escala de automóveis de passeio e caminhões comerciais. Com o término da Segunda Guerra Mundial o Japão viveu um processo de reconstrução e reestruturação do país e das indústrias que encontravam-se limitadas pelas circunstâncias que o país vivia, a indústria japonesa obtinha uma baixa produtividade e com a falta de recursos disponíveis as indústrias viam-se impedidas de adotar o modelo produtivo predominante no ocidente, o Fordismo, este modelo proporcionava uma produtividade muito superior se comparada a produtividade das indústrias japonesas e para explicar esta falta de competitividade entendia-se que existia perdas importantes no modelo produtivo japonês. O sucesso do modelo Fordista instigava, cada vez mais, diferentes iniciativas pelo mundo, inclusive no Japão. Depois de algumas tentativas, sem sucesso, de implementação do modelo de produção em massa, a Toyota Motor Co., mais uma vez, deslocou uma equipe para uma visita às indústrias ocidentais, dentre elas, a Ford que revolucionara o modelo produtivo e influenciara as indústrias ao redor do mundo, esta delegação era composta, principalmente, pelo Sr. Toyoda Kiichiro, filho do Sr. Sakichi e seu principal executivo e engenheiro o Sr. Taiichi Ohno e perceberam através desta visita a fábrica da Ford, que mesmo o modelo produtivo sendo o mais eficiente era passível de melhorias e ajustes para que se pudesse aplicá-lo no mercado japonês, que tinha uma escala menor e demandava uma variedade maior de produtos. Em suas ponderações, Ohno, percebeu que a força de trabalho era subutilizada, as tarefas repetiam-se intensamente e não agregavam valor, existia, por princípio, uma importante divisão, entre projeto e execução do trabalho a ser realizado e ocorria ainda a negligência da qualidade em detrimento do volume produzido que por consequência formava-se grandes estoques intermediários. Haja vista todas as diferenças geográficas, demográficas e de capitais a Toyota implementara melhorias em suas linhas

de produção e começara a desenvolver uma filosofia, o STP, diferente de tudo que se conhecia até então.

Diante do I Choque do Petróleo em 1973 (decorrente da Guerra do Yom Kippur), houve um aumento exponencial no valor do barril do petróleo, que era a principal fonte de energia para as indústrias naquele momento, o que forçou uma diminuição no volume produtivo e por consequência um declínio na disponibilidade de capitais, esta mudança e ajuste da matriz energética mundial se fez necessária, pois, houve uma inversão na relação oferta/demanda, onde percebeu-se que a capacidade instalada ficou maior que a demanda do mercado, criando assim, um novo modelo de competição, pondo a prova a capacidade das organizações de ajustarem-se a uma nova realidade.

Neste contexto, constatou-se que inúmeras empresas não suportaram as dificuldades e prejuízos e se viram obrigadas a encerrarem suas atividades. Foi diante deste cenário que o modelo de gestão implementado pela Toyota começou a fazer a diferença e desta forma a Toyota Motor Co. escapou praticamente ilesa, sem sofrer os efeitos da crise que estava instalada naquele momento, em função deste bom rendimento e diante de um contexto adverso o fenômeno “Toyota” começou a despertar a curiosidade das organizações do mundo.

Este artigo explorará o Sistema Toyota de Produção, apresentando, sua base de sustentação que é a busca constante pela identificação e a eliminação do desperdício.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Histórico sobre o sistema Toyota de produção

O sistema Toyota de produção ganhou notoriedade após a década de 1.950, neste momento, o Japão enfrentava grandes dificuldades, devido às necessidades apresentadas pelas empresas japonesas e pela a readequação destas empresas para que pudessem manter-se vivas no mercado. No início a Toyota tinha se especializado na produção, apenas, de caminhões para as forças armadas, mas conservava o propósito de produzir carros de passeio e caminhões comerciais.

O objetivo principal de Toyoda kiichiro, era fazer com que através do Sistema Toyota de Produção a Toyota passasse a ser mais eficiente que a já consagrada indústria americana que utilizava o modelo Fordista, conhecido também como método JIC (Just in

Case), ou ainda, sistema de produção em massa. Naquela época, o modelo americano conseguia atingir uma produtividade muito superior ao modelo adotado pela indústria japonesa, chegava-se, em algumas situações, a índices nove vezes superiores o rendimento dos americanos em relação aos japoneses.

O sistema de produção em massa fordista inspirou várias empresas em todo o mundo. A Toyota Motor Co tentou por vários anos, sem sucesso, implementar o processo produtivo observado nas fábricas da Ford, porém, em função da escassez de matéria prima, espaço físico disponível, capital financeiro, entre outros fatores produtivos a adoção do sistema Fordista tornou-se inviável. No ano de 1956, o engenheiro-chefe da Toyota, Taiichi Ohno, conseguiu perceber em sua primeira visita as empresas de Ford, que o sistema de produção em massa necessitava de ajustes, para ser aplicado à fabricação de produtos e atender o mercado japonês. Começou-se a desenvolver ações que ajudariam efetivamente a melhorar os resultados do modelo japonês. A Toyota não apenas identificou as principais formas de desperdícios dentro da produção, como também utilizou e desenvolveu ferramentas para eliminá-los, desenvolvendo assim esse novo modelo de Sistema Produtivo caracterizado por buscar a eliminação dos desperdícios, melhoria do fluxo produtivo objetivando menores lead times (tempo gasto), maior qualidade, menores custos e entrega no tempo exato para o cliente; tornando este sistema, fator preponderante de competitividade.

2.2 RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

O modelo Toyota começou a racionalizar a mão-de-obra, e para isso agrupou os operários em equipes, nomeando um líder ao invés de supervisor. A missão da equipe era trabalhar coletivamente. Esta ideia da racionalização trouxe um incremento no desempenho da força de trabalho, inclusive, refletindo esta melhoria na área administrativa.

2.3 JUST IN TIME

Just in time é um termo inglês que significa, bem na hora, no momento certo ou na hora certa, seu objetivo é reduzir o tempo de fabricação o volume de estoque, localizar as perdas, estabelecer um fluxo contínuo de materiais, trazendo, desta forma, um melhor desempenho para o processo produtivo. Leva-se em consideração que os fornecedores

deverão comprometer-se a entregar os insumos no momento exato. Percebe-se que o JIT (Just in time), visa não somente o atendimento no tempo exato, mas também a qualidade perfeita e mínimo desperdício.

O Just in time (JIT) é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do balanço entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Ele é alcançado através da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Uma filosofia chave do JIT é a simplificação. (VOSS, 1987, apud SLACK, 1999, p. 355)

Observa-se que o JIT exige alto desempenho em todos os processos e etapas da produção, por exemplo:

- Qualidade: Necessita ser elevada, pois, desvios na qualidade reduzirão o fluxo de materiais, comprometerão a confiabilidade perante os clientes, gerando estoques, aumentando os custos e os retrabalhos.
- Agilidade: É essencial que o fluxo de materiais seja veloz, para que se possa atender à demanda exigida pelo processo produtivo e pelo cliente.
- Confiabilidade: É imprescindível para o abastecimento do fluxo; se faz necessário estabelecer parcerias com fornecedores que disponham de credibilidade e confiabilidade e desta forma evitar um estoque alto de insumos e componentes.
- Flexibilidade: Produção em lotes pequenos com intuito de atender a um fluxo rápido e obter lead times curtos.

2.4. FABRICAÇÃO COM QUALIDADE

Este método tem como objetivo principal identificar e corrigir defeitos e eliminar as causas que levaram ao erro. É uma maneira também de eliminar os desperdícios, partindo do princípio de que quanto menos se refaz um trabalho, mais eficiente é o processo produtivo. Conforme Maximiano: “Fazer certo da primeira vez, corrigir os erros em suas causas fundamentais e utilizar círculos de qualidade.” (Maximiano, Cesar Amaru, 2002, p.213).”

2.5. JIDOKA

De acordo com Gilberto Kosaka (2006), o termo Jidoka, teve sua origem ligada à automação da máquina de tear, fabricada por Sakichi Toyoda, porque a máquina continuava funcionando mesmo se um fio do tear se rompesse e desta forma produzia-se muito tecido defeituoso, diante da constante incidência deste fato fez-se necessário a presença de um vigia para observar o trabalho do tear e quando algum fio rompesse o vigia deveria parar a máquina e ajustá-la. Posteriormente o Sr. Toyoda inventou um dispositivo que detectava o rompimento de algum fio do tear e identificava a quantidade produzida com defeito; nascia a relação com o termo Jidoka, expressão associada a automação deste dispositivo que evitava a ocorrência de erros, e caso ocorresse algo não programado os dispositivos deveriam parar a produção antes que se produzisse mais produtos defeituosos. Percebe-se que o objetivo era detectar qualquer defeito ou anomalia e fazer com que a operação ou processo parasse a fim de evitar uma produção sem qualidade.

2.6 FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ

Um professor americano chamado William Edwards Deming, usava uma filosofia baseada em “fazer certo da primeira vez”, não só a Toyota, mas toda a indústria japonesa foi influenciada por este pensamento.

Esta filosofia tornou o trabalhador mais responsável pela qualidade de seu trabalho. Posteriormente, o controle da qualidade realizado pelos inspetores, tornou-se redundante. A Toyota usava este princípio desde os anos 50 e durante os anos 90 conseguiu eliminar os inspetores do chão de fábrica e fazer com que os operários ficassem completamente responsáveis pela a qualidade do seu próprio trabalho.

2.7. PRODUÇÃO FLEXÍVEL

No início a filosofia era fabricar lotes com grandes quantidades, utilizando maquinário especializado nestas operações. O método da produção flexível consiste na fabricação de produtos, geralmente, produzidos em pequenos lotes, de acordo com a demanda dos clientes. Ohno treinou os operários da Toyota para que eles próprios fossem capazes de realizar as mudanças, quando necessitassem. Com o passar do tempo a Toyota conseguiu incutir esta característica em seus operários e eles tornaram-se flexíveis o bastante para mudarem as atividades ou adaptarem-se a um novo produto

que entrasse em linha de produção. Em geral, o mercado mantinha o sistema até então consagrado pelo JIC, gastava-se muito tempo desnecessariamente, comprometendo a produtividade.

2.8. ELIMINAÇÃO DO DESPERDÍCIO

Um dos princípios mais importantes que o Sistema Toyota de Produção desenvolve é a eliminação dos desperdícios ou perdas, de maneira que a exploração deste item fundamenta uma série de outras ações que proporcionaram ao STP grande reconhecimento no âmbito empresarial.

Quando Toyoda e Ohno visitaram a fábrica de Ford, perceberam a maior falha da empresa, o desperdício de recursos, materiais, espaço e tempo. O método que Ford utilizava desperdiçava principalmente os recursos humanos em função da especialização excessiva. O método de Ford utilizava-se da filosofia Just in Case, que baseia-se na premissa de que quanto maior a produção, melhor; esta filosofia influenciou grande parte da indústria ocidental, naquele cenário, o objetivo era ser grande e produzir muito. Como os Fordistas buscavam produzir em abundância, os japoneses observaram que o desperdício no modelo ocidental poderia comprometer os resultados, e esta preocupação logo tornou-se pertinente, pois, após a Segunda Guerra Mundial o Japão passava por grandes dificuldades, vivendo um momento de escassez de diversos recursos.

De acordo Maximiano: "Para ser eficiente e competitiva, a Toyota precisava modificar e simplificar o sistema de Ford, tornando-o mais racional e econômico. (Maximiano, p. 209)."

Percebe-se que para os japoneses, eliminar os desperdícios era extremamente importante, porque, além de aumentar os custos estas perdas não agregavam valor ao produto. O conceito de produtividade começou a ser desenvolvido do princípio de que deve-se fazer o certo da primeira vez, de forma consistente e eficaz, somente na quantidade necessária e com o mínimo de recursos, isto é, isento de desperdícios resultando em uma alta eficiência operacional.

A partir dos anos 70, porém, começaram a tornar-se conhecidas palavras e nomes vindos do Japão. Assim como havia acontecido com os americanos e europeus, chegara a vez de os japoneses ocuparem espaço no mundo das organizações e da administração. (MAXIMIANO, 1997, p. 207).

Quando se tem processos capazes de assegurar qualidade, fazendo certo da primeira vez, o resultado é único: clientes satisfeitos e níveis de lucratividade elevados. Ohno, classificou as perdas em sete tipos, a saber:

- **Desperdício de Inventário Excessivo:** Inventário acarreta uma série de custos, como espaço, manuseio, custos de organização, seguro e segurança. Além disso, é dinheiro que poderia ser usado em algo realmente relevante. O excesso de inventário atrapalha a detecção de outros tipos de problemas.
- **Desperdício relacionado ao Excesso de Produção:** Ohno considerava, este, a pior fonte de desperdício. Produzir antes, mais rápido, ou mais do que é requerido pelo cliente, é, prejudicial para a empresa. Até que os itens sejam pedidos pelo cliente, este excesso de produção estará associado aos custos de inventário, que já foi comentado no item acima. As máquinas estarão sempre produzindo e não haverá tempo para fazer manutenção. Cria-se um clima de correria que acaba resultando em produtos defeituosos.
- **Desperdício em Produzir Defeitos:** É uma das maiores fontes de desperdício. Defeitos descobertos nos clientes incluem custos de reposição, indenização, afastamento de futuros clientes e perda dos atuais. Os itens que não têm reparo, serão descartados, e, o material, mão de obra e recursos, perdidos.
- **Desperdício com Transportes e Manuseio:** Normalmente, como os produtos não são trabalhados enquanto estão sendo transportados, não se está agregando valor a eles. A mão de obra, os equipamentos e o sistema para controlar estas atividades são um gasto que pode e deve ser minimizado.
- **Desperdício de Espera:** Esperar as ordens de produção, informações, peças de processos anteriores, componentes, mecânicos consertarem equipamentos, são fontes de desperdício. Operadores assistindo ao ciclo automático das máquinas também é uma grande fonte de desperdício.
- **Desperdício no Processo:** São desperdícios relacionados às operações que são ineficientes ou desnecessárias. Pode-se estar com os equipamentos impróprios para aquela operação ou para aquela demanda. Ter estes equipamentos é um desperdício.
- **Desperdício de Mão de Obra:** São aquelas ações que os empregados fazem e que poderiam ser evitadas. Podem ser problemas de organização e de método, como

por exemplo: buscar ferramentas, procurar, escolher, fazer a carga e a descarga da máquina.

Desperdícios geram somente custo e tempo perdido, portanto, não agregam valor (a peça não sofre nenhuma transformação). A utilização de recursos excessivos tais como homem, máquina, material, geram prejuízos a empresa.

A Toyota além de identificar estes principais desperdícios elencados acima, utilizou e desenvolveu ferramentas para eliminá-los. Observa-se que baseando - se nesta linha de raciocínio que nasceu esse novo modelo de Sistema de Produção, caracterizado por buscar a eliminação dos desperdícios, melhoria do fluxo produtivo objetivando menores lead times, maior qualidade, menores custos e maior eficiência na entrega, focado no cliente. Este sistema difundiu-se por todo o mundo tornando-se um novo paradigma a ser superado, ou seja, tornou-se um fator de competitividade.

3 METODOLOGIA

Em relação à metodologia, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, visa descrever a funcionalidade do Sistema Toyota de Produção e sua percepção em relação aos desperdícios verificados na produção.

Para Köche (1997) a pesquisa bibliográfica oferece ao pesquisador a possibilidade de analisar as contribuições teóricas existentes que são mais relevantes em relação a um determinado tema, tornando-se assim instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa.

Quanto aos meios, será realizada pesquisa bibliográfica de autores como Maximiano, Slack, trabalhos já publicados, obras, periódicos, internet e outros, a fim de proporcionar o conhecimento, a compreensão e a análise do Sistema Toyota de Produção, reconhecendo assim, suas principais características.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do material estudado foi possível perceber que o STP (Sistema Toyota de Produção), pode ser aplicado em diferentes tipos de organizações de qualquer setor produtivo, e que ele tem como objetivo, elevar o lucro por meio do corte de custos, por conceito, reduzir o estoque e a mão-de-obra excessiva. Para a eliminação desses custos

entende-se que a empresa deva livrar-se de vários tipos de perdas e tornar o sistema produtivo flexível. Fica evidenciado que a eliminação dos desperdícios é uma das principais ferramentas utilizadas pelo Sistema Toyota de Produção.

Observa-se que o STP vem sendo posto em prática em várias empresas ao redor do mundo, pois, além de proporcionar um alto grau de desempenho, tende a acelerar os processos e a melhorar a qualidade dos produtos. Para que se possa extrair o melhor desempenho desta filosofia é necessário um intenso comprometimento e envolvimento dos empregados.

Esta filosofia, além de trazer estabilidade ao processo produtivo, motiva os empregados a buscarem continuamente melhorias que possam ser aplicadas na organização.

REFERÊNCIAS

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amari. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução digital, São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel. Administração da Produção, revisão técnica Henrique Correa, Irineu Ganesi. São Paulo: Atlas, 1999.

<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/os-sete-desperdicios-lean-manufacturing-908342.html> 12/09/12 15:45.

<http://dqsporb.files.wordpress.com/2009/05/jidoka.pdf> 13/09/12 17:21.

<http://www.construtoracastelobranco.com.br/aempresa/ps-37/files/toyotasp.pdf> = 08/09/12 - 15:39

http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/sistema_toyota_de_producao.pdf = 08/09/12 - 15: 39

<http://www.scielo.br/pdf/prod/v5n2/v5n2a04.pdf> = 08/09/12 - 15: 39

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAT-QAD/sistema-toyota-producao> = 10/09/12 - 17:10

A MENSURAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Igor Maia Medeiros²³³

Letícia Maia Medeiros²³⁴

William Moreira Pinto²³⁵

RESUMO

Os ativos intangíveis são compostos por bens que não possuem forma física, como as marcas, patentes, goodwill²³⁶, capital humano, entre outros. Sua mensuração é um tema altamente complexo para a contabilidade, devido principalmente a sua valoração estar diretamente ligada aos stakeholders²³⁷, e ainda pelo fato da inexistência de sua materialidade. Complexidade essa que não permite sua contabilização na grande parte das vezes, visto a carência de métodos capazes de realizar sua avaliação. No presente trabalho, os meios utilizados para a análise desses ativos será abordado sob a visão de experientes profissionais. O método usado para elaboração é o método dedutivo, que consiste na aplicação de princípios gerais a casos particulares. A pesquisa foi inteiramente bibliográfica, utilizando-se na coleta de informações o método qualitativo, que busca estudar o assunto em toda a sua extensão.

Palavras chaves: ativos intangíveis, *goodwill*, mensuração e *stakeholders*.

ABSTRACT

Intangible assets are comprised of assets that have no physical form, such as brands, patents, goodwill, human capital, among others. Its measurement is a highly complex issue for accounting, mainly due to its valuation is directly related to the stakeholders, and also because of the absence of its materiality. This complexity does not allow their accounting in large part of the time, since the lack of methods able to perform its evaluation. In the present work, the means used for the analysis of these assets will be covered under the vision of experienced professionals. The method of preparation is the deductive method, which involves the application of general principles to particular cases. A bibliographic search was entirely, using the information gathering qualitative method, which seeks to study the subject in all its extension.

Key words: intangible assets, goodwill, measuring and stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

²³³ Graduando no curso de Ciências Contábeis na Faculdade de Nova Serrana– FANS. E- mail: igormaiamedeiros@yahoo.com.br

²³⁴ Graduanda no curso de Ciências Contábeis na Faculdade de Nova Serrana– FANS.. E- mail: leticiamaiamedeiros@yahoo.com

²³⁵ Docente no curso de Ciências Contábeis na Faculdade de Nova Serrana– FANS. E-mail: estudoaplicado@msn.com

²³⁶ Ágio por expectativa de rentabilidade futura.

²³⁷ Significa público estratégico - qualquer entidade interessada em determinado projeto, como acionistas, governo, clientes, fornecedores, empregados, investidores, entre outros.

A contabilidade é uma ciência que possui como objeto o patrimônio. Segundo Hilário Franco (1996, p. 68) “o patrimônio é uma grandeza constituída pelos bens, direitos e obrigações de uma pessoa ou entidade”. Com isso a contabilidade objetiva estudar, controlar, registrar, classificar, analisar, interpretar e gerar informações através das demonstrações contábeis.

Nesse contexto, será discutida a valoração das empresas segundo a contabilidade com enfoque no patrimônio intangível, patrimônio esse que tem adquirido grande importância no cenário econômico global visto sua crescente valorização e influência direta e indispensável à geração de lucros. Contudo, a maneira de mensurar e contabilizar esse patrimônio é um tema bastante complexo e amplamente discutido em diversos trabalhos acadêmicos. Sendo assim, será feita uma análise bibliográfica do tema a fim de abordar sua mensuração.

2 DESENVOLVIMENTO

O presente artigo visa discutir o real valor das empresas através do enfoque na mensuração dos bens intangíveis, que como classifica Marion (2009, p. 70) “..., são os que não têm substância física e que, sem serem abstratos, não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados”. Hilário Franco (1996, p.68) ainda pondera: “..., embora não representem bens com existência física figuram no ativo com aplicação de capital indispensável ao objetivo social.”

O grupo intangível, como leciona Marion (2009, p.70), foi excluído do grupo imobilizado, pela lei nº 11638/07 e passou a formar um grupo individual. Segundo o Manual de Contabilidade Societária²³⁸ (2010) o artigo 179 da lei nº 6404/76, em seu inciso VI, determina que seja classificado no intangível “os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia, ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido²³⁹”.

²³⁸ Trabalho de referência usado como fonte de consulta dos profissionais da área, usado também como livro didático- totalmente elaborado conforme os Pronunciamentos Contábeis, as Interpretações, as Orientações do CPC e com as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo IASB- aplicável a todas as sociedades.

²³⁹ Também chamado de *goodwill* ou ágio por expectativa de rentabilidade futura.

Tal reforma na legislação surgiu devido à observação do comportamento do mercado econômico, onde o valor presente no balanço patrimonial não representa o real valor de mercado das empresas, é o que constata o trabalho da *e-consulting*²⁴⁰:

“Nos últimos dez anos, vimos uma grande divergência entre o valor contábil e o de mercado das empresas do S&P500 (índice que concentra as 500 principais empresas americanas listadas em bolsa). A razão média entre o valor de mercado e contábil saiu de 3,0 no início dos anos 90 para 6,6 em 1999 e 2000, chegando a 5,0 após 2000 e 2001. O fator que pode ser responsável por tamanha evolução é a transição que vivemos para a chamada Era do Conhecimento, na qual a inovação e o capital humano têm mais relação com o valor do negócio do que propriamente os ativos físicos em si”. (09:30, 2012).

A realidade descrita acima é abordada a seguir por Hilário Franco em uma questão clássica e crucial, inerente aos ativos intangíveis e de grande cunho didático:

A marca da fábrica, ou dos produtos que fabrica, pode representar valor bastante superior às despesas com seu registro ou obtenção. Quando o nome do produto é bastante conhecido e prestigiado, a marca tem geralmente valor imponderável, representando valor de vendas e de lucros constantes. (FRANCO, 1996 p. 68).

Seguindo essa linha de pensamento é possível visualizar a dimensão do valor desses ativos intangíveis nas corporações, principalmente quando associamos a eles uma marca ou empresa conhecida por nós, que é sinônimo de qualidade, e que por isso a preferimos em detrimento das outras.

Com isso, nesse grupo de intangíveis são classificadas, marcas, patentes, capital humano, direitos autorais, capacidade de inovação, entre outros, além de também, o chamado *goodwill*, que é um ágio por expectativa de rentabilidade futura- relaciona-se com a reputação da empresa, com a condição necessária para obtenção de lucro, como instalação, carteira de fornecedores e clientes, ponto comercial, ou seja, uma série de fatores intangíveis que colaboram para o sucesso de uma empresa. Matarazzo (2010, p. 43) defende que: “O ágio por expectativa de rentabilidade futura, é o mais intangível dos intangíveis.” No CPC²⁴¹ ele é definido da seguinte maneira:

Ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) é um ativo que representa benefícios econômicos futuros resultantes de outros ativos adquiridos em uma combinação de negócios, os quais não são individualmente identificados e separadamente reconhecidos. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC), 2011).

De acordo com estudiosos o *goodwill* pode ser gerado tanto internamente, onde sua existência configura-se, segundo o trabalho de MARTINS (et al., v. 21 n. 52 ,2010)

²⁴⁰ Empresa com 10 anos de mercado, se desenvolveu para ser a Boutique de Consultoria e Projetos líder na criação, desenvolvimento e implementação de serviços profissionais em TI, Telecom, Mídia, Internet e Contact Center para empresas líderes em seus mercados- possui trabalhos publicados em diversas mídias como “O Globo” e a “Isto é Dinheiro”.

²⁴¹ Comitê de Pronunciamentos Contábeis, nele constam as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas segundo as normas internacionais- IFRS, para que todos os profissionais da área contábil atuantes no Brasil adotem e assim atendam a legislação internacional.

“... a partir do momento em que os ativos de uma entidade, ao funcionarem como um grupo, produzam um retorno acima daquilo que seria considerado normal” ou como resultante de uma aquisição de outra entidade, onde ele é derivado da diferença entre o valor patrimonial e o valor de mercado (ou valor justo) da mesma, porém, só há como registrá-lo nas demonstrações contábeis se for oriundo do segundo caso, pois somente dessa maneira poderá ser comprovado, assim como afirma MARTINS:

Nesse sentido, o CPC 15 (2009), que atualmente apresenta a definição legal de *goodwill* válida no Brasil, no seu parágrafo 32, exige que ele seja reconhecido nas demonstrações da adquirente mediante a diferença entre o valor total pago por um negócio e a diferença entre os ativos e passivos identificáveis avaliados pelo seu valor justo. Por outro lado, o CPC 4 Ativos Intangíveis (2008), não permite que o *goodwill* que não tenha sido adquirido, ou seja, aquele gerado internamente mas ainda não parte de uma negociação de compra, seja contabilizado. (MARTINS et al., v. 21 n. 52 ,2010).

Ainda propõe-se nesse trabalho a seguinte fórmula para avaliação do *goodwill* resultante de uma aquisição:

$GO = VME - VPLm$

em que:

$GO = goodwill$;

VME = valor de mercado da entidade;

VPLm = valor do patrimônio líquido da entidade avaliado a preços de mercado (MARTINS et al., v. 21 n. 52 ,2010).

A mensuração dos demais intangíveis relaciona-se com o caso do *goodwill* gerado internamente, como será analisado daqui em diante.

Os ativos intangíveis, inclusive o *goodwill*, estão diretamente relacionados à posição e aos investimentos realizados pela empresa segundo a visão de seus *stakeholders* externos. Segundo Domeneghetti e Meir (2008), o ativo intangível só tem valor quando é percebido pelos *stakeholders* da corporação, e ainda pondera que há certas distâncias entre aquilo que a empresa apenas conhece e a maneira como o mercado enxerga e remunera. Ele ainda elenca elementos como transparência, ética, abertura, clareza estratégica, foco e posicionamento vantajoso de mercado como meio de fazer com que os *stakeholders* percebam seu valor diferencial.

A complexidade dessa mensuração é observada também no trabalho de Hendriksen e Van Breda:

(...) os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da contabilidade, e, parte em virtude das dificuldades de definição, mais por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis. (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999 p. 123).

E é compartilhada pela *e-consulting* que dispõe:

Mas é verdade também que os ativos intangíveis são inerentemente difíceis de isolar e mensurar... que não há, atualmente, fórmulas confiáveis que possam ser derivadas da contabilidade para se medir o valor de um ativo intangível. (09:30, 2012).

O referido fato leva muitos *experts* a se oporem a contabilização desse patrimônio, com o argumento de que tal avaliação poderia comprometer a confiabilidade dos relatórios contábeis, visto que até o momento não foi criado um método consistente e eficaz, ou seja, capaz de promover uma efetiva avaliação dos ativos intangíveis, que permita sua comprovação e posterior contabilização, e que seja difundido como referência área contábil, como discorre a *e-consulting*:

É fato que os reguladores e auditores na maior parte dos países têm resistido em permitir que as empresas demonstrem seus intangíveis como marcas e patentes, por exemplo, nos demonstrativos financeiros. O argumento por trás de tamanha resistência reside no ponto de que as dificuldades de avaliação e a preocupação sobre a independência das marcas e patentes dos ativos físicos reais do negócio tornariam, ou pelo menos poderiam tornar, os demonstrativos menos confiáveis. (09:30, 2012).

Verifica-se dessa maneira a necessidade da criação, ou mesmo homologação, de um método confiável que se apresente com potencial irrefutável para mensuração desse patrimônio intangível, de modo a promover uma correta valoração, podendo-se com isso levar ao conhecimento de todos os interessados o valor intrínseco no intangível das entidades.

3 CONCLUSÃO

Por meio das análises propostas constata-se que toda empresa possui patrimônio intangível- uma vez que todas possuem pelo menos o *goodwill*, seja derivado das instalações, da carteira de clientes e fornecedores, do capital humano, entre outros- e que esse, em diversas empresas pode inclusive superar o patrimônio tangível, dependendo essa valoração sempre da visão dos *stakeholders* externos. Entende-se ainda que o objeto do estudo da Ciência Contábil é o patrimônio, sendo assim, é dever dela mensurar o valor intangível de cada empresa, contudo não há atualmente métodos amplamente difundidos e aceitos como maneira confiável de mensuração desses bens, excetuando-se o *goodwill* derivado de uma aquisição de outra entidade.

REFERÊNCIAS

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Brasília, 2011. Disponível em:< <http://www.cpc.org.br/index.php>> Acesso em 02 set. 2012.

CUNHA, J. H. DA C.; **A Contabilidade e o real valor das empresas: foco no Capital Intelectual**. Goiás, 2006. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/558.pdf>>. Acesso em 02 set. 2012.

DOMENEGHETTI, D.; MEIR R.; **Ativos intangíveis: o real valor das empresas**. 2008. Disponível em: <<http://www.domsp.com.br/maison/ativos-intangiveis-o-real-valor-das-empresas>>. Acesso em 16 set. 2012.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BRED, M. F. **Teoria da contabilidade**. 1. Ed. São Paulo: Atlas 1999, 123 p.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS A. **Manual de Contabilidade Societária**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 263 p.

MARION, J. C.; **Contabilidade Básica**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 70 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 43 p.

MARTINS E.; ALMEIDA D. L.; MARTINS E. A.; COSTA P.S. **Goodwill: uma análise dos conceitos utilizados em trabalhos científicos**. São Paulo, v. 21, n. 52, 2010.

Disponível em: <<F:\MATERIAL ARTIGO ATIVOS INTANG\Revista Contabilidade & Finanças – Goodwill na analysis of concepts used in scientific works php.mht>>. Acesso em 02 set. 2012.

O QUE são ativos intangíveis e como geram valor às empresas. **e-consulting**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/DOM/newsletters/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as/>> . Acesso em: 02 set. 2012.

O QUE são ativos intangíveis e como geram valor às empresas. **e-consulting**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.e-consultingcorp.com.br/institucional>>. Acesso em: 02 set. 2012.

DA UTILIDADE E CREDIBILIDADE DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO NO AMBIENTE GERENCIAL

William Moreira Pinto²⁴²

RESUMO

Inúmeros empecilhos dificultam a Contabilidade de realizar o seu principal papel: ser instrumento de análise, gerência e tomada de decisão no Ambiente Empresarial. Podemos destacar: a não consideração pelos nossos legisladores em reconhecer o efeito inflacionário nas demonstrações contábeis brasileiras, o que lhes tira, enormemente, a fidedignidade; a não credibilidade da Contabilidade por parte de certos Administradores no seu correto uso; a falta de reconhecimento, ainda nos registros contábeis, do Custo de Oportunidade, pela dificuldade em sua padronização decorrente de sua mensuração; e a imposição da legislação de parâmetros incompatíveis com a realidade para o cálculo da Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa, forçando o reconhecimento de um lucro ilusório.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Balanço Patrimonial. Correção Monetária. Correção Integral. Custo de Oportunidade. Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa.

ABSTRACT

Numerous obstacles hinder Accounting accomplish its primary role: to be an instrument of analysis, management and decision making in the Business Environment. We highlight: a consideration by our legislators not to recognize the inflationary effect on the financial statements of Brazil, which deprives them enormously, the reliability, the credibility of not accounting by certain Directors in its correct use, lack of recognition, yet the accounting records, the Opportunity Cost, difficulty in its standardization due to its measurement, and the imposition of laws inconsistent with the parameters for calculating the allowance for loan losses, forcing the recognition of an illusory profits.

Key-words: Micro and Small Enterprises. Balance Sheet. Restatement. Integral Correction. Opportunity Cost. Provision for Loan Losses

1 INTRODUÇÃO

Demonstraremos alguns pontos relevantes na valorização das ferramentas que a contabilidade oferece, principalmente nas micro e pequena empresas. Não é somente o gerente administrativo que se mostra como o vilão da história, administrado de forma errada sua entidade, também existem carências que impedem a prática da correta

²⁴² Contador e Docente da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: metacontabilidade@live.com

contabilidade, deficiências originadas de ações impositivas do fisco, emitindo decisões e pareceres que na sua essência deveriam ser de natureza meramente fiscal, mas que exigem e determinam tratamento contábil equivalente, em grande parte, em desacordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade já consagrados. Uma dessas arbitrariedades que o fisco dita é a proibição inclusive para fins societários, do reconhecimento dos efeitos da inflação nas demonstrações contábeis, outra é a redução e até mesmo a eliminação de provisões tecnicamente corretas e necessárias, impedindo uma real determinação do lucro, também veremos a necessidade do registro do Custo de Oportunidade, que tenta mostrar aquilo que se perde em fazer determinadas escolhas, não contabilizado por não ter critérios científicos aceitáveis para isso

É importante destacar, que este trabalho não visa apenas defender a Ciência Contábil, temos o objetivo principal de defender a Gestão Empresarial nas Entidades, configurando-se como um complexo conjunto de ferramentas essenciais ao seu crescimento, na qual a Contabilidade se apresenta como componente indispensável e permanente no processo decisório através das ferramentas que disponibiliza. Veremos o que esta Ciência pode oferecer em termos gerais e o que ela poderia oferecer se aplicada com responsabilidade pelos Administradores, se o fisco permitisse em inúmeros pontos extremamente relevantes sua aplicação, e por incrível que pareça, se a própria prática da contabilidade evoluísse um pouco mais, mesmo assim se nosso governo, através do poder executivo e legislativo, aprovasse certos trabalhos já entregues ao Ministro da Fazenda, que permitiriam uma ampla reformulação na Lei das Sociedades por Ações.

Diríamos que o gerente de uma Entidade só é um grande Administrador se ao lado dele existir uma equipe de confiança e capacitada a fornecer os recursos necessários para análise e tomada de decisão, seu parceiro fundamental dentro desta equipe: O CONTADOR.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A VALORIZAÇÃO DA CIÊNCIA CONTÁBIL

As entidades não vivem ou “sobrevivem” apenas com o *feeling* e a experiência dos administradores, para se chegar a tomar decisões, qualquer gerente que se preze, deve estar embasado em uma coletânea de informações precisas para uma análise criteriosa, dados processados que evidenciem a situação da entidade, mostrando informações

concretas da real situação patrimonial, financeira e econômica da organização empresarial, as ferramentas fundamentais para a tomada dessas decisões que descrevemos, estão nos Relatórios Contábeis. “Não se podem tomar decisões sobre produção, marketing, investimentos, financiamento, custos, etc. sem Contabilidade” (MARION, 2003, p. 24).

A função básica do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. Ressaltemos, entretanto, que em nosso país, em alguns seguimentos de nossa economia, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida (infelizmente), estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências do fisco. (MARION, 2003, p. 25).

Como dito anteriormente, não é ao acaso que a grande maioria das pessoas enxergam a contabilidade como uma “ciência de preenchimento de formulários para o governo”, preocupando-se única e exclusivamente com a entrega de declarações e livros contábeis às instituições públicas para fiscalização tributária.

Os computadores realizam com alguns comandos grande parte da parte mecânica burocrática da contabilidade, basta que sejam alimentados com dados confiáveis para que ocorra o processamento necessário, mas quem determinará a qualidade dos dados a serem mensurados? Quem fará a análise das fontes de financiamento utilizadas e o risco financeiro? Quem irá avaliar o sincronismo entre os vencimentos das dívidas e a geração dos meios de pagamento? Quem determinará como reduzir o custo do capital? E o risco de investimento? Em quais ativos investir? Qual a melhor composição dos Ativos? O que deve ser descartado, reduzido ou eliminado, por não acrescentar valor relevante? O computador pode sozinho resolver estas questões sem o parecer de um Profissional Contábil?

Inúmeros gerentes de micro e pequenas empresas salientam a inutilidade do contador para a entidade, esses neófitos gerenciais enxergam que o contador só serve para trabalhar para o governo²⁴³. Onde está a causa dessa visão distorcida que as pessoas tem da Ciência Contábil? Será que nossos contadores estão preparados para orientar? Eles se dão o devido valor como integrantes no processo decisório?

²⁴³ Os gerentes da maioria das empresas de médio porte e a totalidade das grandes corporações reconheceram a necessidade intrínseca da figura do *Controller* (Gerente Contábil), entidades que só chegaram onde estão por valorizarem o Gerenciamento Contábil como insumo indispensável para a tomada de decisão. Por falta de iniciativa nossos gerentes administrativos das micro e pequenas empresas não buscam instrução devida, conteúdo este disponível em órgãos como o SEBRAE ou uma Consultoria Contábil Especializada.

Nossa cultura empresarial, especialmente relacionado as micro e pequenas empresas, ainda se encontra incrustada em decisões tomadas sem respaldo técnico científico, por não ter em mãos informações confiáveis, declarando propositadamente uma contabilidade inventada, ilusória, para atender única e exclusivamente as necessidades do fisco, desqualificando a utilidade gerencial dos relatórios contábeis e do próprio contador para o crescimento da entidade, vemos neste caso, o perfil do administrador que da valor exclusivamente ao setor de compras, vendas, faturamento, recursos humanos, estocagem, atendimento, etc., setores essenciais, sem dúvida, mas como administrar as causas e conseqüências de todos esses fatores sem o Conhecimento Contábil? Onde está a visão estratégica do negócio?

O gerente pode criticar a carga tributária, os encargos sociais e a falta de facilidade no financiamento, como barreiras para o crescimento, mas se esquece que o principal problema está na deficiência grave de sua administração, na sua falta de cultura.

A contabilidade é uma *ciência social*, pois estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas (portanto, a Contabilidade ocupa-se de fatos humanos). Ainda que a contabilidade se utilize de métodos quantitativos, não podemos confundi-la com as ciências matemáticas (ou exatas), que têm por objetivo as quantidades consideradas abstratas que independem das ações humanas. Na Contabilidade, as quantidades são simples medidas dos fatos que ocorreram em razão da ação do homem. (MARION, 2003, p. 26).

Os objetivos da Contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para o seu processo decisório. Não tem sentido ou razão de ser a Contabilidade como uma disciplina “neutra”, que se contenta em perseguir esterilmente uma “sua” verdade ou beleza. A verdade da Contabilidade reside em ser instrumento útil para a tomada de decisões pelo usuário, tendo em vista a entidade. (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p. 49).

2.2 O DESPREZO COM A CORREÇÃO MONETÁRIA DE BALANÇO

O reconhecimento dos efeitos da inflação nas Demonstrações Contábeis estão registrados no art. 185 da lei nº 6.404/76, lei das Sociedades por Ações, editada a quase 30 anos, em plena e lógica conformidade com os Princípios Fundamentais de Contabilidade, tendo sua valorização e reconhecimento do ponto de fiscal com o Decreto-lei nº 1.598/77, onde determina que:

“Todas as pessoas jurídicas sujeitas à tributação do Imposto de Renda com base no Lucro Real (Lucro Contábil ajustado para fins fiscais) são obrigadas a adotar a

sistemática de correção monetária então vigente pela lei societária”. (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p. 500).

Temos, a partir do enunciado, maior reconhecimento nos demonstrativos contábeis dos efeitos inflacionários, passamos a reconhecer a atualização do registro de um fato real que preserva a essência econômica do capital investido, já que o simples registro pelo valor histórico perdia seu real valor com o tempo, passamos agora apurar um Ativo Permanente, Patrimônio Líquido e Lucro mais corretos e próximos da realidade. O Imposto de Renda passa a ser reconhecido sobre um “lucro real”, e os dividendos sobre um lucro líquido, que em tese, não apresentam distorções na forma de apuração.

Através dessas medidas importantes, inúmeras empresas sobreviveram e se preservaram no mercado, mesmo nos períodos mais agudos de índices inflacionários calculados pelo IPCA²⁴⁴ e IGP-M²⁴⁵, podendo declarar demonstrativos com controle da real situação patrimonial, econômica e financeira, gerando maior competitividade de nossas empresas frente às necessidades de avaliação de instituições externas em nossas Demonstrações²⁴⁶. Em resumo, a relevância desta medida, permitiu maior transparência da visão do mercado internacional sobre nosso país, abrindo portas para redução do custo e risco Brasil, por meio de melhores condições de avaliação interna e externa, criando maior poder de atração de investimentos.

Passado vários anos desta conquista, uma grande inconseqüência por parte da legislação fiscal iria trazer polêmica ao assunto da Correção Monetária de Balanço, já conquistada em 1976 e reconhecida internacionalmente. No ano de 1995, o governo implantou o Plano de Estabilização Econômica – Plano Real – que reduziu drasticamente os índices de inflação, aumentando a estabilidade econômica e o nível de poder de compra da população, trazendo uma moeda mais forte e segura; sem dúvida que foram benefícios necessários a nossa economia sendo amplamente aceitos pela nossa sociedade, entretanto, nossos legisladores queriam alçar um voo além da realidade econômica em que se encontravam, eles imaginaram que o Plano Real eliminaria os níveis de inflação de tal forma, que daria justificativa plena para se extinguir a Correção Monetária de Balanço, buscando mostrar uma economia sem riscos para o mercado interno e externo, que com o sucesso da nova moeda e com índices inflacionários realmente baixos, seus efeitos não seriam de relevância a partir de 1996, o que afetou

²⁴⁴ Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, medido pelo IBGE.

²⁴⁵ Índice Geral de Preços de Mercado, medido pela FGV.

²⁴⁶ Agora mais próximas dos padrões mundiais, via Normas Internacionais de Contabilidade do IASB

enormemente a credibilidade dos demonstrativos contábeis, gerando forçosamente a utilização de Balanços Auxiliares frente as necessidades de avaliação internacional. O resultado desta mudança foi uma grande utopia para os anos seguintes: mesmo com uma inflação bem mais baixa, seus registros acumulados se mostram extremamente relevantes para muitas empresas, desde a sua implantação em 1995 a inflação acumulada já ultrapassava os 100% em 2003, dados comprovados por uma inumerabilidade de estudos profissionais e acadêmicos, dentre eles a FGV e o IBGE, uma constatação prática é estudar casos reais de empresas que continuam divulgando demonstrações contábeis com Correção Integral, onde veremos as evidências.

A Lei nº 9.249/95 não só eliminou a anterior obrigatoriedade da correção monetária, como tornou proibido tal reconhecimento dos efeitos da inflação a partir de 1996 nas demonstrações contábeis, não só para fins fiscais, como também para fins societários. (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003, p. 34).

O cálculo do Imposto de Renda e de Dividendos juntamente com as Demonstrações Contábeis, passaram a ser distorcidos e irreais, favorecendo ao governo arrecadar uma carga tributária além do que deveria, os registros contábeis perdem sua representatividade por pautar no registro das transações apenas pelo seu valor histórico, evidenciando um retrocesso no processo de confiabilidade e credibilidade na prática contábil.

Devemos também considerar a evolução para a Correção Integral, um reconhecimento mais avançado que a simples Correção Monetária, utilizado por Companhias sérias para avaliação dentro de um mercado mais amplo, no qual considera todos os valores do Balanço corrigidos e expressos em moeda de poder aquisitivo constante, apresentando os efeitos da inflação em todos os elementos das Demonstrações Contábeis, corrigindo os saldos finais e trazendo a valor presente os valores das contas a receber e a pagar, realmente a solução mais perfeita para o avanço da Contabilidade como fonte de informação, propiciando melhor qualidade da mesma, aos diversos usuários, infelizmente só praticados como demonstrações contábeis complementares de cunho gerencial, sem aceitação pelo fisco na legislação societária atual. Vivemos desde então, um retrocesso na evolução gerencial contábil em nosso país.

2.3 O CUSTO DE OPORTUNIDADE E SUA RELAÇÃO COM A CONTABILIDADE

No estudo da Economia, que também é uma Ciência Social, temos um dos conceitos mais relevantes quanto ao custo do investimento sobre o capital, determinando, de alguma forma, o sacrifício que se tem de deixar de aplicar certos recursos em determinados Ativos para aplicá-los em outros. Verifiquemos então, a definição de Custo de Oportunidade como se segue:

O Custo de Oportunidade de um item é aquilo de que se abre mão para obter aquele item. Ao tomar qualquer decisão, como quando se trata de freqüentar uma universidade, os que tomam decisões deveriam estar atentos aos custos de oportunidade que acompanham cada ação possível. Atletas universitários que poderiam tornar-se esportistas profissionais e ganhar milhões abandonando os estudos estão bem conscientes de que o custo de oportunidade de seus estudos é muito alto. Não surpreende que muitas vezes decidam que o benefício não compensa o custo. (MANKIW, 2001, p. 6).

Outra carência extremamente relevante para a Ciência Contábil é o não reconhecimento do Custo de Oportunidade em seus registros, ele representa o conceito de todo o ser vivo que toma decisões, mostrando o que se obteria com a melhor alternativa desprezada quando se faz determinada escolha, em outras palavras, quem está lendo este pequeno discurso poderia estar fazendo alguma outra coisa interessante, o benefício desta leitura tem como custo o que o leitor está deixando de obter ao não fazer esta outra coisa. O acionista que aplica recursos em uma entidade, em vez de gastá-lo numa viagem à Disney, tem sua renda de aplicação em um momento de resgate futuro, mas se responsabiliza com o Custo de Oportunidade relativo ao prazer que perdeu por não ter feito tal viagem.

Enfim, em nossas empresas, contabilizamos o Custo de usar o Capital de Terceiros mas não o Próprio, o enorme vazio que a contabilidade permite acontecer e que pretendemos demonstrar está aí, no não reconhecimento deste custo na Apuração do Resultado, na qual contempla toda a despesa no uso do capital de terceiros (são as despesas financeiras), mas que não registra o quanto custa o uso do capital dos próprios sócios na entidade, não diminuindo o lucro contábil e evitando se chegar a um lucro mais econômico. Na visão dos sócios, o quanto eles considerariam como o mínimo abaixo do qual não estariam interessados em manter-se como sócios tendo em vista o juro do dinheiro, o risco do negócio e as demais alternativas existentes para eles no mercado.

Mais uma dificuldade no uso dos Demonstrativos Contábeis como meio de se chegar a avaliar a Entidade de forma mais concreta. Mas então o que impede a Ciência Contábil de reconhecer o Custo de Oportunidade? A grande barreira em sua aceitação não está no seu conceito teórico, está na sua mensuração, na forma de se chegar ao

valor do Custo de Oportunidade, pois cada investidor tem seu método próprio para se chegar a ele, avaliando de forma diferenciada o grau de aversão ao risco, das oportunidades em opção desprezadas, entre tantas outras variáveis, que são na verdade, baseadas em hipóteses que nada mais são do que aproximações da realidade, cálculos muito aproximados e cheio de problemas, o que dificulta a formatação de um método de avaliação como uso padronizado pela Contabilidade para registro deste tão importante fato.

Neste caso, existem inúmeras ações praticadas no mercado financeiro que se utilizam de técnicas estatísticas para avaliar o comportamento (tendências) dos investidores, mas que utilizam de recursos apenas gerenciais para sua análise, sem reconhecimento contábil propriamente dito.

2.4 PROBLEMAS NA PROVISÃO PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA

A legislação do Imposto de Renda no artigo 9º da Lei nº 9.430/96 define o enquadramento das perdas que provavelmente ocorrerão no recebimento dos créditos existentes, no qual poderão ser deduzidos como despesas para determinação do lucro real (ao fechar do Balancete ou Balanço Patrimonial) os títulos ou duplicatas sem garantia, de valor: até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), por operação, vencidos há mais de seis meses, independentemente de iniciados os procedimentos judiciais para o seu recebimento; acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), por operação, vencidos a mais de um ano, independente de iniciados os procedimentos judiciais para o seu recebimento, porém mantida a cobrança administrativa; superior a R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), vencidos há mais de um ano, desde que iniciados e mantidos os procedimentos judiciais para o recebimento.

De certo, o governo esperava que a grande generalidade das entidades se enquadrem nesses requisitos para acréscimo de possíveis perdas de créditos pelo regime de competência, sendo teoricamente justo para todas elas, só que nossos legisladores, mais uma vez, se esquecem da realidade que vive nosso país, da inadimplência que acentuou-se após a edição do Plano Real. De certo que foi um grande avanço a publicação deste artigo 9º, distribuindo um pouco melhor as possibilidades do reconhecimento dessas perdas para uma melhor avaliação e reconhecimento dos lucros e perdas, antes era até pior, o cálculo era feito sobre 3% sobre o saldo de Duplicatas a Receber, na data do encerramento do Balanço Patrimonial. Tudo bem, tivemos melhorias,

mas ainda nossos legisladores se esquecem de que o índice de perdas com duplicatas varia de empresa para empresa, dependendo da política de crédito, do ramo da atividade, etc., o que não traz novamente, um lucro real dentro de um Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado de Exercício para uma avaliação concreta da realidade.

3 CONCLUSÃO

A credibilidade que a Ciência Contábil possui é de grande reconhecimento nas médias e grandes corporações, estas não admitem Administradores não se utilizem contadores internos e externos para periódicas Auditorias. Ao contrário das grandes empresas, nas micro e pequenas temos o desinteresse e a corrupção no uso da contabilidade, criando uma situação de desprezo generalizada das inúmeras ferramentas que poderiam salvar sua própria existência. A Classe de Contadores também tem sua fatia de culpa, por não se qualificar de forma necessária, se especializando em consultorias preventivas, cobrando inúmeras vezes honorários ridiculamente pequenos, mesmo para quem é muito micro empresa, criando uma cultura desmoralizadora para a classe contábil, desmotivante quem está começando na carreira.

A prepotência de nossos legisladores impede o reconhecimento internacional da evolução da contabilidade em nosso país. Desde o início da tão famosa globalização, nunca se ouviu dizer tanto na necessidade da informação para gerir uma instituição, informações que tivessem a qualidade de enxergar de forma profunda o meio em que se encontrassem, mostrando para quem as usasse a realidade do seu mundo, se antecipando aos acontecimentos, com credibilidade, clareza e exatidão. Falamos da informação que permita o crescimento e a estabilidade econômica necessária a manutenção de uma sociedade justa e moderna.

Neste íterim, precisamos como pessoas de opinião ligadas as Ciências Contábeis, descrever nossa insatisfação com a péssima gestão da informação gerada pelos nossos colegas e destinada à classe empresarial, da qual também nós somos as vítimas, reconhecendo que precisamos lutar mais pela utilidade real daquilo que estudamos nos livros, afirmar de forma explícita de que não vivemos em um mundo de “fantasias” ou de “belezas” apenas experimentadas em sala de aula, chega de tantas interferências impensadas de nossos legisladores naquilo que fere os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Será que nossos representantes eleitos pelo voto estão em contato com os pesquisadores que tem “cacife” para opinar sobre as necessidades da evolução da prática

contábil? Se estiverem, onde estão as mobilizações por parte da classe contábil que não mostra a cara e começa a definir verdadeiramente sua função no papel da construção de nosso país? Será só órgãos isolados como a FIECAFI que pensam e procuram reagir?

Precisamos urgente de instrumentos mais seguros que realmente possam informar, e de liberdade para usar estes no uso fiscal, também para fins societários: o reconhecimento da inflação nos Demonstrativos Contábeis, já que o fracasso da tentativa de eliminação da mesma não ocorreu; talvez o parâmetro da média dos últimos três anos entre duplicatas não liquidadas e o total das Duplicatas a Receber no final desses mesmos três anos, para o reconhecimento de uma verdadeira e não falível Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa, eliminando os limites de reconhecimento impostos pelo Imposto de Renda; e o avanço necessário da própria Contabilidade no reconhecimento de critérios mais tangíveis para o futuro registro do Custo de Oportunidade, que infelizmente só é reconhecido pela Economia para uso de sua ciência.

Deixamos, para finalizar este trabalho, um pequeno trecho que fala da importância da qualidade dos dados que processamos para adquirir informações de real utilidade:

O sucesso de um sistema de informações depende do pessoal que o alimenta e o faz funcionar. O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade. Esses relatórios não podem ser, em hipótese nenhuma, de qualidade melhor do que a qualidade dos dados recebidos no início do processamento. Podem é ser pior, se seu manuseio não for absolutamente correto. Mas todos os dados iniciais quase sempre dependem de pessoas, e, se estas falharem ou não colaborarem, todo o sistema acabará por falir. (MARTINS, 2003, p. 357).

REFERÊNCIAS

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**: 5.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 148-151p.

_____; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**: 6.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 499-517p.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução a Economia**: 2.ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.. 2001. 6p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**: 10.ed. São Paulo: Atlas S.A. 2003. 23-27p

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**: 9.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003. 357p.

SILVA, J. Miguel (Org.). **Guia MS de Contabilidade Atualizável**: [s.l]: Lex Editora S.A., 2005. 14-B 20p., v.1.

FLUXO DE CAIXA

Marcelo Lemos de Medeiros²⁴⁷

Stella Mara Santos Fonseca²⁴⁸

William Moreira Pinto²⁴⁹

Ronaldo das Chagas²⁵⁰

RESUMO

Este artigo tem como objetivo explicar o que é fluxo de caixa e sua importância para uma empresa. O fluxo de caixa não é somente a contabilização de entradas e saídas de um caixa, é também um suporte para tomada de decisão, e com as demais demonstrações financeiras tende a obter bons resultados e lucratividade numa empresa. A Metodologia adotada para elaboração deste trabalho é a utilização de pesquisa bibliográfica com utilização de livros. O resultado deste artigo mostra que o fluxo de caixa tem grande utilidade na administração de uma empresa, assim conclui que todas as empresas devem fazer uso dessa demonstração para ter conhecimento de suas obrigações.

Palavras-chave: Administração, Controle, Empresa, Fluxo de Caixa, Planejamento.

ABSTRACT

This article aims to explain what is cash flow and its importance to a company. Cash flow is not the only accounting of inputs and outputs of a box, is also a support for decision-making, and other financial statements tends to get good results and profitability in a company. The Methodology adopted for preparation of this work is the use of literature with use of books. The result of this paper shows that the cash flow is very useful in managing an enterprise and conclude that all companies should use this demonstration to be aware of their obligations.

Key words: Management, Control, Company, Cash Flow Planning.

1 INTRODUÇÃO

Em Finanças, o fluxo de caixa, *refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido, algumas vezes ligado a um projeto específico.*

²⁴⁷ Doutor em Estatística e Experimentação Agropecuária. Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: marceloparana72@hotmail.com

²⁴⁸ É Discente do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: stellacontabeis@hotmail.com

²⁴⁹ Docente do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: metacontabilidade@live.com

²⁵⁰ Especialista em Ensino em Matemática. Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS. E-mail: naldochagas@oi.com.br

Existem dois tipos de fluxos: - de saída, que representa as saídas de capital, subjacentes às despesas de investimento. - de entrada, que é o resultado do investimento. Valor que contrabalança com as saídas e traduz-se num aumento de vendas ou representa uma redução de custo de produção, etc.

Na Contabilidade, uma projeção de fluxo de caixa demonstra todos os pagamentos e recebimentos esperados em um determinado período de tempo. O controlador de fluxo de caixa necessita de uma visão geral sobre todas as funções da empresa, como: pagamentos, recebimentos, compras de matéria-prima, compras de materiais secundários, salários e outros, por que é necessário prever o que se poderá gastar no futuro dependendo do que se consome hoje.

Com o avanço tecnológico e a economia sempre em transformação, o mercado passa a exigir mais das empresas, com alta competitividade, elas necessitam de um gerenciador financeiro com alto conhecimento, para conseguir superar a crise de incertezas e dificuldades que vem acarretando com as grandes mudanças ocorridas na economia.

A metodologia utilizada neste trabalho científico foi de pesquisas bibliográficas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de Caixa constitui o movimento de entradas e saídas de caixa, bem como as variações no saldo dessa conta. Podemos dizer que a ferramenta fluxo de caixa é um instrumento utilizado com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa em determinado momento. (ZDANOWICZ, 2004).

Segundo Groppelli (2009) o fluxo de caixa deve focalizar os recebimentos e pagamentos ocorridos. Os recebimentos são determinados pelos padrões de crédito da companhia, se esses padrões forem rigorosos, muito pouco clientes estarão qualificados ao crédito, as vendas irão declinar e, como resultado, as contas a receber diminuirão.

O fluxo de caixa além do controle do saldo se resume também em: a forma e onde está aplicado o capital da empresa, o capital de giro ou necessidade de capital de giro, efeito das operações feitas dos investimentos. Para apurar o fluxo de caixa é feita sua demonstração para efeito de análise de instrumento de trabalho e de análise.

“A demonstração de fluxo de caixa não era de uso obrigatório para todas as empresas, mas depois da Lei nº 11.638/07 se tornou obrigatório sua execução.” CPC 03.

Segundo Matarazzo (2010) os principais objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa são:

- Avaliar alternativas de investimentos.
- Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários.
- Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez.
- Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Seguindo as tendências internacionais, o fluxo de caixa pode ser incorporado às demonstrações contábeis tradicionalmente publicadas pelas empresas. Basicamente, o relatório de fluxo de caixa deve ser segmentado em três grandes áreas:

I - Atividades Operacionais;

II - Atividades de Investimento;

III - Atividades de Financiamento.

As Atividades Operacionais são explicadas pelas receitas e gastos decorrentes da industrialização, comercialização ou prestação de serviços da empresa. Estas atividades têm ligação com o capital circulante líquido da empresa.

As Atividades de Investimento são os gastos efetuados no Realizável a Longo Prazo, em Investimentos, no Imobilizado ou no Intangível, bem como as entradas por venda dos ativos registrados nos referidos subgrupos de contas.

As Atividades de Financiamento são os recursos obtidos do Passivo Não Circulante e do Patrimônio Líquido. Devem ser incluídos aqui os empréstimos e financiamentos de curto prazo. As saídas correspondem à amortização destas dívidas e os valores pagos aos acionistas a título de dividendos, distribuição de lucros.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA AS EMPRESAS

As informações sobre os fluxos de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e

equivalentes de caixa e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos. - CPC 03.

Vemos que a Demonstração do Fluxo de Caixa permite a empresa analisar as entradas e saídas, a controlar o que está sobrando ou em falta na empresa, assim facilitando a gestão a tomar decisões com antecedência para saber se devem aplicar ou tomar recursos.

Segundo o livro Manual de Contabilidade Societária, as informações da DFC, principalmente quando em conjunto com as demais demonstrações financeiras, podem permitir que investidores, credores e outros usuários avaliem:

1. A capacidade de a empresa gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa;
2. A capacidade de a empresa honrar seus compromissos, pagar dividendos e retornar empréstimos obtidos;
3. A liquidez, a solvência e a flexibilidade financeira da empresa;
4. A taxa de conversão de lucro em caixa;
5. A performance operacional de diferentes empresas, por eliminar os efeitos de distintos tratamentos contábeis para as mesmas transações e eventos;
6. O grau de precisão das estimativas passadas de fluxo futuros de caixa;
7. Os efeitos, sobre a posição financeira da empresa, das transações de investimentos e de financiamento, etc.

Segundo Marion (2008, página 115) “sem o fluxo de caixa fica quase impossível projetar e planejar-se financeiramente. Sem orçamento (planejamento financeiro) é impossível ter uma administração sadia”.

De maneira abrangente, o fluxo de caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Sem esse controle a empresa fica vulnerável a algumas incertezas e dificuldades que o mercado vem trazendo, e um bom administrador utilizando a Demonstração do Fluxo de Caixa junto com as outras demonstrações consegue obter uma alta lucratividade no exercício de uma empresa, gerando satisfação com seus credores, fornecedores, clientes e entre outros.

CONCLUSÃO

Este artigo apontou o que é o fluxo de caixa e a importância dele para as empresas, é de grande importância para o gerenciamento financeiro, pois o gestor tendo em sua empresa a Demonstração do Fluxo de Caixa pode averiguar e controlar o que está entrando ou saindo, em períodos futuros, verificando com antecedência se deve ou não buscar recursos.

Sem muito conhecimento sobre o assunto abordado, podemos afirmar que obtemos nosso objetivo, concluindo que o fluxo de caixa é um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário nas tomadas de decisões.

Todas as empresas, de grande porte até as micros empresas necessitam fazer a demonstração do fluxo de caixa, onde assim pode ajudar a controlar e planejar o seu ciclo operacional, visando melhores lucros e investimentos.

REFERENCIAS

Comitê de Pronunciamento Contábeis 03,2011.

GROPPELLI, A.A. **Administração Financeira**: 1.Edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de Contabilidade Societária**, São Paulo: Atlas.2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: 7ª Edição, São Paulo: Atlas. 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**: 8ª Edição São Paulo: Atlas. 2008

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5ª ed. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1995.

www.portaldecontabilidade.com.br

A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

Edson Miranda de Souza²⁵¹

RESUMO

A evolução do conhecimento em Administração, a exemplo de outras ciências sociais, acontece em contextos específicos de cada momento histórico e político. Os estudos organizacionais evoluíram, portanto, dentro dessa perspectiva histórica e fundada em uma base de racionalidade, de forma cíclica e renovadora, interligando os ciclos de vida dos indivíduos. A Ciência da Administração caracteriza-se por fragmentação e descontinuidade que fundamentam as diferentes correntes do pensamento administrativo. O desenvolvimento deste sistema, impactado pela turbulência do ambiente externo, originou os processos de planejamento empresarial. Este artigo, baseado em pesquisa bibliográfica, descreve as principais fases deste processo evolutivo.

Palavras-chave: Administração; Teoria Organizacional; Planejamento.

ABSTRACT

The evolution of knowledge in Management, along with other social sciences, happens in specific historical and political contexts. Organizational studies were developed based on this historical perspective, founded on a basis of rationality, in a cyclical and renewed way, and connected to the life cycles of individuals. Management Science is characterized by fragmentation and discontinuity that underlie the different currents of management thought. The development of this system, impacted by the turbulence in external environment, originated business planning process. This paper, based on bibliographic research, describes the main phases of this evolutionary process.

Key-words: Management; Organizational Theory; Planning.

ORIGEM E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A evolução do conhecimento científico, particularmente das ciências sociais, acontece em contextos específicos de cada momento histórico, a partir de ferramentas institucionais que visam legitimar os novos conceitos que surgem, contrapondo-se às teorias vigentes. Reed (2006, p. 64) enfatiza que a “criação de uma teoria é uma prática intelectual situada em dado contexto histórico [...] para legitimar certos conhecimentos e os projetos políticos que deles derivam.”. Os estudos organizacionais evoluíram, portanto,

²⁵¹ Mestre em Administração. Professor da Faculdade de Nova Serrana.

dentro dessa perspectiva histórica, calcada na “observação dos fatos sociais na esfera da produção e do trabalho, carregada de valores e referências dominantes, com a subordinação da ciência aos movimentos mais amplos do capital e dos interesses dominantes.” (BRONZO e GARCIA, 2000, p. 70).

Assim, a construção do conhecimento científico funda-se em uma base de racionalidade legitimada pelo pensamento convencional (BRONZO e GARCIA, 2000). Segundo Santos (1988, p. 3): “O modelo de racionalidade que preside a ciência moderna constituiu-se a partir da revolução científica do século XVI, [e somente] no século XIX, este modelo de racionalidade se estende às ciências sociais emergentes.” Esse quadro começa a mudar a partir dos trabalhos de Kuhn, prevendo a importância da diversidade e da pluralidade, e “ressaltando a validade dos estudos históricos e sociológicos para o avanço da prática científica.” (BRONZO e GARCIA, 2000, p. 68). Conforme Burrell (2006), para Kuhn a ciência se desenvolve por meio de tensões políticas, de forma cíclica e renovadora, interligando os ciclos de vida dos indivíduos e a evolução das ciências. Este processo evolutivo atravessa períodos de descontinuidade da chamada “ciência normal”, alternando ciclos de mudanças revolucionárias.

A evolução da Ciência da Administração, segundo Bronzo e Garcia (2000, p. 71), caracteriza-se, assim, por sua multidisciplinaridade, fragmentação e descontinuidade. Os estudiosos argumentam ser a natureza epistemológica das teorias organizacionais o caminho para “ultrapassar certos problemas empíricos no campo da Administração”, que fundamentam as diferentes correntes do pensamento administrativo. Dentre essas correntes destacam-se, por seu perfil paradigmático e de inflexão, as escolas Científica, de Relações Humanas e Estruturalista.

A origem da Ciência da Organização remonta ao século XIX, sendo fruto da evolução do capitalismo industrial que trouxe ao ambiente econômico mudança e complexidade (REED, 2006). A organização como forma de poder, o crescimento da sociedade organizacional e o racionalismo formam a base para os primeiros estudos da nascente Teoria das Organizações. A organização racional define padrões e institucionaliza o indivíduo. “Os seres humanos tornam-se ‘matéria-prima’ transformada pelas tecnologias da sociedade moderna em membros bem comportados e produtivos da sociedade, pouco propensos a interferir nos planos de longo prazo das classes dominantes e elites.” (REED, 2006, p. 67). Essa visão mecanicista foi um dos pilares da idéia européia de progresso a partir do século XVIII, constituindo-se sinal intelectual da

ascensão da burguesia, onde ordem e estabilidade são condicionantes da transformação tecnológica (SANTOS, 1988).

De acordo com a Escola Clássica, a organização constitui um sistema autônomo, que assegura sua eficiência interna a partir de controles sobre o trabalho. A organização é construída racionalmente, resumindo-se os problemas de planejamento e controle da produção a problemas técnicos. Neste enfoque, eventuais conflitos de interesse são tratados dentro de um esforço de coordenação e integração. Aos administradores estava reservada a tarefa de “ajustar os conflitos à ordem dominante, tratando-os de forma eficiente e buscando o reequilíbrio e uma situação de estabilidade para o sistema como um todo.” (BRONZO e GARCIA, 2000, p. 73). Na verdade, a evolução do pensamento organizacional subordina-se ao ambiente econômico e suas carências. “Tanto nas sociedades capitalistas como nas sociedades socialistas de Estado do leste europeu, a industrialização da ciência acarretou o compromisso desta com os centros de poder econômico, social e político, os quais passaram a ter um papel decisivo na definição das prioridades científicas.” (SANTOS, 1988, p. 12).

A Escola de Relações Humanas surgiu com o objetivo de dar mais ênfase aos aspectos informais das relações entre indivíduos e grupos (BRONZO e GARCIA, 2000), em função da incapacidade da organização racional de resolver problemas de integração social e sua relação com a manutenção da ordem social (REED, 2006). Os estudos dessa corrente de pensamento também se apoiaram no funcionalismo de Durkheim, defensor da estabilidade e integração orgânica das sociedades (BRONZO e GARCIA, 2000). No entendimento de Reed (2006, p. 70), o pensamento organicista preocupava-se em combinar poder e autoridade com um sentimento de comunidade: “toda a força da escola de relações humanas vem da identificação do isolamento social e dos conflitos como sintomas de uma patologia social.”.

O modelo racional foi gradativamente sendo substituído pela ideia organicista, integrando os indivíduos na civilização industrial, apresentando características sociológicas naturalistas, mostrando a organização como um sistema social, buscando um equilíbrio com o ambiente cada vez mais dinâmico. Como descreve Reed (2006, p. 70), a organização como um sistema social “facilita uma integração de indivíduos dentro da comunidade mais ampla, bem como a adaptação desta às condições técnico-sociais de mudança, que frequentemente ocorre de forma volátil.”. Assim, no começo da década de 1950, cristalizou-se como teoria predominante: a concepção das organizações como sistemas sociais.

Entre os anos de 1950 e 1970, entretanto, ganha força o funcionalismo estrutural, aliando a necessidade de estabilidade e segurança internas às preocupações com as ameaças ambientais (REED, 2006). Nesse reposicionamento, as sociedades seriam estruturas estáveis tendendo ao equilíbrio e ao consenso, sendo reais as possibilidades da convergência de valores e consenso entre os indivíduos (BRONZO e GARCIA, 2000). A abordagem sistêmica, fruto da análise estrutural-funcionalista permitia aos teóricos avaliar o desenvolvimento sócio organizacional (REED, 2006). Entretanto, “a prática intelectual e o desenvolvimento das análises organizacionais entre os anos de 1940 e 1960, eram apenas parte de um movimento muito mais amplo que ressuscitou os modelos evolucionistas do século XIX.” (KUMAR²⁵², 1978 *apud* REED, 2006, p. 72).

Desta forma, como apontam Bronzo e Garcia (2000, p. 86), por trás da evolução do pensamento administrativo nos últimos 100 anos existe uma continuidade histórica, tendo em vista a adoção dos mesmos padrões de racionalidade. Sob a ótica epistemológica e metodológica, os estudos administrativos “poderiam ampliar o seu alcance à medida que se distanciassem dos aspectos normativos e hegemônicos dos discursos tipicamente funcionalistas, incorporando a esse ponto de vista uma análise sustentada por um tipo de racionalidade também substantiva.” Concluindo, os autores defendem a “necessidade de embasamento do estudo das teorias e das finalidades engendradas nos domínios da Administração, preferencialmente, em uma perspectiva histórica, crítica, plural e dialética.”.

ORIGEM DOS SISTEMAS DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Ansoff e McDonnell (2009) sustentam que a evolução dos sistemas de administração correlaciona-se com o nível de turbulência do ambiente. Assim, na medida em que aumentava a complexidade e a previsibilidade era reduzida, novos sistemas de administração, cada vez mais complexos, foram desenvolvidos. A evolução desses sistemas, segundo os autores, ocorreu em quatro estágios distintos, sendo que o primeiro, a gestão de controle, seria derivada de um processo repetitivo, onde o desempenho seria medido *a posteriori*, dentro de um ambiente relativamente estável. Esse sistema, baseado em manuais e focado no controle financeiro, teria sido observado nos primeiros trinta anos do século XX. O segundo estágio refere-se à gestão de

²⁵² KUMAR, K. *Prophecy and progress: the sociology of industrial and post-industrial society*. Londres: Allen Lane, 1978, p. 179-190.

extrapolação, baseada na suposição de que o futuro poderia ser previsto através da extrapolação de dados do passado. Nesse estágio, observado a partir da década de 1930 e suportado por uma proposta de caráter reativo, foram utilizadas ferramentas como “orçamento de operações e de investimentos”, “administração por objetivos” e “planejamento de longo prazo”. (ANSOFF e MCDONNELL, 2009).

A partir da década de 1950, um novo estágio dos sistemas de administração se inicia, desta vez, através de uma tentativa de antecipar as mudanças ambientais dentro de um maior nível de turbulência. A “gestão por previsão” procurava respostas oportunas a um ambiente de mudanças rápidas ainda que previsíveis. Ante as ameaças e oportunidades previsíveis, surgia o Planejamento Estratégico. Este se diferencia do “planejamento de longo prazo”, em função de suas visões de futuro (ANSOFF e MCDONNELL, 2009). Enquanto no planejamento de longo prazo “acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado [...], no Planejamento Estratégico não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado e, tampouco, se acredita que seja extrapolável.” (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 37-38). O planejamento de longo prazo antecede o Planejamento Estratégico, caracterizando-se este por uma evolução do primeiro. No planejamento de longo prazo,

“as metas são detalhadas em programas de ação, orçamentos e planos de lucro para cada uma das unidades-chave da empresa [...] o planejamento estratégico substitui a extrapolação por uma análise estratégica detalhada, que [...] compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia”. (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 38-39).

O quarto estágio desse processo evolutivo é denominado pelos autores de “gestão através de resposta flexível e rápida”. Identificado a partir da década de 1970, este estágio caracteriza-se por oportunidades que são apenas parcialmente previsíveis, e enquanto o planejador está sujeito a enfrentar surpresas imprevisíveis. O ferramental utilizado inclui o “planejamento contingencial” e a “administração de questões estratégicas e de surpresas” (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 35-36).

O Planejamento Estratégico tradicional, entretanto, baseava-se na análise dos pontos fortes e fracos da organização, que, em determinado momento, foram identificados em algumas circunstâncias como obstáculos à mudança. Desta forma, o Planejamento Estratégico incorporou o fator potencialidades internas. A organização escolhe as estratégias que estão em linha com seus objetivos, mas seu êxito depende de suas

potencialidades internas (ANSOFF e MCDONNELL, 2009). Os autores identificam dois tipos complementares de potencialidade: (1) funcional – pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção etc.; e (2) administração geral – determinada por cinco componentes: (a) qualificações e mentalidade dos principais administradores; (b) clima social (cultura) dentro da empresa; (c) estrutura de poder; (d) sistemas e estrutura organizacional; e (e) capacidade da administração geral para o trabalho de gestão (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 41).

Assim, o Planejamento Estratégico é enriquecido com a adição do planejamento de potencialidades. Esse processo, entretanto, traduz-se em mudança, e com ela, em suas consequências naturais:

“A experiência tem mostrado que, quando o planejamento exige uma mudança descontínua da potencialidade de administração geral (particularmente de mentalidade dos administradores, cultura, ou estrutura de poder), a implantação do plano choca-se com uma forte resistência organizacional à mudança. A menos que sejam tomadas medidas para reduzir, superar ou gerir a resistência durante o processo de implantação, o planejamento tenderá a se transformar num processo de paralisia por análise”. (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 41).

O crescente aumento da turbulência ambiental, notadamente a partir da década de 1970, veio exigir dos planejadores a utilização de sistemas em tempo real, dando origem ao que os autores denominam de “administração de questões estratégicas”. Este novo enfoque incluiu o monitoramento contínuo das tendências ambientais, de forma a reagir a seus impactos. Esse monitoramento, entretanto, não é suficiente para tratar questões denominadas surpresas estratégicas, as quais se relacionam com problemas que surgem de forma inesperada, muitas vezes problemas novos ainda não vivenciados, para os quais a organização não possui experiência anterior, gerando perdas financeiras ou de oportunidades, que reclamam por ações e respostas urgentes que os procedimentos normais não conseguem endereçar (ANSOFF e MCDONNELL, 2009, p. 43).

Verifica-se, portanto, que os sistemas de administração voltados para o planejamento empresarial evoluíram, ao longo do século XX, de uma forma ascendente, onde sistemas mais simples foram sendo progressivamente aperfeiçoados, na medida em que a turbulência ambiental crescente cobrava novas atitudes e arranjos por parte dos administradores, de forma a poder lidar com a crescente complexidade.

Esse quadro evolutivo do pensamento administrativo demonstra que, até a metade do século XX, as organizações possuíam uma atitude meramente reativa, no que diz respeito às suas respostas estratégicas, às ações que desenvolveriam para lidar com as

descontinuidades e surpresas do ambiente. Neste particular, Ansoff e McDonnell (2009) se apóiam no trabalho de Chandler (1990) para traçar esta linha do tempo, sustentando que o planejamento empresarial vivenciou quatro estágios de evolução (resposta reativa, planejamento estratégico, planejamento da postura estratégica e administração de questões em tempo real), havendo um interstício de tempo muito grande entre cada estágio, de forma que as organizações pudessem responder às descontinuidades ambientais e, em seguida, a elas adaptarem-se. É com base neste raciocínio, argumentando que a evolução do primeiro estágio, caracterizado pela resposta reativa, até o segundo, onde o planejamento estratégico foi “inventado”, que os autores situam os primórdios do Planejamento Estratégico em meados do século XX. Desta forma, até então, teríamos apenas estruturas que reagiam às ameaças e oportunidades ambientais, sem a elas se anteciparem.

METODOLOGIA

De acordo com Silva e Silveira (2003), metodologia é a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos e/ou de campo) com os quais se desenvolverá a questão proposta pela pesquisa, dando base para a construção de um saber seguro e válido.

Metodologicamente, esta pesquisa se caracteriza como descritiva quanto aos fins, e como bibliográfica quanto aos meios, consistindo, pois, da exploração de registros científicos sobre o tema.

A pesquisa bibliográfica não pode ser confundida com repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado tema, propiciando uma análise nova, com novo enfoque ou abordagem, produzindo conclusões inovadoras (LAKATOS e MARCONI, 2001), e constituindo-se de “reforço paralelo na análise de suas [do cientista] pesquisas ou manipulação de suas informações.” (TRUJILLO²⁵³, 1974, p. 230 *apud* LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 183).

CONCLUSÃO

A Ciência da Administração evoluiu de forma fragmentada e dispersa, provocada por requerimentos de estruturação organizacional advindos da Revolução Industrial do

²⁵³ TRUJILLO, F. A. *Metodologia da ciência*. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

final do século XIX, o que fez com que a administração de organizações fosse se consolidando ao longo dos últimos 150 anos, deixando de ser a matéria empírica dos empreendedores pioneiros para se transformar em profissão. Amparada nos fundamentos funcionais da Sociologia, ciência que historicamente a antecede, a Administração tornou-se autônoma enquanto objeto de estudo e prática. De outro lado, subordinada aos ditames do ambiente econômico e político, a prática administrativa procurou lograr êxito como suporte invisível do processo de industrialização, adicionando aos tradicionais meios de produção tangíveis, capital e trabalho, o componente tecnológico do conhecimento.

A evolução do conhecimento em Administração fluiu de forma constante, ainda que não uniforme, agregando, a cada etapa de seu processo de crescimento, as experiências adquiridas por seus agentes na lida com a geração de riquezas e com as particularidades do indivíduo. Inicialmente focado nos processos mecânicos da produção industrial, onde esses conhecimentos contribuíram para estabelecer diretrizes visando à organização do trabalho, bem como para o desenvolvimento de métricas que pudessem auxiliar na avaliação e monitoramento de seu desempenho, rapidamente eles evoluíram para um estágio superior, com foco nas peculiaridades das relações humanas e na observação de características das leis naturais.

Esse estágio superior de evolução de conhecimento é alcançado com o desenvolvimento de posturas antecipatórias de gestão, que viriam a se contrapor ao posicionamento estático e meramente reativo que, até então, caracterizava a condução dos negócios e a administração das organizações. Este novo posicionamento agregaria, não somente os conhecimentos acumulados para a avaliação dos impactos do ambiente na organização, mas também aqueles necessários para influir no contexto do próprio ambiente. A construção de ações e de ferramentas de gestão necessárias para lidar com um ambiente cada vez mais hostil e imponderável, foi também o suporte para desenvolvimento dos conhecimentos relacionados às estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. São Paulo: Atlas, 2009.

BRONZO, Marcelo; GARCIA, Fernando Coutinho. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In:

ESTUDOS CIENTÍFICOS FANS 2012: um incentivo à pesquisa docente e discente.
Nova Serrana, MG. Setembro/2012. Faculdade de Nova Serrana. ISBN: 978-85-66214-00-0

RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Org.) **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000. p.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1, p. 437-460.

CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: The MIT Press, 1990. 464 p.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira de Oliveira; CORRÊA, Osvaldo Manoel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2. ed. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008. 134 p.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. v.1, p. 61-97.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. Porto: Edições Afrontamento, 1988. 22 p.

SILVA, José Maria; SILVEIRA, Emerson Sena. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**: normas e técnicas. Juiz de Fora: JuizForana, 2003.

PROCESSO DECISÓRIO E FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Edson Miranda de Souza²⁵⁴

RESUMO

Avanços na tecnologia e competição exigem estratégias de negócios gerenciadas por sistemas de informação. O processo de mudanças de base tecnológica é complexo, geralmente independe de aspectos técnicos e quase sempre encontra resistências. Este artigo discute o papel das lideranças em processos de mudança, através de mecanismos de aprendizagem organizacional. Esta alternativa, entretanto, requer habilidade dos líderes, de forma a obter comprometimento das equipes envolvidas.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Aprendizagem organizacional; Base tecnológica.

ABSTRACT

Advances in technology and competition require business strategies managed over information systems. The process of changing in technology basis is complex and often is independent of technical aspects and usually finds resistances. This paper discusses the role of leadership in process of changing through organizational learning mechanisms. This alternative, however, requires special skills of leaders, so as to obtain commitment from the teams.

Keywords: Information Technology; Organizational learning; Technology basis.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam freqüentemente problemas associados à sua base tecnológica. O avanço na tecnologia associado à crescente competição nos diversos mercados exige cada vez mais estratégias de negócios desenhadas ou monitoradas por sistemas de informação. A avaliação do ambiente existente e a constatação da

²⁵⁴ Mestre em Administração é professor na Faculdade de Nova Serrana.

necessidade de mudanças não são por si só suficientes para a resolução destes problemas organizacionais. O processo de decisão referente a mudanças de base tecnológica é complexo, dependendo de uma série de fatores nem sempre associados aos aspectos técnicos da decisão. O processo de mudanças encontra resistências e os tomadores de decisão têm que arcar com o risco associado às incertezas naturais destes processos. O desenvolvimento de mecanismos de aprendizagem organizacional pode ser um caminho para a solução destes problemas, diluindo os riscos, trazendo maior conforto aos administradores. Esta alternativa, entretanto, exige uma liderança hábil que consiga obter participação e comprometimento das equipes envolvidas.

2 Estratégia e sistemas de informação

Os sistemas de informação constituem base vital para o desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios. Certo e Peter (2006) concentram-se nos aspectos relacionados ao controle estratégico e sua dependência de sistemas que proporcionem informações confiáveis e oportunas. Os administradores estarão avaliando continuamente a efetividade de tais sistemas.

Freqüentemente os tomadores de decisão poderão estar reclamando da qualidade e oportunidade das informações que recebem: "... podem reclamar que existem muitas informações sobre assuntos pouco relevantes e que informações prioritárias não recebem a divulgação que mereceriam; que as informações estão tão dispersas pela organização e que é necessário um grande esforço para se obterem simples dados..." (CERTO e PETER, 2006, p.152).

Desta forma, os administradores estarão avaliando os sistemas de informação objetivando identificar sintomas que possam indicar que eles não estejam funcionando de forma adequada. Estes sintomas podem ser de ordem operacional, relacionados à forma de funcionamento da organização, psicológicos, refletindo os sentimentos de seus membros ou, sintomas de conteúdo de relatórios, onde são identificadas fraquezas ou carências quanto à consistência, padronização, detalhamento, adequação, oportunidade e comparabilidade das informações disponíveis.

Mas esta avaliação da qualidade dos sistemas de informação não impacta a estratégia organizacional apenas nos aspectos relacionados ao controle estratégico. Muitas vezes a própria definição de estratégias viáveis e sua efetiva implantação poderão depender de sistemas de informação adequados. Sistemas específicos de apoio ao processo decisório podem vir a ser necessário.

Estes se constituem de “um conjunto interdependente de ferramentas de auxílio que ajuda os administradores a tomar decisões não estruturadas, ou seja, aquelas não previstas, para as quais ainda não há informações disponíveis.” (CERTO e PETER, 2006, p.154).

São portanto significativos os desafios das áreas de tecnologia da informação quando instadas a suprir com adequadas ferramentas os administradores e tomadores de decisões. A estratégia organizacional é fortemente dependente destas ferramentas e sua disponibilidade e adequação aos propósitos e cultura organizacionais são freqüentemente requeridos. Em outra frente, os profissionais de tecnologia da informação são também cobrados a reduzir custos e justificar os quase sempre relevantes investimentos que a tecnologia requer. Neste cenário, quando os usuários chave avaliam o ambiente atual como inadequado, deve ser iniciado o processo de mudança e readequação, quase sempre requerendo a identificação, negociação, compra e instalação de novos aplicativos. Este, sem dúvida, se constitui em uma das mais difíceis e desafiadoras tarefas do profissional de tecnologia da informação.

3 Modelos de decisão para a aquisição de novas tecnologias

Ao estudar os atributos que estão relacionados ao processo de aquisição de novas tecnologias Costa e Freitas (2008) apontam àqueles relacionados à demonstrabilidade como os mais efetivos. Neste caso, demonstrabilidade foi definida como “grau no qual uma nova TI [Tecnologia da Informação] pode ser experimentada anteriormente à adoção”. (COSTA e FREITAS, 2008). Segundo os autores a decisões de compra de bens estratégicos, aí incluídos novas tecnologias, são envoltas por incertezas, constituindo-se de processo subjetivo. A subjetividade torna-se então “elemento fundamental nas estimações de custos e benefícios que compõem o valor percebido.” (*Ibidem*). Inovações tecnológicas carregam consigo maiores incertezas e os custos psicológicos associados ao processo decisório.

Segundo Costa e Freitas (2008), o processo de aquisição de novas tecnologias pode ser amparado em quatro modelos teóricos principais. O *Innovation Diffusion Theory* (IDT) apresenta cinco construtos relacionados a este processo como vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, visibilidade dos resultados e demonstrabilidade, esta última objeto específico do estudo em questão. A *Theory of Reasoned Action* (TRA) foca o comportamento individual. De acordo com a teoria a intenção de adotar nova tecnologia

é determinada por interesses pessoais e por influências sociais, sendo traçadas relações causais entre os construtos atitude e normas subjetivas. O indivíduo espera que a adoção de novas tecnologias gere conseqüências em sua atividade profissional e as referências sociais, aprovação de grupos de profissionais semelhantes, torna-se uma referência para ele no processo decisório. A *Theory of Planed Behavior* (TPB) complementa a anterior incluindo o construto controle comportamental percebido. Finalmente, a *Technology Acceptance Model* (TAM) engloba construtos definidos pelos modelos IDT como utilidade percebida e facilidade de uso percebida, o primeiro relacionado a vantagem relativa e o segundo a complexidade.

O que percebemos nos modelos apresentados é que todos eles pressupõem variáveis de ordem organizacional, pessoal e social, deixando de lado os aspectos meramente técnicos das soluções, contribuindo para a avaliação de riscos e para a justificativa dos investimentos à partir de expectativas e comportamentos dos tomadores de decisões.

4 Processo decisório e aprendizagem

O processo de crescimento e de sobrevivência estratégica competitiva tem requerido das organizações investimentos em novas tecnologias. O uso da TI, por outro lado, tem apresentado muitas vezes resultados insatisfatórios.

Objetivando auxiliar o processo de planejamento estratégico voltado para sistemas de informação, os autores ao revisar a literatura pertinente a processos decisórios nas organizações abordam a evolução deste processo, iniciando pela escola da decisão racional. De acordo com ela, os tomadores de decisões possuem condições de identificar todas as alternativas possíveis e suas conseqüências. O racionalismo puro, por ser pouco flexível e complexo “conduz à paralisia e à dificuldade de inovação” (COSTA e FREITAS, 2008).

A racionalidade limitada reconhece as limitações da capacidade intelectual humana. Para a solução de problemas organizacionais “o comportamento racional exige modelos simplificados, que captem os aspectos principais de um problema sem arrastar todas as suas complexidades.”. (AUDY; BEKER; FREITAS, 1999, p. 56).

O modelo político, por outro lado, considera que a essência da decisão inclui o interesse dos diversos grupos que participam do processo decisório. Assim, o processo decisório é analisado sob uma perspectiva política e suas implicações. Finalmente, a

escola do incrementalismo lógico é apresentada como uma “maneira eficaz de determinar boas estratégias, com a condição de ser aplicado por dirigente hábil...” (AUDY; BECKER; FREITAS, 1999, p. 56), a partir de formulação de estratégias que contem com a participação de diversas pessoas, divididas em subsistemas que avaliarão diferentes questões. Segundo os autores “as diferentes visões do processo decisório podem e devem contribuir para o entendimento do processo de gestão... neste sentido, a visão do incrementalismo lógico oferece uma adequada aproximação com a realidade organizacional...”. (*Idem*, p.57).

Ao abordar a aprendizagem organizacional os autores enfatizam cinco aspectos relacionados ao tema quais seja o domínio pessoal (a aprendizagem pessoal), os modelos mentais (reconhecer os modelos mentais pré-concebidos e como lidar com eles), a visão compartilhada (base para a obtenção do comprometimento), a aprendizagem em equipe (concentrar energias na busca de resultados) e o pensamento sistêmico (disciplina integradora das demais). Concluem que o desenvolvimento de projetos associados ao planejamento estratégico de sistemas de informação depende de participação, comprometimento e flexibilidade para mudar a tecnologia.

Consequentemente, a implantação de estratégias factíveis de tecnologia da informação irá requerer que as áreas de negócios sejam adequadamente envolvidas, em processo de aprendizagem organizacional que viabilize processos de mudança. Este deve criar condições adequadas para obter participação e comprometimento de toda a organização, uma vez que um dos vetores das dificuldades na implementação de novas tecnologias está na resistência a mudanças. A abordagem participativa e o pleno entendimento sobre o uso da tecnologia auxiliarão os administradores na adoção de novas soluções.

5 Conclusões

Audy, Beker e Freitas (1999) resumem com propriedade os problemas enfrentados pelas mais diversas organizações em todo o mundo com referência aos sistemas de informação:

As dificuldades de implantação, uso e manutenção são enormes e os administradores não conseguem obter as informações quando são necessárias. As bases de dados normalmente apresentam informações redundantes e desorganizadas. Muitos programas impedem a absorção de novos procedimentos organizacionais com a rapidez e a flexibilidade desejadas. Muitos ambientes possuem plataformas de hardware e software inadequadas às suas necessidades. A resistência aos processos de mudança gerados pela implantação de sistemas de informação é crescente. (AUDY; BEKER; FREITAS, 1999, p.54).

O desenvolvimento e a implementação de estratégias de negócios, por outro lado, dependem crescentemente das ferramentas de tecnologia da informação. Os administradores e tomadores de decisão avaliam constantemente as ferramentas de que dispõem mas, muitas vezes, não conseguem desenvolver um processo de mudança organizacional, em linha com as diretrizes centrais da estratégia, que contemple a adoção de novas tecnologias. Os modelos de processo decisório baseiam-se em atributos subjetivos e os tomadores de decisões sempre estão lidando com riscos e incertezas. Para minorar os riscos associados à subjetividade eles recorrem a alternativas de avaliação que na verdade reproduzem atributos não técnicos mas de fundo organizacional, pessoal e social.

O processo decisório, por sua parte é irracional. As limitações da capacidade intelectual de um indivíduo em particular requerem, portanto, que estes processos estratégicos sejam desenhados com a participação do maior número possível de pessoas, a fim de se obter uma visão compartilhada do processo de decisão. Entretanto, o desenvolvimento destas estruturas pressupõe a existência de um ambiente propício à aprendizagem organizacional e uma liderança hábil que consiga cooptar os diversos membros da organização para uma efetiva participação no processo incluindo um alto grau de comprometimento com os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; BECKER, João Luiz; FREITAS, Henrique. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. In: **EnANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.vanti.com.br/ensino/livro/07modelo%20de%20planejamento%20estrategico.PDF>.> Acesso em: 13 maio 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Pearson: São Paulo, 2.ed., 2006.

COSTA, R.S.; FREITAS, H. Um estudo exploratório do impacto da demonstrabilidade da TI nas decisões de compra de novas tecnologias da informação. In: **XXXII EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, não paginado, 2008. Disponível em http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/2008/2008_235_RSC_HF_enanpad.pdf.> Acesso em: 13 maio 2008.

“DEBAIXO DOS CARACÓIS DOS SEUS CABELOS”: Possibilidades de construção do sentido na MPB²⁵⁵

Flávia Aparecida Soares²⁵⁶

Maria Flávia Figueiredo²⁵⁷

RESUMO

A situação comunicativa interfere na análise e na construção de sentidos de um texto. Neste artigo procuramos demonstrar como a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos” de Erasmo Carlos e Roberto Carlos pode ser analisada a partir de uma situação comunicativa em sentido estrito, podendo ainda ser entendida em seu contexto comunicativo em sentido ampliado. Os pressupostos teóricos nos quais o trabalho se fundamenta são os da Linguística Textual, especialmente, as considerações feitas por Fávero e Koch (1983), Koch (2009) e Koch e Travaglia (1990). Para esses autores o texto deve ser entendido como qualquer manifestação escrita ou falada que possua um significado, independente de sua extensão, e é um contínuo textual caracterizado por vários princípios que fazem com que seus sentidos sejam apreendidos. Assim, o sentido do texto não é constituído apenas por sua estrutura textual de informações explícitas, mas também por dados que se apresentam de maneira implícita e que podem ser recuperados. Para alcançarmos nosso objetivo, fizemos, primeiramente, a análise de um fragmento do *corpus* com vistas a reconhecer algumas marcas linguísticas, e em seguida, ao longo das análises, pudemos constatar que a coerência está presente em todos os versos, funcionando como um princípio de interpretabilidade.

Palavras-chave: Explícito; Implícito; Linguística Textual; Música.

ABSTRACT

The communicative situation affects the analysis and construction of meanings of a text. In this paper we demonstrate how the song “Underneath the curls of his hair” by Erasmo Carlos and Roberto Carlos can be seen from a communicative situation in a strict sense, and can still be seen in its communicative context in a broad sense. The theoretical assumptions on which the work is based are those of Textual Linguistics, especially the considerations made by Favero and Koch (1983), Koch (2009) and Koch and Travaglia (1990). For these authors, the text must be understood as any written or spoken expression that has meaning, regardless of its length, and it is a continuous textual

²⁵⁵ O presente artigo foi desenvolvido durante pesquisas do mestrado em Linguística, apresentado no 3º SELL (Simpósio Internacional de Estudos Linguísticos e Literários) da UFTM (Universidade Federal do Triângulo Mineiro) e foi publicado na revista do SELL <http://www.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/sell>.

²⁵⁶ Mestre em Linguística com recursos do projeto Observatório da Educação/CAPES 2011 CAPES/UNIFRAN; membro do grupo de pesquisas do texto e discurso da Universidade de Franca (GTEDI); e-mail: flaaresns@yahoo.com.br.

²⁵⁷ Professora orientadora do programa de mestrado em Linguística da UNIFRAN; doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela UNESP, membro do GTEDI; participante do projeto Observatório da Educação CAPES/UNIFRAN 2011; e-mail: mariaflaviafigueiredo@yahoo.com.br.

characterized by several principles that make its meanings be seized. Thus the meaning of the text is not only constituted by its textual structure of explicit information, but also by data presented in an implicit way and can be recovered. Looking forward to accomplish our objective, we, first, made the analysis of a fragment of the corpus in order to recognize some linguistic traces. Then, along the analysis, we found that coherence is present in all the verses, functioning as a principle of interpretability.

Keywords: Explicit; implicit; Textual Linguistics; Music.

1 INTRODUÇÃO

A música faz parte de um processo comunicativo em que um autor/compositor procura atingir um ouvinte/leitor e assim veicular uma mensagem que possa lhe fazer sentido. Ela é, na maioria das vezes, carregada de um conteúdo ideológico que nem sempre é percebido pelo ouvinte/receptor, mas nem por isso ele deixará de entendê-la em sentido estrito.

A análise da música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos”, de Erasmo Carlos e Roberto Carlos, sob as vertentes da Linguística Textual, principalmente no que se refere ao explícito a ao implícito, visa a colaborar para o entendimento dos efeitos de sentido que a constituem.

A pesquisa terá como base as abordagens teóricas da Linguística Textual, em especial as considerações feitas por Koch e Travaglia (1990), em que a situação comunicativa interfere na produção/recepção do texto. De acordo com os autores, um texto pode ser entendido tanto em seu sentido estrito, considerando-se apenas o (contexto imediato de interação), ou pode ser entendido levando-se em consideração o contexto sócio-político e cultural em que foi/está inserido (sentido mais amplo).

Consideramos a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos” um bom exemplo de análise por nos possibilitar uma interpretação em sentido estrito, ou seja, o contato com sua melodia, sua poesia e as diversas interpretações (dentro da construção/elaboração de sentidos possíveis), e também por possibilitar um estudo mais amplo, indo ao encontro do que está implícito (construção dos sentidos daquilo que a música não revela claramente), ou seja, uma análise que somente será possível após a recuperação do contexto em que a canção foi produzida.

Com respaldo em Koch e Travaglia (1990), percebe-se que o conhecimento de uma situação comunicativa mais ampla possibilita a focalização, que pode ser entendida como as abordagens ou os pontos de vista através dos quais as entidades evocadas no

texto passam a ser encaradas, afetando, assim, não apenas o que o produtor do texto quer informar, mas também o que o ouvinte/leitor compreende. A esse respeito, Bentes (2004, p. 262) esclarece que:

(uma situação) comunicativa mais ampla contribui para a focalização que pode ser entendida como a(s) perspectiva(s) ou ponto(s) de vista pelo(s) qual(is) as entidades evocadas no texto passam a ser vistas, perspectivas estas que, com certeza, afetam não só aquilo que o produtor diz, mas também o que o leitor ou destinatário interpreta.

2 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A LINGÜÍSTICA TEXTUAL

Considerar o texto atualmente como objeto de análise no campo de estudos da linguística textual é pouco ou praticamente em nada questionável, mas nem sempre foi assim.

Bentes (2004) reflete sobre os vários percursos da linguística até se chegar propriamente a uma linguística denominada linguística do texto. A autora nos mostra os avanços desta nova ciência e nos possibilita um contato com “o universo textual” desde as primeiras abordagens teóricas sobre o texto até os dias atuais.

A autora relata-nos que, em um primeiro momento, denominado de linguística estrutural, o objeto de estudo da linguística eram frases isoladas, o que se tornou questionável para alguns estudiosos da época, possibilitando, então, o surgimento de uma gramática chamada gramática textual. Essa gramática tinha como objetivo principal descrever o texto e analisá-lo por si mesmo. Acreditava-se que o texto possuía propriedades que se referiam ao próprio sistema abstrato da língua e que as gramáticas textuais conseguiriam descrever todos os seus significados. Lembramos que o texto, nesse sentido, ainda era tido como um produto (estrutura pronta e acabada) e que não eram considerados os processos de construção textual.

A partir de 1960 surge, então, na Europa, a chamada linguística textual, ciência que tem como objeto de estudo o texto, que, de acordo com Bentes e Mussalim (2004, p. 16 e 17), atualmente “tem como principal interesse os processos de produção, recepção e interpretação, reintegrando o sujeito e a situação de comunicação em seu escopo teórico”.

Notamos que a linguística textual deu um grande salto: o texto, que antes era visto simplesmente como produto, passou a ser analisado como um processo. O sujeito e a situação de comunicação que foram excluídos pela linguística estrutural agora são

reintroduzidos na análise dos textos e tornam-se imprescindíveis para a constituição dessa nova ciência.

Percebemos também que os avanços não ocorreram de forma imediata e que a linguística textual é uma ciência em constante evolução. Sendo assim, a análise de textos também não é uma tarefa fácil, visto que a concepção do que vem a se constituir texto nem sempre foi/é homogênea.

3 CONCEPÇÕES DE TEXTO E O SENTIDO DOS TEXTOS

Texto não é um termo que admite um único significado, assim, vários são os autores que procuram defini-lo e, como observam Fávero e Koch (1983), pode ser tomado em duas acepções.

A palavra texto às vezes é entendida por alguns autores como sinônimo de discurso e outras vezes não.

O texto em sentido amplo designa toda e qualquer manifestação da capacidade textual do ser humano (uma música, um filme, uma escultura, um poema, etc...), e, em se tratando de linguagem verbal, temos o discurso, atividade comunicativa de um sujeito, numa situação de comunicação dada, englobando o conjunto de enunciados produzidos pelo locutor ou pelo (locutor e interlocutor, no caso de diálogos) e o evento de sua enunciação. (Fávero e Koch, 1983, p.25).

As autoras consideram que o discurso é manifestado, linguisticamente, por meio de textos em sentido estrito, já o texto deve ser tido como qualquer manifestação falada ou escrita que possua um todo de significado independente de sua extensão. O texto é, pois, uma extensão comunicativa cotextual e contextual caracterizada por vários princípios que fazem com que seus sentidos sejam apreendidos (os princípios de interpretabilidade).

Para efeito de análise, nesta pesquisa consideramos o texto como sendo uma unidade comunicativa tanto oral quanto escrita, em que seja um todo de comunicação e de significado. Portanto, para discursarmos melhor sobre os pressupostos textuais e sobre os aspectos que colaboram para a formação de bons textos, tomaremos ainda um outro conceito de texto elaborado por Koch (2009, p.27).

O texto é uma manifestação verbal constituída de elementos linguísticos selecionados e ordenados pelos falantes durante a atividade verbal, de modo a permitir aos parceiros, na interação, não apenas a apreensão de conteúdos semânticos, em decorrência da ativação de processos de ordem cognitiva, como também a interação de acordo com as práticas socioculturais.

Assim, o sentido de um texto não é constituído apenas por sua estrutura textual e de informações que estão nele explícitas, mas também de dados que se apresentam de maneira implícita e que podem ser recuperados, caso o leitor reconheça a situação comunicativa em sentido amplo.

Essa perspectiva teórica, além de nos possibilitar um estudo para o que está fora do texto, procura também explicar a realização dos sistemas linguísticos em contextos da vida real, nas quais tanto o produtor quanto o receptor são importantes para a construção e elaboração dos sentidos do texto.

Podemos afirmar, de acordo com Bentes (2004), que a linguística textual atem-se a elaboração, funcionamento e recepção dos textos escritos e orais. A autora também aponta outros aspectos importantes no que se refere à construção dos sentidos do texto, relacionados à coerência textual.

Marcuschi (1983) considera que o texto seja o objeto de estudos da linguística e o vê como sendo uma instância comunicativa oral ou escrita e não como apenas uma sequência aleatória de frases.

O texto deve ser visto como uma sequência de atos de linguagem (escritos ou falados) e não uma sequência de frases de algum modo coesas. Com isto, entram, na análise geral do texto, tanto as condições gerais dos indivíduos como os contextos institucionais de produção e recepção, uma vez que estes são responsáveis pelos processos de formação de sentidos comprometidos com os processos sociais e configurações ideológicas. (Marcuschi, 1983, p.22).

Consideramos tais conceitos como sendo de suma importância, visto que a coerência e a coesão textuais são termos que apresentam divergências no que tange à sua definição.

Para Charolles (1989 apud BENTES, 2004, p. 257), “não há textos incoerentes em si, porque não há regras de boa formação de textos, (como se tem para as frases); tudo depende dos usuários (do produtor e principalmente do receptor) do texto e da situação”.

Em consonância com o autor podemos afirmar que não existe então o chamado “não texto”, ou seja, não existe um texto incoerente em si, mas sim um leitor incoerente para com as ideias do produtor do texto.

Já Fávero (2006, p.41) considera impossível saber o que é que o produtor do texto quer dizer. Para as autoras, “um texto prevê determinados sentidos, excluindo outros, determinadas leituras, excluindo outras, porém não transmite uma única leitura. Deste modo, a análise levantará marcas que levarão às intenções do texto, mas com certeza não haverá uma única leitura”.

Koch e Travaglia (1990) afirmam que “a textualidade ou textura” é aquilo que faz de uma sequência linguística um texto e não um amontoado aleatório de palavras. A sequência é percebida como um texto, quando aquele que a recebe é capaz de percebê-la como uma unidade significativa global.

Para efeito de análise, consideraremos como um texto coerente aquele que possui um encadeamento de ideias, mantém uma sequência lógica e faz sentido para aqueles que estão inseridos em seu “universo cognitivo”, de modo que a coerência deve estar presente no texto, mas o leitor só estará pronto para entender o texto e perceber seus fatores de coerência caso “coopere” ao fazer a leitura e interpretação desse texto.

3.1 TEXTO E (RE)CONSTRUÇÃO DE SENTIDO

A coerência e a coesão constituem dois princípios importantes de textualidade. Percebemos que alguns autores fazem distinção entre os dois termos, outros não, e há também aqueles que consideram apenas um desses fenômenos ou analisam vários aspectos relacionados a eles sem seguir nenhum critério.

A coerência, de acordo com Koch (1997, apud BENTES, 2004, p. 256) “diz respeito ao modo como os elementos subjacentes à superfície textual vêm a constituir, na mente dos interlocutores uma configuração veiculadora de sentido”. Já a coesão, também de acordo a autora (1997, apud BENTES, 2004, p. 256) pode ser considerada “o fenômeno que diz respeito ao modo como os elementos lingüísticos presentes na superfície textual encontram-se interligados, por meio de recursos também lingüísticos, formando seqüências veiculadoras de sentido”.

Podemos entender, então, a coerência manifestada em sentido macro como aquilo que faz com que um texto seja aceitável, lógico e nos faça sentido. Quando somos capazes de entender um texto oral ou escrito é porque fomos capazes de atribuir coerência a esse texto. Assim, a coerência relaciona-se a ideias, informações e conhecimentos. De maneira que, ouvir ou ler um texto e lhe atribuir sentidos significa processar os diversos significados que ele possa ter.

Já a coesão se refere ao modo como os elementos lingüísticos estão interligados no texto. Manifestada em nível microestrutural, ela se refere aos modos como os componentes do universo textual estão ligados numa sequência de frases.

Conforme salientamos, a atribuição da qualidade de coerência ou incoerência de um texto não é unânime; um mesmo texto pode fazer sentido para um determinado leitor/ouvinte e pode ser tomado como incoerente por outro.

4 “DEBAIXO DOS CARACÓIS DOS SEUS CABELOS”: Possibilidades de construção dos sentidos

Por reconhecermos a complexidade dos processos de produção e compreensão dos textos nas diferentes situações comunicativas é que buscamos analisar a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos”. Tendo salientado que a situação comunicativa interfere na produção/recepção de um texto e que o texto, conforme relata Koch (2009), pode ser analisado tanto em sentido estrito quanto em um sentido mais amplo, primeiramente optamos por fazer a análise de um fragmento da música considerando somente o contexto imediato de interação, e reconhecendo assim algumas marcas que estão nele explícitas.

Procuramos, por meio da análise, demonstrar algumas das possibilidades de interpretação da melodia e mostrar que a letra é possível de ser interpretada sem os conhecimentos de determinados elementos do contexto em que a música foi produzida.

Tomemos então o seguinte fragmento como análise:

- 1) “Um dia a areia branca
- 2) Seus pés irão tocar
- 3) E vai molhar seus cabelos
- 4) A água azul do mar”.

Esses versos nos relatam em sentido estrito que um dia os pés de alguém irão tocar a areia branca, e que a água azul do mar irá molhar os seus cabelos, ou, ainda, que um dia, alguém que nunca tocou a areia branca entrará em contato com ela e com as águas azuis do mar.

Assim, ao analisarmos os quatro primeiros versos da canção, deparamos com o explícito (aquilo que a música diz). Podemos, então, afirmar que os versos fazem sentido, pois conseguimos captar uma mensagem a partir deles. E agindo dessa maneira, estamos cooperando com o texto. Podemos dizer, então, que esse fragmento textual é

para nós um todo de sentido e de significado (faz sentido e transmite um significado), e o leitor/ouvinte consegue entendê-lo sem muito esforço.

O que fizemos ao analisar os primeiros versos da música foi procurar demonstrar que eles possuem sentido, ou seja, são coerentes entre si, e, ao longo das análises, procuraremos expor de que modo a coerência está presente em todos os versos da canção funcionando como um princípio de interpretabilidade.

Salientamos mais uma vez que é imprescindível ao leitor/ouvinte cooperar com a interpretação, pois cabe aos leitores/ouvintes emitirem julgamentos sobre a coerência (sentido macro) ou a incoerência (falta de organização em sentido macro) dos textos a eles destinados.

Desse modo, eles podem concluir que nem todos os textos são em princípio aceitáveis, assim, haverá para eles textos incoerentes, e, ao fazerem um julgamento sobre o sentido ou não sentido de um texto, o texto será classificado para eles como coerente ou não.

Ao considerarmos a linguagem, em termos de produção/recepção verificamos que seu sentido está na interação entre emissor/receptor, que em dado contexto de uso se manifesta pela ativação dos conhecimentos partilhados, o compositor verbaliza as unidades referenciais necessárias para os efeitos de sentido e o receptor ativa seus conhecimentos para captar a mensagem que o texto deseja transmitir.

De acordo com Koch (2009, p.47),

As inferências constituem estratégias cognitivas por meio das quais o leitor, partindo da informação veiculada e levando em conta o contexto, constrói novas representações mentais e estabelece uma ponte entre a informação explícita e a não explicitada.

Notamos também que em algumas partes da música o autor/compositor apresenta determinados segmentos textuais ou palavras-chave que induzem o ouvinte/leitor a inferir um sentido mais amplo e a se questionar sobre os fatores que levaram o eu lírico (aquele a quem a letra se refere) a se fazer distante.

- 31) “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos
- 32) Uma estória pra contar
- 33) De um mundo tão distante
- 34) Debaixo dos caracóis dos seus cabelos
- 35) Um soluço e a vontade

36) De ficar mais um instante”...

Podemos inferir, a partir dos versos acima, que o compositor/cantor não se refere a uma pessoa qualquer, mas a um eu lírico de cabelos encaracolados que se faz distante não por vontade própria, que seus cabelos guardam uma “estória” de um mundo distante daquele em que ele vive agora; que ele chorou ao ter que partir e que, ao ir embora, desejava ficar mais um instante.

No que diz respeito às estratégias de construções do (s) sentido (s) no texto é interessante observarmos a repetição da sequência **“debaixo dos caracóis dos seus cabelos”** em que podemos inferir precisamente que a música é destinada a alguém de cabelos encaracolados, e essa repetição garante ao ouvinte/leitor uma nova possibilidade de análise, e despertar-lhe o desejo de explorar os sentimentos advindos do mundo deste **“ser de cabelos encaracolados”**, suas vontades e seu sonho de **“voltar pra sua gente”**, como também desperta no ouvinte/leitor a curiosidade, para saber mais sobre os motivos que levam “esse alguém” a se fazer distante e “querer”, mas não “poder” voltar.

Até agora nos concentramos na análise em sentido estrito de pequenos fragmentos da música, verificando a existência de sua poesia e de sua musicalidade. Ressaltamos também que não pretendemos esgotar aqui todas as estratégias de produção e recepção do texto, apenas contribuir para que os seus mais diversos sentidos sejam assimilados e possibilitar para que surjam outras análises. Com base em Koch (2009, p. 35),

As estratégias cognitivas consistem em estratégias de usos do conhecimento. E esse uso, em cada situação, depende dos objetivos do usuário, da quantidade de conhecimento disponível a partir do texto e do contexto, bem como de suas crenças, opiniões e atitudes, o que torna possível no momento da compreensão, reconstruir não somente o sentido intencionado pelo produtor do texto, mas também outros sentidos, não previstos ou mesmos não desejados pelo produtor.

5 SOBRE A MÚSICA POPULAR BRASILEIRA: O implícito em “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos”

Como expusemos no início da pesquisa, nosso objetivo ao nos propor analisar a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos” é o de procurar identificar o explícito e o implícito que a compõem. Conforme salientamos, acreditamos que nosso *corpus* seja um bom exemplo, por possibilitar uma análise riquíssima tanto em um sentido estrito quanto em um sentido ampliado.

Conforme verificamos, o conhecimento de uma situação comunicativa mais ampla contribui para a focalização, que pode ser vista como as opiniões ou os pontos de vista pelos quais as entidades evocadas no texto passam a ser encaradas, afetando assim, não só a mensagem que o autor quer transmitir, mas também aquilo que o ouvinte/leitor interpreta. Porém, para que isso aconteça, precisamos nos situar no momento em que a música foi composta e recuperar seu contexto histórico.

De acordo com Bernardo (2007), a música popular brasileira teve fundamental importância na disseminação de mensagens sobre o sistema político que vigorou no Brasil entre os anos de 1964-1985. No período do regime militar, qualquer manifestação contra o sistema de governo vigente era considerada como ofensa, e seus veiculadores poderiam sofrer diversos tipos de sanções, tais como: censura, deportação, exílio, prisão, tortura e até a morte. Nesse período, muitos artistas foram perseguidos em nome da ordem do país, os artistas eram cada vez mais “enclausurados”, então, um dos únicos meios de que dispunham para denunciar o sistema de governo e os acontecimentos da época era compor canções que buscassem furar o bloqueio da censura por meio de uma linguagem metafórica.

Nessa época, por causa das fortes repressões sofridas pelos órgãos militares, alguns artistas viviam no exílio, entre eles o cantor e compositor baiano Caetano Veloso. Foi então que Erasmo Carlos e Roberto Carlos, sabendo das angústias do amigo que se encontrava distante de sua terra Natal e do seu desejo de voltar para o Brasil, compuseram a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos”, com a intenção de homenageá-lo.

Ao sabermos que o compositor/poeta tinha em mente uma pessoa específica, a qual procura homenagear, os versos da canção passam a ter um sentido diferente para nós. Assim, o conhecimento da situação comunicativa mais ampla nos permite saber que a canção foi destinada a Caetano Veloso e os versos adquirem novos (outros) sentidos.

“Um dia a areia branca
Seus pés irão tocar
E vai molhar seus cabelos a
A água azul do mar...
Um dia vou você
Chegando num sorriso
Pisando a areia branca

Que é seu paraíso”...

Recuperado o contexto histórico, percebemos que a música não fala simplesmente de alguém triste, em um lugar distante e que deseja voltar para a casa, mas sim das tristezas, da solidão e do desejo específicos de Caetano Veloso ao querer voltar para o Brasil.

Sabemos agora também, que “a areia branca” não é uma areia de um lugar qualquer, mas sim a areia branca de uma praia da Bahia, pois Caetano Veloso é baiano e sente saudades da sua terra Natal e do Brasil. Em contato com a situação comunicativa reconstruída, daquele tempo em que a liberdade era apenas “um valor cultivado no coração e nas mentes”, entramos, pois no universo do que está implícito na música, e acreditamos que os poetas “escondiam o que diziam ao dizer”, por isso a canção transmite um significado repleto de outras (novas) significações.

Ressaltamos que a análise do implícito somente foi possível após a recuperação do contexto histórico e nos possibilitou grandes descobertas, tais como a imagem do artista no período da ditadura militar, as sanções que sofriam e principalmente, conhecermos sobre o “sujeito”, de quem os versos falam: não um “sujeito qualquer”, mas sim baiano específico, de cabelos compridos e encaracolados, que durante alguns anos do regime militar foi exilado e esteve morando em Londres.

A partir de agora, nossa análise já não será mais a mesma, pois o conhecimento mais amplo nos possibilitou olhar a música de outra forma, atentos para os principais motivos de sua composição. Não estamos dizendo que a análise em sentido amplo seja mais importante do que a análise em sentido restrito, nosso objetivo aqui não é este, pretendemos apenas mostrar que a análise em sentido restrito nos faz enxergar o explícito, ou seja, a poesia que os versos transmitem e as diversas possibilidades de interpretação de sentido; já a análise em sentido amplo, após a recuperação do conhecimento do contexto sócio-político-cultural, nos leva a conhecer as marcas do que está implícito.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendemos, neste breve artigo, sob os fundamentos da linguística textual, analisar as marcas do explícito e do implícito que compõem a música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos”, de Erasmo Carlos/Roberto Carlos. Esperamos que nossas

análises tenham contribuído para um entendimento melhor dessa música em sentido estrito e em sentido amplo. Esclarecemos também que não tivemos a intenção de esgotar todas as possibilidades de estudos e, sim, colaborar para um enriquecimento dos seus significados e possibilitar aos leitores a assimilação de outros (novos) sentidos.

7 REFERÊNCIAS

BENTES, A. C. Linguística textual. In. BENTES, A. C.; MUSSALIM, F. (Orgs). **Introdução à linguística: domínios e fronteiras**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. Cap. 7, pág 245-282.

BERNARDO, C. J. **A MPB como recipiente de protestos contra a ditadura militar: as metáforas carregadas de vozes contra o regime autoritário**. Dissertação do mestrado em Letras. Instituto de Letras, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

FÁVERO, L. L. **Coesão e coerência textuais**. São Paulo: Ática, 2006.

_____. KOCH, I. G. V. **Linguística textual: Introdução**. São Paulo: Cortez, 1983.

KOCH, I. G. V. **O texto e a construção dos sentidos**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

_____. TRAVAGLIA, L. C. **A coerência textual**. São Paulo: Contexto, 1990.

MARCUSCHI, L. A. **Linguística textual: o que é e como se faz**. Recife: UFPE, 1983.

8 APÊNDICE

8.1 O EXPLÍCITO EM DEBAIXO DOS CARACÓIS DOS SEUS CABELOS

Gostaríamos de acrescentar ao nosso trabalho, uma análise completa em sentido estrito, da música “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos” de Erasmo Carlos e Roberto Carlos. Acreditamos que essa análise possa despertar em nosso leitor o interesse para outras “análises possíveis”.

8.1.1 ANÁLISE DA MÚSICA EM SENTIDO ESTRITO

1“ Um dia a areia branca	31 Debaixo dos caracóis dos seus
2 Seus pés irão tocar	cabelos
3 E vai molhar seus cabelos	32 Uma estória pra contar
4 A água azul do mar	33 De um mundo tão distante
5 Janelas e portas vão se abrir	34 Debaixo dos caracóis dos seus
6 Pra ver você chegar	cabelos
7 E irá se sentir em casa	35 Um soluço e a vontade
8 Sorrindo vai chorar	36 De ficar mais um instante”...
9 Debaixo dos caracóis dos seus cabelos	
10 Uma estória pra contar	
11 De um mundo tão distante	
12 Debaixo dos caracóis dos seus	
cabelos	
13 Um soluço e a vontade	
14 De ficar mais um instante	
15 Você anda pela tarde	
16 E o seu olhar tristonho	
17 Deixa sangrar no peito	
18 Uma saudade e um sonho	
19 Um dia vou ver você	
20 Chegando num sorriso	
21 Pisando a areia branca	
22 Que é seu paraíso	
23 As luzes e o colorido	
24 Que você vê agora	
25 Nas ruas por onde anda	
26 Na casa onde mora	
27 Você olha tudo e nada	
28 Lhe faz ficar contente	
29 Você só deseja agora	
30 Voltar pra sua gente	

Da linha 1 à linha 4, “Debaixo dos caracóis dos seus cabelos” pode estar referindo-se ao ouvinte/leitor que um dia irá tocar com os pés a água azul do mar.

Da linha 5 à linha 6, percebemos que o compositor/cantor refere-se a alguém que se faz distante de sua/seu amada/amado, e que “as janelas e portas” irão se abrir para recebê-la/recebê-lo novamente.

Já nas linhas 7 e 8, a pessoa que se faz distante irá sentir-se em casa outra vez e de tanta alegria, irá chorar por estar perto dos seus entes queridos.

Da linha 9 à linha 11, novamente tem-se uma declaração de amor, em que são exaltados os caracóis dos cabelos de alguém, entendemos que “os caracóis dos seus cabelos” é uma forma de homenagear a pessoa amada, ao revelar que por trás dos seus cabelos estão escondidas grandes histórias de amor.

Da linha 12 à linha 14, percebemos novamente a exaltação aos cabelos da amada/amado acrescida do desejo de que o tempo não passe para que fiquem juntos mais um instante.

Da linha 15 à linha 18, nota-se de que o autor/cantor fala de seus sentimentos, o ser amado não está perto fisicamente, somente em pensamentos, a pessoa amada ainda está distante e por isso está triste, com o peito sangrando e com saudades.

Da linha 19 à linha 22, percebemos que a pessoa querida um dia retornará aos braços do seu amado/amada, chegará com um sorriso largo, e “pisará a areia branca que é seu paraíso”. Pressupomos então que o lugar onde eles moram tem praia, pois a “areia branca” nos remete aos primeiros versos e está relacionada à “água azul do mar”.

Da linha 23 à linha 30, notamos de maneira mais clara que a música tem um destinatário específico: _ alguém de cabelos encaracolados e que se faz ausente, sente-se triste e que quer, mas que por algum motivo não pode voltar.

Da linha 31 à linha 36, percebemos que os cabelos encaracolados guardam muitas histórias, ou seja, eles guardam recordações dos fatos sobre as situações cotidianas em relação à família, aos amigos, a terra Natal, etc.

Ao retornarmos à linha 36, quando o autor nos relata que a pessoa distante “tem vontade de ficar mais um instante”, entendemos que a pessoa a qual se refere à música foi embora de repente, não por vontade própria; mas por necessidade e/ou opressão.

RECONSTRUÇÃO DE REFERENTES NOS TEXTOS

Flávia Aparecida Soares²⁵⁸

RESUMO

Neste trabalho, de caráter descritivo e qualitativo, temos como objetivo analisar os processos de referência em textos do blog do Folhateen, especificamente a introdução, a retomada e a substituição de elementos ou expressões referenciais, a fim de verificar se essas estratégias interferem na progressão textual e na (re)elaboração de sentidos do texto. Escolhemos o blog do Folhateen em função de seu caráter interativo e por ser ele responsável pela divulgação de textos produzidos por adolescentes de 13 a 19 anos e, contendo, portanto, as atitudes, ideias, pontos de vista e valores dos adolescentes/produtores desses textos. Com vistas a atingir os objetivos propostos, lançamos mão da teoria da referência a partir dos estudos de: Cavalcante (2011), Koch (2010, 2009, 2005, 2004, 2002), Koch e Elias (2010, 2009), Silva (2009), entre outros. Nossa análise propiciou uma reflexão no que tange à introdução, a retomada e a substituição de expressões ou referentes textuais nos textos e nos permitiu, ainda, visualizar a forma como esses elementos interferem/colaboram para a progressão textual, bem como para a (re)elaboração de sentidos dos textos.

ABSTRACT

This descriptive and qualitative work aims to analyze texts reference processes in Folhateen blog, specifically the introduction, retaken and replacement of textual elements or referential expressions in order to verify if the strategies interfere on text progression and (re)elaboration of text meaning. Folhateen blog was chosen for its interactive nature and being responsible for publishing teenagers' texts (between 13 and 19 years old) and so, containing teenagers' ideas, points of views and values/the texts producers. In order to achieving the proposed target, the study was based on the Reference Theory of Cavalcante (2011), Koch (2010, 2009, 2005, 2004, 2002), Koch & Elias (2010, 2009), Silva (2009) among others. This study allowed the analyses of the introduction, retaken, expression and textual references replacement, what let us envision how these elements interfere/collaborate for textual progression, as well as, (re)elaboration of the texts meaning.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, analisamos a introdução, retomada e substituição de referentes ou expressões referenciais no texto “Uma festa de cultura”, postado no blog do Folhateen.

²⁵⁸ Mestre em Linguística pela UNIFRAN com recursos do Projeto Observatório da educação “Linguagens, Códigos e Tecnologias: Práticas de Ensino de Leitura e Escrita na Educação Básica – Ensino Fundamental e Médio” UNIFRAN/CAPES 2011, integrante do GTEDI (Grupo de Pesquisas do Texto e Discurso. e-mail: flaaresns@yahoo.com.br)

Privilegiamos essas estratégias a fim de verificar como elas corroboram para a progressão textual e, conseqüentemente, para a (re)construção de sentidos dos textos por parte do interlocutor/leitor.

Ressaltamos, pois que os textos produzidos no <http://blogdofolhateen.folha.blog.uol.com.br> são escritos por adolescentes e representam as opiniões referentes ao mundo “teen” tendo em vista que essas produções abarcam retratam temas comuns entre os jovens, tais como: o filme “da hora”, as músicas mais tocadas, sugestões de leituras, rock e etc.

Por fim, esperamos que o texto por nós selecionado possa contribuir com o trabalho do Professor de Língua Portuguesa do ensino de base no que tange à árdua tarefa de despertar no aluno o interesse pela leitura e, conseqüentemente, para a prática de produção textual.

1.1 O NASCIMENTO DOS BLOGS

Os blogs surgiram devido às inovações na forma de escrita e o surgimento de novas tecnologias, particularmente o uso do computador e da internet.

Conforme Silva (2009), o primeiro blog foi criado em 1997 pelo norte-americano Dave Winer e é uma espécie de diário eletrônico no qual os indivíduos postam livremente qualquer tipo de comentários ou textos e é uma página da web que precisa ser atualizada frequentemente, pois se trata de um diário virtual.

No Brasil, os blogs começaram a ser escritos por volta do ano de 2000 e atualmente são um fenômeno de massa, pois os indivíduos/sujeitos têm uma necessidade cada vez maior de expandirem seus pontos de vista e interagirem com outros indivíduos/sujeitos sociais.

Para Silva (2009), outra questão que possibilitou/possibilita o crescimento dos blogs é a facilidade que as pessoas têm para criá-los ou simplesmente para ler o conteúdo postado em determinado blog. “Uma das razões pelas quais o *blog* ganha tanta popularidade é a facilidade para criá-lo. Não se exige do usuário conhecimento técnico detalhado para mantê-lo. É uma página pronta, semelhante a um editor de texto”. (SILVA, 2009, p. 26).

1.1 O BLOG DO FOLHATEEN

O blog do Folhateen atualmente conta com a colaboração de vinte e nove jovens que têm entre 13 e 19 anos e publicam diversos comentários sobre o caderno, além de textos de própria autoria. De acordo com os editores do blog, os textos escritos e postados pelos jovens, embora editados, não são modificados, pois a edição feita resume-se a algumas correções ortográficas, o que garante a originalidade dessas produções textuais.

Dessa forma, o <http://blogdofolhateen.folha.blog.uol.com.br> é um site interativo que reproduz os mais diversos textos produzidos pelos jovens que escrevem para o Folhateen. Esses textos colaboram para a discussão de assuntos cotidianos, contribuem para a expansão do pensamento dos jovens e para a maneira como esse público interage no mundo em que vive e se posiciona como sujeito.

Neste artigo partimos do pressuposto de que os textos produzidos pelos jovens que fazem parte do Folhateen são na verdade artigos de opinião, pois nessas produções o autor procura persuadir o leitor, e, ao privilegiar determinado referente textual e retomá-lo por meio de outras expressões referenciais, revela sua opinião, suas crenças, seus pontos de vista, valores em relação à tese que visa defender etc.

2 CONCEPÇÕES DE LINGUAGEM: DA REFERÊNCIA À REFERENCIAÇÃO

A preocupação no que tange aos usos da linguagem é muito antiga²⁵⁹, e, por muito tempo ocupou a mente dos filósofos, bem antes de interessar aos linguistas, interessando primeiramente aos estoicos, no século I antes A.C. (e antes deles, Platão²⁶⁰ e Aristóteles²⁶¹), que ao refletirem sobre as questões relacionadas à linguagem²⁶² distinguiram entre expressão, conteúdo e referente.

²⁵⁹ “A relação entre as palavras e aquilo que elas designam se constitui em tema de estudo, desde a Antigüidade, para a Filosofia, mais recentemente, para a Lingüística. Cada uma dessas áreas busca responder, a seu modo e com princípios teóricos próprios, como se dá tal relação [...]” (Carvalho, 2005, p. 26)

²⁶⁰ “Para Platão a linguagem exige-se que se pense o (real) como tendo existência própria, independente” (Cavalcante, 2011, p. 14).

²⁶¹ “Para Aristóteles eram as próprias coisas da realidade, as quais afetavam o espírito de modo semelhante (universal) para todas as pessoas” (Cavalcante, 2011, p. 15).

²⁶² “... assim como Platão, Aristóteles reconhece na racionalidade a condição nuclear de funcionamento da linguagem. As palavras teriam para ele, assim como para Platão, o propósito fundamental de representar objetivamente essências universais e autônomas. A divergência básica entre os dois pensadores estaria no

Nessa época, o referente era concebido como uma “coisa” que subsistia exteriormente ao mundo materializado, de forma que a referência era a relação estabelecida entre “a linguagem (um dizer) e uma exterioridade (um não dizer)”. (CARDOSO, 2003, p. 1) ²⁶³. Dessa forma, a referência se relacionava à capacidade dos indivíduos de atribuir às palavras o sentido que elas podiam denotar, ou seja, elas eram consideradas como uma forma de representar o mundo real.

No intuito de explicarmos essa assertiva, recorremos ao seguinte exemplo: – “Uma palavra como *peixes* simbolizaria os peixes que existissem na realidade, na exterioridade do que estava dito no texto”. (CAVALCANTE, 2011, p. 11).

Observamos que a palavra *peixes* somente teria valor de verdade se estivesse tratando de peixes no sentido propriamente dito tendo em vista que as palavras somente deveriam ser explicadas dentro do contexto. Entretanto, como explicaríamos de acordo com a teoria da referência a associação de pão “ao corpo Jesus” e vinho “ao sangue”, para aqueles que não criam nisso como um valor de verdade?

Como explicar o sentido das palavras que não se limitavam ao cotexto e só podiam ser entendidas a partir do contexto? Assim, a concepção de verdade estava então condicionada somente àquilo que poderia ser confirmado, (visto) no mundo real?

Neste artigo, não temos a intenção de responder a tais questionamentos, entretanto reforçamos conforme Cavalcante (2011), que as palavras não etiquetam um mundo real e o conceito de verdade relaciona-se às crenças, entorno social, pontos de vista, valores e etc.; que os indivíduos/sujeitos *carregam* ao longo de suas vidas, de modo que um assunto, uma coisa ou um objeto, pode ter determinado significado para uma pessoa e um significado completamente diferente para outra.

Assim, a referenciação não se trata apenas de uma mudança de *nomes*, mas faz parte de uma longa trajetória no que tange às atividades de linguagem e à capacidade dos indivíduos de pensar e atribuir referências às coisas mundanas e ao mundo em geral.

3 REFERENCIAÇÃO: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

lôcus dessas essências: na alma para Aristóteles; no real, para Platão” Martins (2004 apud CAVALCANTE 2011, p. 15).

²⁶³ Para o autor “a realidade não existe em si e por si como um objeto dado, objeto de contemplação, esperando para ser compreendido e interpretado, mas a realidade existe e é inteligível somente com relação à ação humana”. (Cardoso, 2003, p. 283).

Em Cavalcante (2011), encontramos uma explicação sintetizada sobre o que atualmente entendemos por referenciação. De acordo com essa abordagem discursiva, a linguagem é definida a partir do uso e de todas as implicações que decorrem desse uso, o que culmina com a ideia de que a referência é estabelecida no momento da enunciação, de forma que a referência passa a ser vista como um processo no qual os referentes são atualizados na medida em que se desenvolve a interação.

Entendemos, pois, que os processos de referenciação são mecanismos textuais imprescindíveis para a (re)construção dos sentidos de um texto, assim, adotamos uma abordagem de referenciação equivalente à de “processo”, ou seja, os referentes são vistos como objetos do discurso, que se apoiam e surgem no interior de bases cognitivo-discursivas.

A questão da referência é um termo clássico da filosofia da linguagem, da lógica e, nestes quadros, ela foi historicamente posta como um problema da representação do mundo, de verbalização do referente²⁶⁴, em que a forma linguística selecionada é avaliada em termos de verdade e de correspondência com ele (*o mundo*). A questão da referenciação²⁶⁵ opera um deslizamento em relação a este primeiro quadro: ela não privilegia a relação entre as palavras e as coisas, mas a relação intersubjetiva e social no seio da qual as versões do mundo são publicamente elaboradas, avaliadas em termos de adequação às finalidades práticas e às ações em curso dos enunciadores. Mondada (2001, apud KOCH, 2005, p. 34).

É no interior dessas operações, que os interlocutores elaboram os objetos de discurso²⁶⁶, ou seja, as entidades não devem ser vistas como expressões referenciais que denotem os objetos do mundo, e sim como entidades produzidas pelos participantes numa interação verbal. O sentido entre as palavras e as entidades do mundo não está elaborado/pronto e acabado ele é construído a partir da troca de conhecimentos entre os participantes de uma comunicação. Isso explica, por exemplo, o fato de um determinado texto ser coerente para um leitor e tomado como incoerente por outro.

²⁶⁴ Consideramos em nossas análises a expressão *referente* e *objetos de discurso* como sinônimas, o que confirma que o nosso pensamento está em consonância com a noção de objeto de discurso proposta por Mondada (2005) e, ao mesmo tempo, nos afasta da noção de referente como sendo um objeto da realidade.

²⁶⁵ Essa ideia de referenciação foi primeiramente introduzida por Mondada e Dubois (2001).

²⁶⁶ Para Mondada (1994), “Os objetos de discurso são, pois, entidades constituídas na e pelas formulações discursivas dos participantes: é no e pelo discurso que são postos, delimitados, desenvolvidos e transformados objetos de discurso que não preexistem a ele e que não têm uma estrutura fixa, mas que ao contrário, emergem e se elaboram progressivamente na dinâmica discursiva” (1994, apud Koch, 2005, p. 34). Observamos em todas as pesquisas consultadas que as expressões objetos de discurso e objetos do discurso são equivalentes, por isso, assim, também em nossa pesquisa as duas expressões serão utilizadas como sinônimas. (grifos nossos).

Analisada em meio a práticas sociais e a situações de interação, a língua não é mais tida como um produto, ou seja, ela não espelha fielmente uma realidade, mas sim, colabora para a (re)elaboração dessa realidade. Os eventos ocorridos no mundo são reelaborados a fim de que façam sentido no processo de interação, de modo que; passamos da noção de referência à noção de referenciação.

3.1 REFERENCIAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DOS TEXTOS

Ao priorizarmos a referenciação como objeto de análise, estamos considerando-a como uma “atividade discursiva”, (Koch, 2002, 2004, 2005, 2009, 2010): na qual a língua é criada numa instância comunicativa em que os sujeitos aplicam seus conceitos às expressões linguísticas e não linguísticas transformando-as em referentes ou objetos de discurso.

A referenciação constitui, portanto, uma atividade discursiva. O sujeito, por ocasião da interação verbal, opera sobre o material lingüístico que tem à sua disposição, realizando escolhas significativas para representar estados e coisas com vistas à concretização de sua proposta de sentido. Isto é, as formas de referenciação, bem como os processos de remissão textual que se realizam por meio delas, constituem escolhas dos sujeitos em função de um querer-dizer. (KOCH 2005, p. 34-35).

Para Koch (2004) só é possível existir língua mediante o seu uso por sujeitos sociais e mediante as instâncias discursivas, pois é aí que se operam as significações das coisas e do mundo, ou seja, que nascem os objetos de discurso; que são móveis (modificam-se de acordo com os sujeitos e os eventos sociais) e são reformulados no processamento verbal. Assim, o objetivo dos referentes não é o de simplesmente fazer referências ao mundo e às coisas nele situadas, visto as expressões referenciais serem multifuncionais e contribuir para a (re)elaboração de sentidos, indicando os pontos de vista do(s) locutor(es) no(s) texto(s), assinalando as direções argumentativas, apontando as dificuldades de acesso ao referente e recategorizando os objetos presentes na memória discursiva.

A atividade de referenciação é uma forma de construir a realidade e os referentes são construídos na/a partir da interação social; não são nomes estáticos para caracterizar determinadas coisas, entidades, seres ou objetos, etc., e sim nomeações dadas a tais entes conforme a mensagem que se quer transmitir em uma determinada situação discursiva.

4 (RE)CONSTRUÇÃO DE REFERENTES NOS TEXTOS

Koch e Elias (2009) consideram que os processos de referenciação bem como os de progressão referencial consistem na elaboração e reelaboração de objetos de discurso, de modo que os referentes de que falamos não implicam diretamente o mundo real. Eles não são simples rótulos para designar o mundo e a relação das coisas com/no mundo,

A abordagem teórica da referenciação está relacionada a diversas pesquisas atuais da Linguística Textual, que, segundo Koch (2002), apresenta uma forte tendência sociocognitivista. De acordo com essa perspectiva, um texto deve ser analisado no processo de verbalização e construção das ideias.

Tanto a referenciação quanto a progressão textual consistem na elaboração e reelaboração de objetos de discurso. Isto é, as estratégias de referenciação constituem em escolhas realizadas pelos sujeitos no processo de interação com outros sujeitos, em função de um querer-dizer, de modo que os objetos de discurso não se confundem com a realidade extralinguística, eles a (re)elaboram durante o processo de interação.

Referir não é mais atividade de "etiquetar" um mundo existente e indicialmente designado, mas sim uma atividade discursiva de tal modo que os *referentes* passam a ser *objetos-de-discurso* e não realidades independentes. Não quer isso dizer que tudo se transforma numa panacéia subjetivista, mas que a discretização do mundo pela linguagem é um fenômeno discursivo. Em outros termos, pode-se dizer que a realidade empírica, mais do que uma experiência estritamente sensorial especularmente refletida pela linguagem, é uma construção da relação do indivíduo com a realidade. (KOCH e MARCUSCHI, 1998, p. 5).

Em consonância com os autores, tanto a referenciação quanto a progressão referencial consistem na elaboração e reelaboração referentes ou objetos de discurso. Os referentes não representam diretamente o mundo real, mas são elaborados e reelaborados no interior do próprio texto, portanto a referenciação é uma forma discursiva em que os interlocutores, durante o processo de interação verbal, operam sobre o material linguístico que têm à sua disposição; e fazem suas escolhas para representarem tais referentes.

5 PROGRESSÃO REFERENCIAL

A reação do leitor mediante a leitura de determinada produção de texto poderá ser de aceitação, se ele concordar com a imagem dele elaborada pelo produtor do texto; ou de repugnância, caso ele considere que essa imagem foi distorcida/equivocada. Se fosse outro o autor do texto, por exemplo, a imagem do leitor também seria outra, visto os objetos de discurso serem instáveis e elaborados de acordo com as intenções de quem os produz. Assim, não devemos nos ater ao modo como representamos o mundo e as coisas relacionadas a ele, mas sim aos processos que colaboram para a existência de determinadas coisas no mundo ou do próprio mundo, ou seja, aos processos envolvidos na (re)construção dos referentes.

Koch e Elias (2009, 2010) postulam que para garantirmos a continuidade de sentido do texto, é necessário estabelecermos um equilíbrio entre duas exigências básicas: a repetição (retroação) e a progressão, de modo que, na elaboração de um texto, remete-se continuamente a elementos ou referentes já mencionados anteriormente, ou seja, aqueles elementos que já foram introduzidos na memória do interlocutor; e acrescentam-se elementos novos, que também colaborarão para o suporte e acréscimo de outras informações.

Segundo as autoras, a retomada dos objetos de discurso pode ser feita de modo retrospectivo (pelo uso de um pronome anafórico) ou prospectivamente (pelo uso de catáforas); esses mecanismos de retrospectão e prospecção nos textos possibilitam um equilíbrio entre as informações velhas (dadas) e as informações novas; contribuindo para que o leitor compreenda o(s) sentido(s) do(s) texto(s).

6 PROPOSTA DE ANÁLISE

Nesta parte do trabalho faremos uma análise descritiva e qualitativa do texto: “Uma festa de cultura” retirado do site do Folhateen. Analisaremos, especificamente, a introdução, a retomada e a substituição de alguns referentes e expressões referenciais que consideramos importantes para a manutenção e sustentação da tese defendida pelo autor, do início ao final do texto. Para isso, partimos do pressuposto de que a introdução, a substituição e a retomada de um referente ou expressão referencial não é apenas uma mera escolha de palavras por parte do autor.

Em nossas análises procuraremos evidenciar como a introdução de expressões ou referentes textuais e de elementos que retomam ou substituem esses termos corroboram para a sustentação dos pontos de vista desenvolvidos pelo autor de um texto. Além disso,

buscaremos verificar de que forma o uso desses elementos colabora/interfere na progressão e (re)elaboração de sentidos do texto por parte do leitor.

6.1 Uma festa de cultura²⁶⁷

[1] Na última quarta (6), fiz **a viagem de formatura com o colégio para a cidade de Paraty**. Nesse mesmo período em que ficamos lá, a cidade organizou **a Flip** (Feira Literária Internacional de Paraty). Com hotéis e pousadas lotados, até o camping em que ficamos --distante do centro-- estava bem movimentado.

[2]**Paraty** tem um clima muito gostoso e aconchegante, seja pelas pracinhas e feirinhas, seja pelo povo hospitaleiro e praias lindas --principalmente a Paraty-Mirim. A viagem de escuna pelo litoral é maravilhosa, pois podemos mergulhar em alto mar próximas a praias desertas.

[3] À noite, **os barzinhos** são ótimos para curtir com os amigos, mas é necessário uma boa espera, já que por causa da **Flip** estavam lotados. **As baladas** são excelentes e variam no preço. Dinhos' Bar é um lugar simples, mas aconchegante, com boas músicas para dançar. Já o Paraty 33 é mais caro, com bandas ao vivo, que atraem várias pessoas bonitas.

[4]**O festival** é bem organizado, espalhando cultura pela cidade toda e para todos as faixas etárias. As crianças se divertiram com histórias contadas em um teatro improvisado próximo à praça central da cidade, em que ao anoitecer ficava lotada com dançantes casais ao som de música ao vivo.

[5] **Os preços dos ingressos da Flip** iam de R\$ 10 a R\$ 40. Infelizmente, eu não tinha **ingresso para a Flip** – estava louco para ir na tenda do João Ubaldo Ribeiro – e os que restavam não me interessavam. Mas por sorte, descobri em uma área que chamavam de **Flipzona**, um festival de curtas muito interessante em que os jovens da cidade atuaram nos filmes e o próprio diretor comentava sobre os curtas.

²⁶⁷ Este texto faz parte dos textos que compõem nossa dissertação de mestrado e os parágrafos foram enumerados a fim de facilitar nossa análise.

[6] Como **ponto negativo do festival**, vejo apenas a falta de policiamento, principalmente de madrugada, no horário de saída das baladas e barzinhos. Por recomendação dos professores, andávamos todos juntos. Por sorte, não aconteceu nada de mal.

[7] Fica a dica para quem gosta de cultura e quer conhecer uma cidade maravilhosa e aconchegante. Ano que vem retornarei para a **Flip**, e, se tudo der certo, com **ingresso em mãos e maioridade no RG**.

No primeiro parágrafo a introdução das expressões referenciais **viagem de formatura, com o colégio, cidade de Paraty e Flip** direcionam o leitor para o assunto que o autor pretende tratar ao longo do texto e colaboram para o desenvolvimento dos parágrafos que se seguem sumarizando as informações posteriores. Observamos que todas as sequências seguintes estabelecem uma correferenciação (ligação) ao cotexto contido no primeiro parágrafo. Tal fato pode ser confirmado no segundo parágrafo com a introdução do referente **Paraty** que substitui adequadamente a expressão utilizada no primeiro parágrafo: **cidade de Paraty**.

No terceiro parágrafo, o uso dos referentes **os barzinhos, a Flip e as baladas** também são muito importantes, haja vista que descrevem o evento e os acontecimentos que ocorrem na cidade de Paraty no período da **Flip**.

No quarto parágrafo, a introdução do referente **o festival** retoma adequadamente o referente **Flip**, utilizado nas sequências anteriores. Além disso, estabelece a correferência com o título do texto **Uma festa de cultura**, colaborando, dessa forma, para o desenvolvimento das opiniões do autor.

No quinto parágrafo, a introdução das expressões referenciais **o preço dos ingressos da Flip, ingressos para a Flip e Flipzona** também mantêm uma relação com as sequências anteriores, colaboram para o desenvolvimento do parágrafo e, conseqüentemente, para a sustentação dos argumentos apresentados nos parágrafos antecedentes, sumarizando as ideias desenvolvidas nesses parágrafos.

Embora o autor repita muito a expressão **Flip**, essa repetição do termo não deve ser vista como um ponto negativo para o encadeamento das ideias desenvolvidas pelo autor. Pelo contrário, a repetição desse referente textual possibilita a sustentação dos argumentos em relação a esse festival de cultura e corrobora o bom desenvolvimento de todas as sequências argumentativas apresentadas no texto.

No sexto parágrafo, o autor introduz o referente *ponto negativo do festival*. Consideramos, no entanto, que o uso dessa expressão não prejudica as ideias desenvolvidas nos períodos anteriores, apenas sumariza a informação que se segue no desenvolvimento do parágrafo e revela ao leitor que a *Flip*, mesmo sendo uma festa muito bem organizada, também apresenta algumas falhas.

O último parágrafo estabelece a correferenciação com todas as ideias desenvolvidas no texto, haja vista que sumariza os conteúdos antecedentes de maneira adequada.

De modo geral, nossa análise nos permite declarar que o texto **Uma festa de cultura** não apresenta problemas no que se refere à construção da referenciação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste breve artigo, com embasamento teórico na Linguística Textual e na teoria da Referenciação buscamos refletir a relação linguagem/mundo e as diversas formas que os indivíduos/sujeitos sociais expressam suas atitudes, crenças, ideias, opiniões, valores e etc.; ao produzirem ou interpretarem textos.

Além disso, pretendemos mostrar que as novas tecnologias, aqui, mais especificamente o surgimento dos blogs foram/são de extrema relevância para a evolução do conceito de linguagem e conseqüentemente, para a maneira como analisamos e produzimos textos, pois possibilita a inter-ação entre os interlocutores/leitores; colaborando dessa forma para a expansão dos conhecimentos e práticas languageiras.

Por fim, esperamos que a análise por nós proposta, possa auxiliar os professores de Língua Portuguesa que atuam especialmente nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio no que se refere à árdua tarefa de formar leitores/produtores de textos que saibam identificar adequadamente os referentes textuais ao fazerem a leitura de algum texto; e também, utilizarem adequadamente os referentes ou objetos de discurso quando estiverem elaborando textos.

8 REFERÊNCIAS

BLOG DO FOLHATEEN. Disponível em <http://blogdofolhateen.folha.blog.uol.com.br>
Acesso em 20 de setembro de 2011.

CARDOSO, S. H. B. **A questão da referência:** das teorias clássicas à dispersão de discursos. Campinas: Autores associados, 2003.

CARVALHO, M. A. F. **O funcionamento textual-discursivo dos rótulos em artigos de opinião.** 2005. 286f. Tese (Doutorado em Linguística) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CAVALCANTE, M. M. **Referenciação sobre coisas ditas e não ditas.** Fortaleza: edições UFC, 2011.

KOCH, I. G. V. **O texto e a construção dos sentidos.** 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

_____. **A referenciação como construção sociocognitiva:** o caso dos rótulos. Revista de Estudos Lingüísticos. UFMG. Belo Horizonte, Vol. 16, nº. 1, jan./jun. 2008. 13 p.

_____. **Rotulação: uma estratégia textual de construção do sentido.** Revista Calidoscópio. Unisinos. Vol. 4. nº 2. P. 85-89 mai/ago. 2006. 5 p.

_____. Referenciação e orientação argumentativa. In: _____; MORATO, E. M.; BENTES, A. C. (Orgs). **Referenciação e discurso.** São Paulo: Contexto, 2005. p. 33-52.

_____. **Introdução à linguística textual.** São Paulo: Martins Fontes, 2004.

_____. **Desvendando os sentidos do texto.** São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Linguística Textual: Quo Vadis?** DELTA [ONLINE], v. 17, special issue, São Paulo. 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-10.1590/S0102-44502001000300002. Acesso em 1º junho 2011.

_____. **Argumentação e linguagem.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____; ELIAS, V. M. **Ler e escrever:** estratégias de produção textual. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

_____. **Ler e compreender os sentidos do texto.** 3. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

KOCH, I. G. V.; MARCUSCHI, L. A. **Processos de referenciação na produção discursiva.** DELTA [ONLINE], v. 14, n. especial, 1998. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-44501998000300012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1º junho 2011.

MONDADA, L. A referência como trabalho interativo: a construção da visibilidade do detalhe anatômico durante uma operação cirúrgica. In: KOCH, I. G. V.; MORATO, E. M.; BENTES, A. C. (Orgs). **Referenciação e discurso.** São Paulo: Contexto, 2005. p. 11-31.

_____. DUBOIS, D. Construção dos objetos do discurso e categorização: uma abordagem dos processos de referenciação. In: CAVALCANTE, M. M.; RODRIGUES, B. B.; CIULLA, A. (Orgs). **Referenciação**. São Paulo: Contexto, 2003. p. 17-52.

SILVA, F. M. **Um estudo com base nos blogs mais acessados no Brasil**. 2009. 158f. Tese (Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa) – Universidade Estadual Paulista, Araraquara.

9 ANEXO²⁶⁸

12/07/2011

Uma festa de cultura

Na última quarta (6), fiz a viagem de formatura com o colégio para a cidade de Paraty. Nesse mesmo período em que ficamos lá, a cidade organizou a Flip (Feira Literária Internacional de Paraty). Com hotéis e pousadas lotados, até o camping em que ficamos --distante do centro-- estava bem movimentado. Paraty tem um clima muito gostoso e aconchegante, seja pelas pracinhas e feirinhas, seja pelo povo hospitaleiro e praias lindas --principalmente a Paraty-Mirim. A viagem de escuna pelo litoral é maravilhosa, pois podemos mergulhar em alto mar próximas a praias desertas. À noite, os barzinhos são ótimos para curtir com os amigos, mas é necessário uma boa espera, já que por causa da Flip estavam lotados. As baladas são excelentes e variam no preço. Dinhos' Bar é um lugar simples, mas aconchegante, com boas músicas para dançar. Já o Paraty 33 é mais caro, com bandas ao vivo, que atraem várias pessoas bonitas. O festival é bem organizado, espalhando cultura pela cidade toda e para todos as faixas etárias. As crianças se divertiram com histórias contadas em um teatro improvisado próximo à praça central da cidade, em que ao anoitecer ficava lotada com dançantes casais ao som de música ao vivo. Os preços dos ingressos da Flip iam de R\$ 10 a R\$ 40. Infelizmente, eu não tinha ingresso para a Flip --estava louco para ir na tenda do João Ubaldo Ribeiro-- e os que restavam não me interessavam. Mas por sorte, descobri em uma área que chamavam de Flipzona, um festival de curtas muito interessante em que os jovens da cidade atuaram nos filmes e o próprio diretor comentava sobre os curtas. Como ponto negativo do festival, vejo apenas a falta de policiamento, principalmente de madrugada, no horário de saída das baladas e barzinhos. Por recomendação dos professores, andávamos todos juntos. Por sorte, não aconteceu nada de mal. Fica a dica para quem gosta de cultura e quer conhecer uma cidade maravilhosa e aconchegante. Ano que vem retornarei para a Flip, e, se tudo der certo, com ingresso em mãos e maioridade no RG. **Por Rodolfo P. Vicentini**

Visite o site do Folhateen!**Escrito por Mayra Maldjian às 16h11**

Comentários (0) | Enviar por e-mail | Permalink

²⁶⁸ O anexo se encontra conforme disposto em: <http://blogdofolhateen.folha.blog.uol.com.br>

A MOTIVAÇÃO INTERPESSOAL: GARANTIA DE PRODUTIVIDADE NA SEÇÃO DE PESPONTO NA MARINA CARVALHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA DA CIDADE DE NOVA SERRANA/MG

Geraldo Fonseca Saldanha da Silva²⁶⁹

Adm. Ms. Elaine Soares Silva²⁷⁰

RESUMO

As indústrias atuais enfrentam sérias concorrências devido ao avanço das tecnologias dos meios de comunicação tendo como consequência a globalização, que traz para o interior dos países uma forte concorrência internacional e um mercado bastante exigente frente aos meios de comunicação de massa. As empresas além de apresentar uma produtividade ampla necessitam também possuir uma qualidade que destaque dentro do vasto mercado. E para que esta produtividade com qualidade seja uma realidade é necessário além de investimentos na matéria prima, investir no material humano, tornar a empresa em um lugar onde os colaboradores sintam motivados a produzir, isto é, perceber que o sucesso da empresa é o seu sucesso. Portanto cabe ao líder da empresa, motivar continuamente seus colaboradores para que os mesmos se sintam valorizados e assim desenvolverem seus trabalhos com entusiasmo e qualidade. Este estudo de caso nos mostra o quanto à empresa Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda da Cidade Nova Serrana/MG, tem ampliado seu potencial de qualidade e produtividade à medida que investiu na motivação de seus colaboradores. Possuir um quadro de colaboradores motivados é essencial para a produtividade com qualidade de uma empresa. No mundo globalizado onde a concorrência é grande existem diversos modelos de motivação. Este estudo de caso trabalha a motivação e, percebe-se que a valorização das pessoas não faz as empresas perderem terreno no mercado atual, ao contrário, as tornam mais criativas, competitivas e eficazes.

Palavras-chave: Motivação. Relação Interpessoal. Produtividade.

ABSTRACT

Industries today are facing serious competitions due to the progress of means of communication technology, which makes the market more demanding. Companies, besides having a broad productivity, must also have qualities that make them stand out within the vast market. For it to become a reality it is necessary, besides investments in raw material, investment in human material for the company to be a place where

²⁶⁹ Graduado em Administração pela Faculdade de Nova Serrana (FANS) e aluno do curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégico de Negócios.

²⁷⁰ Mestre em Administração. Professora e Diretora Geral da Faculdade de Nova Serrana.

employees feel motivated to produce, that is, realize that the company's success is their own success. Therefore, it is the role of the leader of the company to motivate continuously their employees so that they feel valued and thus develop their work with enthusiasm and quality. This case study shows how much the company Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda City Nova Serrana / MG has expanded its potential of quality and productivity as it invested in the motivation of its employees. Having a framework of motivated employees is essential to the productivity and quality of a company. Our case study works shows that the valorization of people does not make the companies lose ground in the current market, on the contrary, it makes them more creative, competitive and efficient.

Keywords: Motivation. Interpersonal relationship. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A indústria consiste em um processo de produção setorizado, a fábrica, usando máquinas e o trabalho humano, que transforma e combinam as matérias-primas para produzir mercadoria.

A indústria é responsável pelas grandes transformações urbanas, pela multiplicação de diversos ramos de serviços que caracterizam a cidade moderna e pelo desenvolvimento dos meios de transportes e comunicação que atualmente interligam todo espaço mundial.

Sendo assim, pode-se dizer que a indústria é responsável pela construção do espaço em que se vive e pelo desenvolvimento econômico mundial. E para que o desenvolvimento seja cada vez melhor e que a indústria continue desempenhando seu papel no mundo moderno, trazendo prosperidade e conquista constante é necessário que no seio destas indústrias se estabeleça um bom relacionamento interpessoal, pois somente com o trabalho em equipe, conseguirão produzir com eficácia. Contudo acredita-se que o relacionamento interpessoal é a essência do desenvolvimento industrial na atual economia mundializada.

De acordo com Torres (2007), no contexto atual de mercado econômico acredita-se que, quem possuir a decantada empregabilidade, está com grandes chances de se manter na ativa. Jornais, revistas e livros indicam o novo perfil do profissional do futuro. Os profissionais do assunto relatam sempre os fatores-chave de sucesso empresarial para quem quiser. Mas para manter-se firme na ativa não pode em situação alguma se esquecer do ser humano, é muito bom dominar dois idiomas e dominar a tecnologia. Mas os valores humanos são fundamentos morais e espirituais da consciência humana. Todos

os seres humanos podem e devem tomar conhecimento dos valores a eles inerentes. Muito das causas que afligem a humanidade está na negação destes valores como suporte e inspiração para o desenvolvimento integral do potencial individual e consequentemente do social.

A vivência dos valores alicerça o caráter, e reflete-se na conduta como uma conquista espiritual da personalidade.

Para um profissional/homem conduzir com sucesso (que é um conceito relativo à cada um) a sua vida, tem de percorrer lado a lado com os seus valores humanos, a sua escalada e a sua trajetória por este mundo. e os principais valores são: honestidade, verdade, justiça, ética, disciplina, integridade, paz (auto-estima, autocontrole, autoconfiança, auto-aceitação e desapego) e amor.

Assim sendo, ao se falar em empregabilidade deve ser prioridade o homem inteiro e holístico, que caminha lado a lado de seus princípios. Uma vez que os valores são essenciais para o sucesso do homem e consequentemente, garantia de produtividade, pois o homem que está frente ao sucesso é um homem motivado.

Assim a liderança, deste modo deve estar ciente que motivar é uma das suas tarefas mais importante para melhorar o relacionamento pessoal e profissional dos colaboradores, uma das saídas é o desenvolvimento da empatia, que nada mais é do que a habilidade de se colocar no lugar das outras pessoas, compreendendo-as e influenciando-as com elegância e sutileza.

Não é fácil deixar os funcionários motivados todo o tempo, mas essa, uma das principais tarefas de liderança. Não existe receita que funcione para todas as situações; se quiser uma organização de alto desempenho, ela precisa estar desenhada com equipes de trabalho que funcionem satisfatoriamente. Para tanto é necessário que o funcionário esteja motivado todo o tempo.

Quando uma equipe de futebol joga com entusiasmo, os jogadores desenvolvem-se de uma forma surpreendente. Também isso acontece com os corredores de fundo, os ciclistas: podem estar no limite da sua resistência pelo cansaço de uma grande corrida, mas a aclamação do público ao dobrar uma curva parece pôr-lhes asas nos pés. A energia interior não é um valor constante, mas depende muito do que pensamos de nós mesmos. Se considerarmos incapazes de fazer algo, será extraordinariamente difícil que o façamos se é que chegamos a fazê-lo. Com tudo, a liderança deve estar ciente que motivar é uma das suas tarefas mais importantes.

Considerando esses fatores, este trabalho pretende demonstrar que a motivação no relacionamento interpessoal pode garantir e aumentar a produtividade da indústria e, conscientizar os colaboradores sobre a importância dos relacionamentos e da boa conduta disciplinar, estabelecer um relacionamento interpessoal cordial e amistoso entre todos os envolvidos no processo produtivo da empresa seção de pesponto na Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda.

Para alcançar os objetivos propostos, quanto meios, o estudo constituirá em uma pesquisa bibliográfica. Pois este estudo consiste na “procura de referências teóricas publicadas em documentos, tomando conhecimento e analisando as contribuições científicas ao assunto em questão” (BOIHAGIAN, 1995, p. 68).

Quanto aos fins, este estudo pode ser definido como descritivo e exploratório, e, para estabelecer uma relação da teoria com a prática será feito um estudo de caso na seção de pesponto na Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda da cidade Nova Serrana/MG.

A partir de agora, portanto, iniciará uma discussão sobre o que é a motivação e que fatores podem desencadeá-la. Em seguida abordará um tema específico que pode favorecer o desenvolvimento da motivação que são as relações interpessoais e a comunicação.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação é algo complexo e difícil, pois consiste em um relacionamento dentro de um sistema com diversas entre muitas variáveis dentro e fora da organização³. Portanto, não é possível esperar de imediatas respostas rápidas e fáceis frente aos problemas emocionais (DORIN, 1984).

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo

pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa (DORIN, 1984).

Segundo o autor citado, as pessoas podem agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Para compreender a motivação, Maslow²⁷¹ construiu uma pirâmide em que situou a hierarquia de necessidades humanas. Este autor afirma que todas as necessidades não podem ser manifestadas de uma só vez, elas tendem a ter alguma prioridade na qual encontram expressão. O resultado é que as pessoas têm diferentes níveis de necessidades e as priorizam.

À medida que as necessidades de primeiro nível começam a ser satisfeitas, as de segundo nível se tornam mais importantes e gradualmente tendem a dominar o comportamento de uma pessoa. Por sua vez, quando as necessidades de segundo nível tornam-se satisfeitas, as de terceiro passam a ser importantes.

Para Maslow (2001), as necessidades nos dois primeiros níveis são chamadas de necessidades de ordem mais baixa ou inferior, porque habitualmente solicitam um montante mínimo de satisfação antes que outras sejam liberadas. O primeiro nível refere-se às necessidades físicas que são necessárias a manutenção da vida e a um bem estar razoável. A menos que estas sejam satisfeitas, elas tendem a assumir prioridade.

²⁷¹ Psicólogo americano (nasceu em 01/04/1908 em Nova Iorque e faleceu em 08/06/1970 na Califórnia), conhecido pela proposta da hierarquia de necessidade.

Figura 1: A pirâmide de necessidade de Maslow

Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos>

De acordo com o autor citado, as necessidades de segundo nível, segurança e seguridade, se acham intimamente relacionadas como as de primeiro nível, porque dizem respeito à manutenção da vida em prazo mais longo e bem estar. As pessoas desejam ser capazes de trabalhar amanhã tão bem quanto hoje (necessidade de segurança) e desejam conforto e cuidados razoáveis para quando estão feridas ou muito velhas para trabalhar (necessidade de seguridade).

Segundo Maslow (2001), as necessidades de ordem mais baixa são satisfeitas por alimento, vestuário, habitação, remuneração para aquisição dessas coisas, benefícios sociais para que haja seguridade e conforto e recompensas semelhantes⁴.

Os três níveis mais altos de necessidades são conhecidos como necessidades de ordem superior e tem características diferentes das de ordem mais baixa. Por exemplo, a maioria das necessidades de ordem mais baixa é útil somente em quantidades limitadas. Pode-se ter excesso de bebidas, alimentos, de calor. Contudo as necessidades de nível superior não são tão facilmente super-supridas. A satisfação de necessidades sociais, como as de participação e de amor, é difícil de ser ultrapassadas. Do mesmo modo, a necessidade de estima, que é satisfação pelo reconhecimento dos outros ou por um senso pessoal de crescimento e realização, raramente é satisfeita em excesso. Portanto, notamos que as necessidades inferiores são substancialmente físicas e econômicas: o dinheiro compra o alimento, roupas, e assistência hospitalar, bem como as necessidades semelhantes; mas quando surgem as necessidades superiores o dinheiro torna-se menos útil. Essencialmente, as necessidades superiores se relacionam mais a sentimentos e valores do que a necessidades físicas.

A mensagem básica do modelo de prioridade de necessidades é que as pessoas em diferentes épocas e circunstâncias são dominadas por necessidades distintas. Pode-se motivar uma pessoa somente quando se sabe o que ela necessita. Muitos fatores influenciam o comportamento das pessoas. O moral de um grupo de pessoas será um fator-chave para o seu sucesso ou fracasso, como será a ética e a cultura de uma empresa ou de uma escola. Por exemplo, quando uma organização está estruturada de forma a desestimular o impulso empreendedor, os compradores tenderão a evitar riscos, e as habilidades e as competências necessárias para os mesmos em tal ambiente serão diferentes daqueles que operam em ambientes que proporcionam maior liberdade (MASLOW, 2001).

A forma pela qual as pessoas são administradas, dirigidas, remuneradas e punidas afetará seu comportamento. A comunicação eficaz, o desenvolvimento da confiança, as oportunidades e o treinamento exercem impacto sobre o sucesso de qualquer organização. Sem pessoas motivadas, preparadas e treinadas, mesmo os planos e estratégias mais brilhantes concebidos podem fracassar. Muitos argumentam que é muito melhor ter um sistema não tão perfeito que as pessoas entendem e no qual desejam trabalhar do que um altamente sofisticado em que não há envolvimento e compromisso.

Motivar as pessoas a trabalhar bem é um tópico que tem preocupado muitas pessoas. É importante que o líder reconheça que a criação de um clima em que as pessoas possam ser motivadas a usar seus talentos é parte fundamental de seu trabalho, mas isso não é fácil, principalmente quando as atitudes dos colaboradores não são as que deveriam ser.

Lima (1995) apresenta um caso, citado por Oxenfeldt em 1943 em que um executivo politicamente orientado substituiu outro que possuía uma visão mais restrita de sua tarefa. Eles desenvolveram um modelo de motivação baseado em fatores motivacionais e de manutenção. Ao entrevistarem funcionários para investigar que condições levavam a fortes sentimentos positivos ou negativos a respeito de seus cargos, perceberam que a maioria dos funcionários citou diferentes tipos de causas para seus bons e maus sentimentos. Evidenciou-se que, se o reconhecimento levava a um bom sentimento, a sua falta raramente levava a um mau sentimento. Além disso, há um conjunto de fatores que trazem grande insatisfação aos funcionários quando não se acham presentes, mas sua presença não produz forte motivação. São chamados fatores

de manutenção, fatores de higiene ou insatisfatores (*dissatisfiers*) de acordo com o autor acima.

Um modelo de motivação amplamente aceito é a teoria da expectativa, desenvolvida por Vroom (1995). O modelo de Vroom declara que a motivação é a consequência dos resultados que uma pessoa busca e sua estimativa de que a ação conduzirá aos resultados desejados. Percebe-se, em termos diretos, que, se uma pessoa deseja alguma coisa com muita intensidade e se o caminho parece estar suficientemente aberto para tanto, ele irá em busca do que deseja.

Vroom explica que a força da preferência de uma pessoa por um resultado em relação à outra é chamada de valência. Já que uma pessoa também pode desejar ter nenhum resultado, a valência pode ir de -1 a +1. Sendo assim, diz-se que valência consiste no desejo de uma pessoa por uma consequência, e expectativa é a probabilidade de que a ação conseguirá esta consequência. Quando a valência e as expectativas são multiplicadas, o produto é o estado aproximado de motivação de uma pessoa. A equação é a seguinte:

$$\begin{aligned} \text{Valência} \times \text{expectativa} &= \text{motivação} \\ \text{ou Desejo} \times \text{probabilidade} &= \text{motivação} \end{aligned}$$

A aplicação do modelo de expectativa de Vroom sugere que as pessoas usem sua experiência e julgamento para determinarem que espécies de resultados desejados estejam disponíveis, e depois julgam as que têm mais probabilidade de alcançar. O que fazem é uma espécie de análise custo-benefício para determinar se uma recompensa vale seus custos. Se a recompensa for suficiente para justificar o custo de mais esforço, então elas tendem a aplicar mais esforço.

Em síntese, segundo Piletti (2001), a motivação é um aspecto estudado em Psicologia da Educação, sendo um componente indispensável em qualquer programa de relações humanas, portanto a essência dentro das empresas. No caso aqui em estudo, pode-se partir do princípio de que o sucesso só acontecerá se a motivação estiver presente em todos envolvidos no procedimento.

É decisivo que os colaboradores compreendam as razões pelas quais são solicitados a desenvolver suas atividades ou não. Só assim poderão agir como pessoas humanas, conscientes do que estão fazendo e fazendo aquilo que acham certo. Atribui-se à motivação tanto a facilidade quanto a dificuldade para aprender e atribui-se às

condições motivadoras o sucesso ou fracasso dos líderes ao tentar treinar algo a seus colaboradores.

Segundo Bock *et al.* (1999), o estudo da motivação considera três tipos de variáveis, sendo a variável um “o ambiente”, a variável dois “as forças internas ao indivíduo, como necessidade, desejo, vontade, interesse, impulso e instinto” e a variável três “o objeto que atrai o indivíduo por ser fonte de satisfação da força interna que o mobiliza”. De acordo com esses autores, a motivação é o processo que mobiliza o organismo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação. Sendo assim, na base da motivação, está sempre um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse, uma vontade ou uma predisposição para agir. Na motivação está também incluído o ambiente que estimula o organismo e que oferece o objeto que aparece como a possibilidade de satisfação da necessidade.

Segundo Bock *et al.* (1999), a gíria possui um termo bastante apropriado para a significação de motivação: “estar a fim”. Quando se diz “estamos a fim de”, está-se expressando a motivação. Pode-se citar outro exemplo: “Estamos a fim de ler este livro todo”, o livro aparece como o elemento do ambiente que satisfará a necessidade ou desejo de conhecer um pouco de Psicologia. O próprio ambiente, de alguma forma, gerou em nós este interesse ou porque lemos outros livros que falavam do assunto e interessamos. Ambiente - organismo - interesse ou necessidade - objeto de satisfação: está montada a cadeia da motivação.

Portanto, pode-se dizer que motivação é um processo que relaciona necessidade, ambiente e objeto, e que predispõe o organismo para a ação em busca da satisfação da necessidade. E, quando esse objeto não é encontrado, fala-se em frustração.

De acordo com Dorin (1984), motivação é um termo que engloba necessidades, desejos, impulsos, interesses e propósitos de um organismo. É um dos conceitos mais importantes, porque é a partir da análise da motivação que se levantam teorias da aprendizagem, do desenvolvimento e da conduta.

É evidente que determinadas necessidades, por exemplo, são variáveis constantes na determinação da conduta dos trabalhadores, pois ele não trabalha apenas para reduzir os estímulos de impulsos como a fome, a sede, o frio e o calor, mas para atender às necessidades primárias, biológicas, de sobrevivência.

A instabilidade é um fator que provoca um desequilíbrio emocional acentuado no trabalhador. Assim sendo, numa empresa, dificilmente alguém produzirá de acordo com

suas capacidades, estando em dúvida a respeito de sua situação. De acordo com Lima (1995, p. 306) “a necessidade de ter condições confortáveis para o trabalho é provada pelo decréscimo na produção quando os estímulos ambientais conduzem à monotonia, à saturação e à fadiga”.

Segundo Near *et al.* (1978, p. 243), a “satisfação no cargo é uma parte da satisfação da vida”. A natureza do ambiente de uma pessoa fora do cargo afeta seus sentimentos, assim percebe-se através de diversas leituras e diálogos, que pessoas que ocupam cargos para os quais não foram preparadas para exercer uma função, demonstram pouca vontade em atuar naquele setor para qual foi enviado. Estes autores enfatizam que um cargo é parte integrante da vida de uma pessoa. Daí, que a satisfação surge de um conjunto complexo de circunstâncias da mesma maneira que a motivação.

Lawler *et al.* (1967 *apud* Medeiros 2005) apontam para uma questão básica, melhor satisfação resulta de melhor desempenho, que conduz a recompensas mais altas. Se essas recompensas são vistas como justas e equitativas, resultarão em motivação e melhor satisfação com o trabalho, o os envolvidos no processo julgarão que estão recebendo em proporção ao seu desempenho.

2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Bergamini (1987) sabe-se que, o ambiente de trabalho moderno é no mínimo, desafiador. O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionarem não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam à disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto na empresa quanto na vida pessoal. A conquista dos objetivos das organizações e o seu sucesso ficam acondicionados ao respeito às necessidades dos colaboradores, tanto na organização quanto na vida pessoal. Na atual atmosfera globalizada, com o surgimento de cada vez mais tecnologias, pressões de ordem socioeconômica mundial e a necessidade de eficiência operacional dominam nossa atenção e a lealdade aos colaboradores, em muitas instituições está em declínio. Portanto, este é o momento em que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realizam o

trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem uma satisfação pessoal em seu trabalho será possível alto desempenho numa base contínua.

De acordo com o autor citado o mundo todo e, por conseguinte o Brasil e suas instituições empregadoras, seja em âmbito privado ou estatutário, estão vivendo um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Percebe-se que o mundo passou por transformações. As organizações modificaram de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas, que por sua vez, reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas. Coincidência ou não, parece que o novo século pede atitudes inéditas por parte das equipes administrativas (KANTER, 1995). As condições em que tais mudanças devem ocorrer são, sem dúvida alguma, claramente adversas, como propõe Kanter (1995) considerando-as mais turbulentas mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca.

Até certo ponto, as pessoas e as diversas instituições de forma geral, têm sido constrangidas a viver sob pressão na procura de algo que lhes permita dominar novos desafios. De certa forma, tudo aquilo que se falou a respeito de motivação precisa ser revisto, pois o trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Muitos precisam aceitar qualquer tipo de emprego para sobreviver. Não está sendo possível questionar se ele atende ou não às expectativas motivacionais de cada pessoa.

Apanhadas de surpresas pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, muitas organizações tem procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas. É como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia racional tivesse ultrapassado em muito o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia. Nesse contexto, a maioria dos colaboradores sente-se despreparado para lidar com a transição que está ocorrendo fazendo com que todos perguntem a respeito do papel que devem desempenhar no cenário composto pela economia global (KANTER, 1995).

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer o desejo natural dos colaboradores de se considerarem parte integrante de um grupo social. Essas necessidades,

consideradas as mais importantes, substituíam com vantagens o efeito das recompensas pecuniárias (KANTER, 1995).

Glasser (1994) afirma que não é fácil deixar os colaboradores motivados todo o tempo, mas essa é uma das principais tarefas de liderança. Segundo o autor, não existe receita que funciona para todas as situações, mas existem evidências confirmadas por pesquisas, estatísticas que são importantes, mas não têm recebido a devida atenção. Para se ter uma organização de alto desempenho, ela precisa estar desenhada com equipes de trabalho e, para que essas equipes funcionem satisfatoriamente, é necessário a motivação constante dos colaboradores. Para tanto, o desenho organizacional e o papel da liderança são fundamentais. Não basta ter um ou outro. Precisa-se de um desenho organizacional e liderança adequada.

O líder deve estar ciente que motivar é uma das suas tarefas mais importantes e que a motivação, é afetada por diversos fatores, na maioria sob sua responsabilidade. Sendo assim, o líder deverá deixar claro a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e desejos dos subordinados, para não manipular os colaboradores no trabalho.

Numa perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os colaboradores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores que, por sua vez, guardam correlações entre si. Assim, os colaboradores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo e, portanto cada um deles passa a ser visto como depositário de talentos especiais, cabendo ao líder encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas (GLASSER, 1994).

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha nessas últimas décadas atingido níveis excepcionalmente elevados. A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebidas entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Quando se fala de motivação humana, parece inadequado que uma simples regra seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem diversas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como a personalidade,

predisposições e emoções e as suas atitudes. Isso torna o estudo da motivação bastante complexo, ao contrário daquilo que, com frequência, se conclui, tomando-se por base explicações leigas geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana (GLASSER, 1994).

Para Leboyer (1994), o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os líderes cometem o erro de solicitar pessoal “motivado” dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. No entanto, o autor alerta que existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou que nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal. Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

Sabe-se que cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, cada uma tem uma escala de valores, que dá realmente sentido à maneira pela qual leva a sua existência de ser motivado e, tudo isso não é passível de controle.

Steers *et al.* (1991) propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. De acordo com os autores, os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado.

Infelizmente, em muitas organizações é comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses colaboradores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem (DORIN, 1984).

Um dos conceitos mais freqüentemente encontrados no campo das teorias que privilegiam os instintos é o de impulso. Esse termo é utilizado para designar um tipo de energia interior que leva os seres vivos à ação. Os impulsos são considerados como os representantes daquelas formas de comportamento por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Trata-se, portanto, de um conceito fundamental na

psicologia da motivação, pois o grande alvo de estudo diz respeito ao processo interno que fornece energia ao comportamento. Os objetivos motivacionais ou fatores de satisfação passam, assim, para segundo plano (DORIN, 1984).

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior será a motivação (BERGAMINI, 1987, p. 47).

Neste contexto, a satisfação de uma necessidade é considerada como oposta à motivação, isto é, quanto mais satisfeita a necessidade menos motivada a pessoa está para satisfazê-la. A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando, assim, uma nova conduta de busca rumo a um novo objetivo motivacional (BERGAMINI, 1987).

Segundo esse autor, o objetivo motivacional é, então, perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual e, na atualidade, as organizações relutam em aceitar que a administração possa, no máximo, satisfazer ou contra-satisfazer àqueles que trabalham. A não-satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais. A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas, isto é, aquilo que se denomina de realidade motivacional do ser. Essa realidade motivacional de cada pessoa não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem as mesmas histórias de vida.

Segundo Bergamini (1987), as pessoas procuram valorizar a auto-realização, o trabalho em si e a responsabilidade como algo que buscam no desenvolvimento das suas atividades profissionais. Os fatores motivacionais mais valorizados pelas pessoas que organizam o seu comportamento pelo norteador da ação parecem ser aqueles que permitem progresso ou acesso a posições de maior responsabilidade, desenvolvimento pessoal no sentido de poder contar com que recursos que facilitem assumir atividades que tenham níveis mais elevados de complexidade e o reconhecimento pelo valor e competência pessoal.

Antes de mais nada, para que o indivíduo seja capaz de atingir o domínio das suas próprias potencialidades e o equilíbrio emocional, ele precisa não apenas estar de

acordo com isso, mas, sobretudo estar disponível para investir as suas próprias energias nesse sentido.

Goleman (1999, p. 103) propõe que:

as crenças das pessoas sobre suas aptidões têm um profundo efeito sobre essas aptidões. A aptidão não é uma propriedade fixa: há uma imensa variabilidade na maneira como nos desempenhamos. As pessoas que têm senso de auto-eficácia se refazem dos fracassos; abordam as coisas mais em termos de como lidar com elas do que se preocupando com o que pode dar errado.

É o autoconhecimento que viabiliza tal processo. Quanto mais a dinâmica típica do rápido desenvolvimento pelo qual passam as organizações da atualidade aumenta a sua velocidade, mais as pessoas se vêem diante de um fato inelutável, que exige que elas enfrentem de forma consciente os desafios e evitem o perigo que representa o comportamento típico de ensaios e erros na resolução dos problemas do dia-a-dia (GOLEMAN, 1999).

Segundo Bennis (1998) algumas organizações, no entanto, já perceberam que a valorização das pessoas não as fazem perder terreno. Pelo contrário, estão se tornando mais criativas, competitivas e eficazes. São organizações que tem lutado contra o crescente senso de alienação, isolamento e desconfiança. Elas inspiram um correspondente senso de autoconfiança, satisfação e segurança.

O autor admite ressaltar a importância do autoconhecimento quando aponta que as pessoas que sabem quem são, quais as suas forças e as suas fraquezas e sabem como empregar integralmente as suas forças para compensar as suas fraquezas tornam-se líderes eficazes. A chave para uma auto-expressão plena é entender a si mesmo e ao mundo, e a chave para o entendimento é aprender as lições da própria vida e as experiências nela contidas, portanto, quanto mais se conhece a si mesmo e ao mundo, mais livres se sentirão para realizar tudo aquilo que são capazes de realizar.

3 O IMPACTO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA EMPRESA

O mundo atual onde a globalização trouxe uma grande concorrência torna-se necessário desenvolver um trabalho eficaz juntamente aos recursos humanos das empresas, pois eles como recursos precisam ser administrados e esta administração envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional (CHIAVENATO, 2004a). Assim

sendo, podemos considerar o relacionamento interpessoal como um suporte para que os colaboradores consigam o maior rendimento possível dentro de uma empresa.

No dicionário Aurélio, encontra-se a definição para as palavras relacionamento interpessoal, respectivamente: “capacidade, em maior ou menor grau, de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com seus semelhantes; que existe ou se efetua entre duas ou mais pessoas” (FERREIRA, 1988, p. 560). Podemos, por tanto dizer que cabe ao líder dentro de sua competência orientar a relação interpessoal dentro de sua empresa de forma que o colaborador esteja sempre motivado e conseqüentemente produza mais.

O trabalho em grupo exige muitas habilidades interpessoais e Weil nos informa que: “o estudo das relações humanas constitui, hoje, verdadeira ciência complementada por uma arte – a de obter e conservar a cooperação e a confiança dos membros do grupo” (WEIL, 2005, p. 13). O ser humano é essencialmente social, tendo uma predisposição biológica para organizar-se em grupo. No entanto, este não é um processo simples ou isento de dificuldades. Pelo contrário, aprender a conviver talvez seja um dos maiores desafios enfrentados pela sociedade humana. Além disso, as atividades socioeconômicas da vida moderna além de exigir especialização também exigem trabalho em equipe e esta torna o ser humano cada vez mais dependente de seu grupo (WEIL, 2005).

O trabalho em equipe é imprescindível e, é a tal ponto que, quando prejudicado, se verifica a baixa de rendimento ou simplesmente a paralisação do trabalho (WEIL, 2005). Deste modo, o trabalho coletivo depende de fatores complexos que determinam a ação do grupo sobre o indivíduo, do indivíduo sobre o grupo, e também no indivíduo que é o líder ou gestor. A relação interpessoal destas três realidades sociais – o grupo, os indivíduos que compõem o grupo, e o líder – é que direciona o sucesso ou o fracasso da instituição.

Para Goleman (1999), a liderança é uma função cuja essência reside em fazer que outras pessoas realizem seu trabalho de forma mais eficaz. Conseqüentemente o líder, no caso da escola, o gestor deve implementar e favorecer a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho, mantendo-se sintonizado com as emoções que permeiam seu grupo e sendo capaz de ler o impacto que suas ações causem nessas correntes (GOLEMAN, 1999).

Um bom líder ou gestor, como abordamos aqui precisa ser capaz de impulsionar, inspirar e cativar os funcionários, de forma a mantê-los sempre motivados a atingir os objetivos da educação e da sua escola.

O capítulo a seguir nos mostra a importância da comunicação dentro do processo da relação interpessoal, pois a essência da relação interpessoal está na eficácia da comunicação. Qualquer grupo só consegue atingir seus objetivos se a comunicação se estabelecer de forma eficaz.

4 COMUNICAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão da uma pessoa para outra, a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamento e valores. O autor acredita que a comunicação é o ponto que liga as pessoas que compartilhem sentimentos e conhecimentos. Todas as instituições respiram a comunicação.

Entretanto, às vezes, os profissionais de alguma instituição exercitam padrões de comunicação que acabam atrapalhando seus objetivos. Esta falha não é necessariamente responsabilidade dos comunicadores e sim de fatores culturais, históricos e comportamentais que acabam predominando independente do ambiente no qual estão inseridos. O grande problema da comunicação é que a maioria dos comunicadores lança mão de referências tradicionais e inadequadas de comunicação; interferindo assim no relacionamento interpessoal.

Para Chiavenato (2004), o comunicador deve ter primeiramente certeza do que quer comunicar, para quê, por que, como e que meio vai utilizar em sua comunicação. Uma boa comunicação deve primar pela objetividade, a clareza e precisão e a concisão. Assim sendo, é de suma relevância melhorar a comunicação interna, no caso dentro da instituição escolar, pois a comunicação é chave do sucesso.

A comunicação interna, segundo Baldissera (2000) surgiu em 1920, dentro de algumas empresas, que identificaram a necessidade de que seus executivos aprendessem a falar adequadamente. Este crescimento da comunicação organizacional ocorreu paralelamente com a Psicologia Industrial, Social e com as Teorias da Organização, principalmente com as Teorias Sistêmicas, que consideram a comunicação como seu elemento fundamental.

Todavia, ao falar sobre relações interpessoais, é preciso considerar que as dificuldades de comunicação entre colaboradores, principalmente, de setores diferentes, é

um fato cada vez mais comum, nas instituições, provavelmente porque eles se reconhecem como diferentes *status*.

O processo de interação humana supõe necessariamente comunicação, mesmo que haja intenção contrária. Estamos sempre comunicando algo, seja por meio de palavras ou outros meios não verbais, tais como gestos, postura corporal, posição e distância em relação aos outros, etc. (MOSCOVICI, 1997, p. 115).

O relacionamento interpessoal é o suporte de qualquer instituição. E para que esse relacionamento seja eficaz é necessário que haja uma comunicação eficiente entre o grupo e os indivíduos que compõem o grupo, é o líder.

Em síntese, de acordo com Penteado (1993, p. 7) “o homem é aquilo que consegue comunicar ao seu semelhante, na sociedade do qual está inserido”, isto é, o ser humano adquire sua identidade de acordo com o meio no qual vive.

5 MARINA CARVALHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

Após dez anos com uma indústria em sociedade, Geraldo Fonseca Saldanha da Silva resolve modificar sua visão empresarial, buscando inovações. Assim, no dia 02 de setembro de 1999 em sociedade com Tânia Aparecida Carvalho Saldanha, Geraldo Fonseca Saldanha da Silva dá início a uma nova fase em sua vida empresarial, com a Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda, agora com os olhos voltados para a mundialização econômica que se inicia no país, procura atingir o sucesso e a excelência na produção.

Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda voltou seus trabalhos em prol do conforto de seus consumidores. Geraldo Fonseca Saldanha da Silva atua no departamento venda e financeiro, e Tânia Aparecida Carvalho Saldanha com suas habilidades em criação, no departamento de modelagem e criação.

Localizada na Rua Pará de Minas, 334, Bairro Fartura em Nova Serrana²⁷²/M.G, em uma área própria de 600 m², no pólo calçadista de maior peso no cenário econômico

²⁷² A cidade de Nova Serrana está localizada na região do Alto São Francisco, na microrregião de Divinópolis, do Oeste de Minas Gerais, região Sudeste do Brasil. Sua área é de 283 Km², está a aproximadamente 115 km da capital do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. Na atualidade Nova Serrana se tornou referência não só no Brasil, mas em vários países da América Latina e da Europa. Nova Serrana é conhecida como a 'Capital Nacional do Calçado Esportivo'. O pólo é constituído por 854 empresas de calçados, sendo 691 de calçados esportivos, 110 de calçados femininos e 53 de calçados masculinos. São produzidos, na região e cidades do entorno, aproximadamente 77 milhões de pares/ano, sendo 55% deles esportivos, 30% femininos e 15% masculinos. Essas empresas geram, aproximadamente,

do Brasil os empresários tiveram visão em definir seu endereço, pois conta com inúmeras lojas de vendas de calçados como seus vizinhos, o que ajuda muito a divulgar sua marca para pequenos lojista do Brasil que vão as lojas fazerem suas compras. As lojas são conhecidas como “*Lojinhas da Fartura*” ou como “*Brás de Nova Serrana*”, comparação feita ao grande movimento nas lojas do Brás em São Paulo.

Com um público feminino bastante exigente às novas modelagens e produtos com qualidade, Geraldo Fonseca Saldanha da Silva busca seus fornecedores mais próximo possíveis devido ser alto a rotatividade de estoques, mantém seus estoques o mais baixo, para não ficar com seu lucro todo em produtos e maquinários obsoletos.

Seus clientes são pequenas lojas espalhadas pelo Brasil, sendo suas maiores vendas destinadas a Minas Gerais, Região de Ribeirão Preto e Vale do Paraíba interior do estado de São Paulo e Lojinhas da Fartura como são conhecidas em Nova Serrana.

A empresa hoje conta com 33 colaboradores, sendo 30 no setor produtivo e 3 três no setor administrativo, conseguindo atingir hoje uma produção de 600 pares/dia em uma área própria de 600 m². Destes 33 colaboradores doze atuam na seção de pesponto, centro alvo deste estudo

5.1 RELATO DO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Na seção de pesponto, centro alvo deste estudo encontra-se dificuldades advindas do problema das relações humanas. Nesta seção percebemos que os colaboradores sentem necessidade de afeição gerando assim atritos interpessoais constantes, o que afeta de forma significativa a produtividade da seção citada.

Sendo assim sentimos a necessidade de realizar um estudo de forma a amenizar o problema, aumentando assim a produtividade da seção.

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências [...]. Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir as

21 mil empregos diretos e 20 mil indiretos, conforme os dados de estudo para adensamento do arranjo produtivo calçadista em Nova Serrana.

discussões, tensões, insatisfações e conflito, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade [...] (MOSCOVICI, 1997, p. 145).

Portanto, como o relacionamento interpessoal é o sustentáculo para o sucesso de qualquer empreendimento resolvemos trabalhar o tema em conjunto com todos os colaboradores.

Conviver é viver com. Consiste em partilhar a vida, as atividades com os outros. São encontros para conviver, para buscar juntos um objetivo, e onde se partilha a vida, as experiências e se busca uma projeção futura. É um momento extraordinário de vida Fritzen (2002, p. 18).

Deste modo, o primeiro passo foi realizar reformas na empresa, modificar o *layout* da secção de pesponto para melhorar as condições de trabalhos; o seguinte passo foi à realização de uma reunião com todos colaboradores junto a uma psicóloga do município que trabalhou o tema motivação e dinâmicas para melhorar o relacionamento interpessoal, logo após a reunião foi servido um lanche objetivando melhorar a comunicação entre os colaboradores.

Concomitantemente a firma passou a oferecer aos seus colaboradores Plano de Saúde, desconto em farmácia e dentistas, café manhã e tarde.

A delicadeza é uma virtude forte, difícil, indispensável aos grosseiros, aos intempestivos, aos estúpidos, aos intolerantes, aos indiscretos, aos descontrolados, aos nervosos, aos comodistas, aos mal-educados, aos egoístas de todos os matizes (MOHANA, 1982 *apud* FRITZEN, 2002 p. 21).

Assim sendo, a empresa contratou um pedagogo para orientar as secretárias a trabalharem as datas comemorativas relacionadas ao dia a dia dos colaboradores, os aniversários dos colaboradores e as delicadezas do cotidiano tais como: agradecimentos, cumprimentos, desculpas e elogios.

Em relação às delicadezas foram passadas diversas perguntas em folhas xerocadas para reflexão junto ao demonstrativo do pagamento. No setor de produção foi afixado um quadro de recados e nele são expostas mensagens motivacionais e comemorativas e também todos os avisos da direção para os colaboradores.

A empresa ainda está voltada para a motivação, este ano ela comemorou a páscoa distribuindo ovos de chocolate para os funcionários, no dia das mães e dos pais foi dado um presente os pais e mães colaboradores. No dia do trabalhador sorteou-se brindes e ingressos para a festa do trabalhador realizada no centro de convenção No mês de junho o lanche foi voltado para as tradições culturais brasileiras e em setembro foi feito

um levantamento do número e idade dos filhos dos colaboradores. Este levantamento objetiva em homenagear e oferecer para cada filho de colaboradores sem seu dia brinquedos, guloseimas, etc. E para o mês de dezembro existe o projeto de confraternização entres colaboradores, família e empresa através da tradicional ceia natalina. Também como atividades objetivando motivação, no encerramento do expediente em datas previamente marcadas, foram realizadas palestras com dentistas, pediatras, agentes de saúde e ginecologistas para as colaboradoras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam de profissionais capacitados e motivados a desenvolver bem o seu papel no sentido produtivo nesta sociedade altamente competitiva. Sociedade que faz o ser humano levar para seu âmbito de trabalho uma carga de *stress* muito grande, pois o emocional está sempre alerta frente às inovações tecnológicas e mudanças no quadro socioeconômico mundial

Portanto torna-se necessário além do processo seletivo, uma atualização constante dos colaboradores e atenções especiais por parte da administração no sentido de manter a equipe sempre motivada, colocando assim a relação interpessoal como essência do sucesso da empresa. Para tanto, isto é, para que a empresa Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda, conseguisse melhorar seu processo produtivo, foi necessária uma reavaliação de sua postura frente aos seus colaboradores partindo assim para contratação de um especialista na área de motivação para fazer um trabalho entre administração e os colaboradores.

A contratação deste especialista objetiva desenvolver e conservar a cooperação e a confiança dos colaboradores da empresa, pois as relações humanas institui, hoje, verdadeira ciência complementada por uma arte. Portanto foram realizadas diversas atividades na empresa Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda, objetivando assim fazer com que toda a equipe produtiva se sentisse motivada e assim desenvolvesse seu papel junto aos padrões atuais de economia com prazer e competência.

Assim sendo a empresa começou a trabalhar e valorizar continuamente seus colaboradores, marco inicial que já trouxe vantagens reais para o processo produtivo, pois melhorou as relações interpessoais, diminuindo as desavenças constantes e facilitando o diálogo entre toda a equipe da empresa Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda

Porque o trabalho em equipe é imprescindível para o sucesso da empresa e quando prejudicado, pode ocasionar baixa de rendimento na produção. E no desenvolvimento deste contexto produtivo, onde as relações interpessoais são o sustentáculo para o sucesso de uma empresa o líder tem papel preponderante, pois cabe ao líder fazer que outras pessoas realizem seu trabalho de forma mais eficaz sem imposição e autoritarismo.

Portanto, para que a equipe seja trabalhe de forma eficaz, o líder deve propiciar um ambiente onde a motivação seja constante e que todos sejam envolvidos no processo produtivo da empresa.

Assim sendo, o líder é aquele que programa as mudanças, não em si; mas em todos em todos que o circundam e assim consegue manter sintonizadas as emoções que permeiam seu grupo. E também é capaz de ler o impacto que suas ações em seus correntes. O líder, portanto é aquele que é capaz de impulsionar, inspirar e cativar os colaboradores, de forma a mantê-los sempre motivados e assim manter as metas de produtividade.

Deste modo, a empresa Marina Carvalho Indústria e Comércio Ltda., através da motivação está iniciando um processo de conscientização dos colaboradores sobre a importância do relacionamento interpessoal, e assim Consequentemente garantir, aumentar a produtividade e manter uma boa conduta disciplinar de forma a tornar uma empresa de sucesso frente ao exigente mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

- TORRES, L. A. (2007) Valores humanos. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mglg5r8b9. Acesso em: 30 jun. 2010.
- BOIHAGIAN, C. **O atendimento ao consumidor como fator de diferenciação competitiva**: uma abordagem prática. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, 109 p. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV. 1995
- DORIN, L. Psicologia aplicada à administração de empresas: v. 4. In: ENCICLOPÉDIA de psicologia contemporânea. São Paulo: Iracema, 1984.
- MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- LIMA, I. S. **Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações**: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Tese de pós-graduação em Engenharia de Produção. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- VROOM, V. H. **Trabalho e motivação**. New York: John Willey & Sons Inc, 1995. (Obra publicada originalmente em 1964).
- PILETTI, N. **Psicologia educacional**. 17. ed. São Paulo: Ática, 2001.
- BOCK, A. M. B. *et al.* **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. São Paulo: Saraiva, 1999.
- NEAR, J. P. *et al.* Trabalho e trabalho-extra correlatos da vida e satisfação no trabalho. **Academy of Management Journal**, [S.l.], jun., 1978.
- LAWLER, E. E. *et al.* The efect of performance in job satisfaction. **Industrial Relations**, [S.l.], out, 1967, p. 20-28 *apud* MEDEIROS, S. A. de. **Satisfação no trabalho**: proposta de um modelo de avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho para uma instituição educacional federal. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANTER, R. M. Dominando a mudança. In: CHAWLA, S; RENESCH, J. **Aprendendo organizações, desenvolvendo culturas para o local de trabalho de amanhã**. Portland: Productivity Press, 1995.

GLASSER, W. **Administração de liderança**. Rio de Janeiro: *Best Seller*, 1994.

LEBOYER, L. C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

STEERS, R. *et al.* **Motivação e comportamento no trabalho**. New York: McGraw-Hill, 1991.

BERGAMINI, C. W. **Correlação entre estilos comportamentais e variáveis organizacionais**. São Paulo: FEA/ USP, 1987.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. 6. imp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 53. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FRITZEN, S. J. **Relações humanas interpessoais**: nas convivências grupais e comunitárias. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MOHANA, J. *Teologia das relações humanas*. São Paulo, Loyola, 1982 *apud* FRITZEN, S. J. **Relações humanas interpessoais**: nas convivências grupais e comunitárias. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

A CONSTRUÇÃO DOS SENTIDOS EM “NEGÓCIO DE MENINO COM MENINA” DE IVAN ÂNGELO²⁷³

Flávia Aparecida Soares (UNIFRAN)²⁷⁴

Maria Flávia Figueiredo (UNIFRAN)²⁷⁵

RESUMO: Ao analisarmos o conto “Negócio de menino com menina”, de Ivan Ângelo à luz da Linguística Textual, pretendemos demonstrar como ele pode ser estudado a partir de uma situação comunicativa em sentido estrito, podendo ainda ser entendido em seu contexto comunicativo em sentido ampliado. Ao longo das análises, pudemos constatar que o leitor pode fazer uma associação de “passarinho”, no texto, por “objeto sexual” masculino, e isso só é possível porque usamos nossas habilidades intelectivas e nossa “bagagem” cultural a fim de estabelecer uma ligação entre as relações textuais explícitas e implícitas.

Palavras-chave: Explícito; Implícito; Linguística Textual; Conto “Negócio de menino com menina”.

ABSTRACT: By analyzing the story “Business of boy with girl”, by Ivan Ângelo the light of Textual Linguistics, intended to demonstrate how it can be studied from a communicative situation in the strict sense, can still be seen in its communicative context in broad sense. Throughout the analysis, we found that the reader can make an association of “bird” in the text as “sex object” male, and this is only possible because we use our skills our intellectual and “baggage” culture in order to establish a connection between the explicit and implicit textual relations.

Key words: Explicit; implicit; Textual Linguistics; story “Business of boy with girl”.

²⁷³ O presente artigo faz parte dos trabalhos desenvolvidos enquanto pesquisadora do programa de mestrado em Linguística da UNIFRAN, apresentado no I SIELP (Simpósio Internacional de Língua Portuguesa) da UFU (Universidade Federal de Uberlândia); teve publicação inédita nos anais do evento.

²⁷⁴ Mestre em Linguística pela UNIFRAN, com recursos financiados pelo Projeto Observatório da Educação CAPES/UNIFRAN, participante do grupo pesquisas do texto e discurso da Universidade de Franca (GTEDI) e do Projeto Observatório da Educação/CAPES 201; e-mail: flaairesns@yahoo.com.br.

²⁷⁵ Professora orientadora do curso de mestrado em Linguística da UNIFRAN. Doutora em Linguística e Língua Portuguesa pela UNESP, membro do corpo docente da UNIFRAN e do GTEDI; participante do projeto Observatório da educação/CAPES 2011; e-mail: mariaflaviafigueiredo@yahoo.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O conto “Negócio de menino com menina”, de Ivan Ângelo, foi estudado por ZAGNOLE (2008), à luz da semiótica a fim de verificar-se o sentido dos níveis de percurso gerativo proposto pela semiótica francesa. Por considerarmos que ele mereça uma atenção especial da Linguística do Texto, principalmente no que tange à sua organização textual e às possibilidades de construção dos sentidos é que decidimos analisá-lo. Consideramos que o sentido de um texto não é apenas construído de informações explícitas, mas também por dados que se apresentam de maneira implícita e que podem ser recuperados através de algumas marcas linguísticas.

Nossas análises terão como base, especialmente, as abordagens teóricas de Bentes (2004), Fávero (2006), Fávero e Koch (1983), Koch (2005 e 2009), Koch e Travaglia (1990), Marcuschi (1983), entre outros pesquisadores da Linguística Textual.

Para Koch e Travaglia (1990) a situação comunicativa interfere na produção/recepção do texto. De forma que, um texto pode ser entendido tanto em seu sentido estrito, considerando-se apenas o (contexto imediato de interação), ou pode ser entendido levando-se em consideração o contexto sócio-político e cultural em foi/está inserido, ou seja, um (sentido mais amplo).

Com respaldo nos autores, percebe-se também que o conhecimento de uma situação comunicativa mais ampla possibilita a focalização, que pode ser entendida como as abordagens ou os pontos de vistas através do qual as entidades evocadas no texto passam a ser encaradas, afetando assim, não apenas o que o produtor do texto quer informar, mas também o que o ouvinte/leitor compreende. Segundo Bentes (2004):

O conhecimento de uma situação comunicativa mais ampla contribui para a focalização que pode ser entendida como a (s) perspectiva (s) ou ponto (s) de vista pelo (s) qual(is) as entidades evocadas no texto passam a ser vistas, perspectivas estas que, com certeza, afetam não só aquilo que o produtor diz, mas também o que o leitor ou destinatário interpreta”. (Bentes, 2004, p.262).

2. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A LINGUÍSTICA TEXTUAL

Em consonância com as pesquisas realizadas por Fávero e Koch (1983), a Linguística Textual, que começou a desenvolver-se na Europa, em 1960, toma o texto como objeto de investigação, considerando-o a forma específica de manifestação da linguagem. Nota-se que, nesse momento, esse ramo da linguística passa a se ocupar

especificamente com a natureza do texto e com os fatores que colaboram com a sua produção e recepção; e não mais somente com a palavra isolada ou com as frases.

Porém, houve um percurso de mais de trinta anos, desde que a palavra texto foi utilizada pela primeira vez por Harald Weinrich, autor alemão que define que toda a linguística é necessariamente “Linguística do Texto” e sem dúvida, o surgimento dos estudos sobre o texto faz parte de um enorme esforço teórico, com abordagens diferenciadas, de constituição de outra vertente (em oposição à vertente construída pela Linguística Estrutural); que via a língua como sistema e código e sendo puramente informativa.

No início dos anos 90, a partir das pesquisas realizadas por Van Dijk e Kintsch (1994), se delineou a perspectiva cognitiva do texto, cuja preocupação era explicar os aspectos estruturais e processuais da cognição humana. Verificando-se que o contexto pragmático não era o suficiente para explicar a produção de sentido do texto, essa tendência que tem como precursores no Brasil, Koch e Marcuschi (1998,1999), traça análises sobre o conhecimento usado na elaboração do processamento textual, mais especificamente sobre as estratégias e processamentos cognitivos.

De acordo com Koch (2009), as estratégias cognitivas dizem respeito às estratégias de usos do conhecimento. Esse uso, em determinada situação, depende dos objetivos do usuário, da quantidade de conhecimentos construídos a partir do texto e do contexto, e também das atitudes, crenças e valores, o que possibilita, no momento da compreensão do texto, reconstruir não apenas o sentido desejado pelo produtor; mas também outros/novos sentidos.

Koch (2005) esclarece que o sentido de um texto não depende somente de sua estrutura textual e das informações nele explicitadas, há informações que se apresentam de forma lacunar e implícita e que devem ser recuperadas por meio de inferências textuais.

2.1 CONCEPÇÕES DE TEXTO E O SENTIDO DOS TEXTOS

Texto não é um termo que admite um único significado, vários são os autores que procuram defini-lo e como observa Fávero e Koch (1983) pode ser tomado em duas acepções.

O texto em sentido amplo designa toda e qualquer manifestação da capacidade textual do ser humano (uma música, um filme, uma escultura, um poema, etc...), e, em se tratando de linguagem verbal, temos o discurso, atividade comunicativa de um sujeito, numa situação de comunicação dada, englobando o conjunto de enunciados produzidos pelo locutor ou pelo (locutor e interlocutor, no caso de diálogos) e o evento de sua enunciação. (Fávero e Koch, 1983, p.25).

Segundo as autoras, o discurso é manifestado linguisticamente por meio de textos em sentido estrito, já o texto deve ser entendido como qualquer manifestação falada ou escrita que possua um todo de significado independente de sua extensão. O texto é, pois, uma extensão comunicativa, caracterizado por vários princípios que fazem com que seus sentidos sejam apreendidos, (os princípios de interpretabilidade).

Para efeito de nossas análises, consideramos neste artigo, o texto como sendo uma unidade comunicativa tanto oral quanto verbal em que seja um todo de comunicação e um todo de significado, e para discursarmos melhor sobre os pressupostos textuais e sobre os aspectos que colaboram para a formação de bons textos tomaremos como relevante este outro conceito de texto elaborado por Koch (2009).

O texto é uma manifestação verbal constituída de elementos linguísticos selecionados e ordenados pelos falantes durante a atividade verbal, de modo a permitir aos parceiros, na interação, não apenas a apreensão de conteúdos semânticos, em decorrência da ativação de processos de ordem cognitiva, como também a interação de acordo com as práticas socioculturais. (Koch, 2009, p. 27)

O sentido de um texto não é constituído apenas por sua estrutura textual e de informações que estão nele explícitas, mas também de dados que se apresentam de maneira implícita, e que podem ser recuperados caso o leitor reconheça a situação comunicativa em sentido amplo.

Essa perspectiva teórica, além de nos possibilitar um estudo para o que está além dos limites do texto, procura também explicar a realização dos sistemas linguísticos em contextos da vida real, nas quais tanto o produtor quanto o receptor são importantes para a construção/elaboração dos sentidos.

Bentes (2004) considera que a Linguística Textual mesmo que provisória é a elaboração, o funcionamento e a recepção dos textos escritos e orais.

Marcuschi (1983) também propõe que o texto seja o objeto de estudos da linguística, para o autor o texto é uma instância comunicativa oral ou escrita e não como apenas uma sequência aleatória de frases.

O texto deve ser visto como uma sequência de atos de linguagem (escritos ou falados) e não uma sequência de frases de algum modo coesas. Com isto, entram, na análise geral do texto, tanto as condições gerais dos indivíduos como os

contextos institucionais de produção e recepção, uma vez que estes são responsáveis pelos processos de formação de sentidos comprometidos com os processos sociais e configurações ideológicas. (Marcuschi, 1983, p.22).

2.2 OS EFEITOS DE SENTIDO DO TEXTO

A coerência e a coesão constituem dois princípios importantes de textualidade. Alguns autores fazem distinção entre os dois termos, outros não, e há também aqueles que consideram apenas um desses fenômenos ou analisam vários aspectos relacionados a eles sem seguir nenhum critério.

A coerência “diz respeito ao modo como os elementos subjacentes à superfície textual vêm a constituir, na mente dos interlocutores uma configuração veiculadora de sentido” Koch (1997, apud BENTES, 2004, p.256). Já a coesão, pode ser considerada como “o fenômeno que diz respeito ao modo como os elementos lingüísticos presentes na superfície textual encontram-se interligados, por meio de recursos também lingüísticos, formando seqüências veiculadoras de sentido” Koch (1997, apud BENTES, 2004, p.256).

De acordo com a autora, a coerência manifestada em sentido (macro) é o que faz com que um texto seja aceitável, lógico e nos faça sentido. Quando somos capazes de entender um texto oral ou escrito é porque fomos capazes de atribuir coerência a esse texto. Assim, a coerência relaciona-se às ideias, informações e conhecimentos. De maneira que, ouvir ou ler um texto e lhe atribuir sentidos significa processar os diversos significados que ele possa ter.

Já a coesão, se refere ao modo como os elementos linguísticos estão interligados no texto, manifestada em nível microestrutural, ela se relaciona aos modos como os componentes do universo textual estão ligados numa sequência de frases. Consideramos, pois, tais conceitos como sendo de suma importância, visto que a coerência e a coesão textuais são termos que apresentam divergências no que tange à sua definição.

Para Charolles (1989) “não há textos incoerentes em si, porque não há regras de boa formação de textos, (como se tem para as frases); tudo depende dos usuários (do produtor e principalmente do receptor) do texto e da situação” Charolles (1989 apud BENTES, 2004, p. 257).

Em consonância com o autor podemos afirmar que não existe então o chamado “não texto”, ou seja, não existe um texto incoerente, mas sim um leitor incoerente para com as ideias do produtor do texto.

Fávero (2006) considera impossível saber o que é que o produtor do texto quer dizer.

Um texto prevê determinados sentidos, excluindo outros, determinadas leituras, excluindo outras, porém não transmite uma única leitura. Deste modo, a análise levantará marcas que levarão às intenções do texto, mas com certeza não haverá uma única leitura. (Fávero, 2006, p.41).

Com respaldo em Koch e Travaglia (1990), percebemos que “a textualidade ou textura” é aquilo que faz de uma sequência linguística um texto e não um amontoado aleatório de palavras. A sequência é percebida como um texto, quando aquele que a recebe é capaz de percebê-la como uma unidade significativa global.

Para efeitos de análise do nosso “CORPUS”, tomaremos como um texto coerente aquele que possui um encadeamento de ideias, mantêm uma sequência lógica e faz sentido para aqueles que estão inseridos em seu “universo cognitivo”, de modo que, a coerência deve estar presente no texto, mas o leitor só estará pronto para entendê-lo e perceber os elementos coesivos, caso “coopere” ao fazer a leitura e interpretação textual.

Esclarecemos, pois, que a atribuição da qualidade de coerência ou incoerência de um texto não é unânime, um mesmo texto pode fazer sentido para um determinado leitor e pode ser tomado como incoerente por outro.

3. A CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS EM “NEGÓCIO DE MENINO COM MENINA”

Por reconhecermos a complexidade dos processos de produção e compreensão dos textos nas diferentes situações comunicativas é que buscamos analisar o conto Negócio de menino com menina. Tendo salientado que a situação comunicativa interfere na produção/recepção de um texto e que o texto, conforme relata Koch (2009) pode ser analisado tanto em sentido estrito quanto em um sentido mais amplo, primeiramente mostraremos a análise de um fragmento do conto considerando somente o contexto imediato de interação, reconhecendo assim algumas marcas que estão nele explícitas.

Na primeira parte do texto, notamos a presença de duas crianças, uma menina de uns nove anos que andava de carro com o pai, e um menino de aproximadamente uns dez anos que caminhava descalço pela fazenda sob um sol muito forte, segurando uma gaiola com um passarinho.

O menino, de uns dez anos, pés no chão, vinha andando pela estrada de terra da fazenda com a gaiola na mão. Sol forte de uma hora da tarde. A menina, de uns nove anos, ia de carro com o pai, novo dono da fazenda. Gente de São Paulo. Ela viu o passarinho na gaiola e pediu ao pai:

— Olha que lindo! Compra pra mim?

O homem parou o carro e chamou:

— Ô menino.

O menino voltou, chegou perto, carinha boa. Parou ao lado da janela da menina. O homem:

— Esse passarinho é para vender?

— Não senhor.

O pai olhou pra filha com uma cara de deixa pra lá. A filha pediu suave como se o pai tudo pudesse:

— Fala pra ele vender.

O pai, mais para atendê-la, apenas intermediário:

— Quanto você quer pelo passarinho?

— Não tou vendendo não senhor.

A menina ficou decepcionada e segredou:

— Ah, pai, compra.

Ao analisarmos esse fragmento do texto, observamos de acordo com nossos conhecimentos prévios que, a menina e o pai são de uma classe social diferente daquela a que o menino pertence. Podemos inferir também que o pai tem outra profissão (ele não é um fazendeiro), mas sim o (novo dono) da fazenda, e que; a filha está acostumada a ganhar “mimos” do pai.

O desejo de consumir o passarinho se manifestará durante todo o conto e será o “fio condutor” para a construção dos sentidos no decorrer do texto.

O pai buscando satisfazer o desejo da filha, primeiramente para o carro, chama o menino e tenta através de uma longa conversa convencer-lhe a vender a pequena ave.

O menino se nega a vender, mas a menina inconformada insiste para que o pai convença aquele moleque a fazê-lo.

A garota não entende que para haver o “negócio” (compra e venda), faz-se necessário não somente a existência de um comprador, mas também a de um vendedor, e sabendo que o pai é um bom “negociador”, procura seduzi-lo, de modo que, o homem tenta diversas vezes convencer o menino.

— Dou dez mil.

— Não senhor.

— Vinte mil.

—Vendo não.

O homem meteu a mão no bolso, tirou o dinheiro, mostrou três notas, irritado.

— Trinta mil.

— Não tou vendendo, não, senhor.

O homem resmungou “que menino chato” e falou pra filha:

— Ele não quer vender. Paciência.

A filha, baixinho, indiferente às possibilidades da transação:

— Mas eu queria. Olha que bonitinho.

Esses fragmentos ajudam-nos verificar a diferença de *status* social entre as duas crianças (a suposta inocência do menino), e a fazer inferências sobre os diversos fatores que levam o garoto a não querer vender o passarinho, tais como: — O menino por ter aproximadamente uns dez anos e pertencer a uma família de classe baixa pode não ter ideia do que a quantia oferecida representa, ou; pode estar encantado pela garota desejando que ela se aproxime e tente fazer o “negócio”.

Salientamos que, para que ocorra a compreensão do texto, faz-se necessário que os leitores cooperem ao fazer a análise e busquem assimilar outros/novos sentidos a partir de dados explícitos e implícitos, e assim, emitirem julgamentos sobre a coerência (sentido macro) ou a incoerência (falta de organização em sentido macro) dos textos a eles destinados.

Os leitores podem concluir que nem todos os textos são em princípio aceitáveis, assim, haverá para eles textos incoerentes, e ao fazerem um julgamento sobre o sentido ou não sentido de um texto, o texto será classificado como coerente ou não.

Ao considerarmos a linguagem em termos de produção/recepção verificamos que seu sentido está na interação entre emissor/receptor, que em dado contexto de uso se manifesta pela ativação dos conhecimentos partilhados. O produtor verbaliza as unidades referenciais necessárias para os efeitos de sentido e o receptor ativa seus conhecimentos para captar a mensagem que o texto deseja transmitir.

As inferências constituem estratégias cognitivas por meio das quais o leitor, partindo da informação veiculada e levando em conta o contexto, constrói novas representações mentais e estabelece uma ponte entre a informação explícita e a não explicitada. (Koch, 2009, p. 47).

Em algumas partes do texto o autor apresenta determinados segmentos textuais ou palavras-chave que induzem o leitor a inferir um sentido mais amplo e a se questionar sobre os fatores que levam o garoto a não querer abrir mão do passarinho e a insistência da menina em ter tal “animalzinho”.

Será que a garota queria o pássaro, ou será que ela queria apenas mostrar ao menino que era superior?

Por que será que o garoto relutava em vender a ave?

O pai, ao perceber que tudo o que fizera foi inútil e que o garoto não iria vender o passarinho, começa a interrogar o pobre menino sobre as habilidades da ave,

O garoto meio sem graça responde às perguntas sem maldade e diz que o pássaro não cresce, não canta e que somente é bonitinho.

O homem olhou a menina, a gaiola, a roupa encardida do menino, com um rasgo na manga, o rosto vermelho do sol.

— Deixa comigo.

Levantou-se, deu a volta, foi até lá. A menina procurava intimidade com o passarinho, dedinho nas gretas da gaiola. O homem maneiro, estudando o adversário:

— Qual é o nome deste passarinho?

— Ainda não botei nome nele, não. Peguei ele agora.

O homem quase impaciente:

— Não perguntei se ele é batizado não, menino. É pintassilgo, é sabiá, é o que?

— Aaaah. É bico-de-lacre.

O homem, cada vez mais irritado, muda de estratégia e começa a indagar o menino a respeito do lugar onde conseguiu capturar a ave.

O menino responde que pegou o bichinho no mato, ali mesmo nas redondezas.

Então, o homem o desafia, dizendo-lhe que era o novo dono da fazenda, de modo que, tudo o que há nela lhe pertence e conseqüentemente o pássaro também.

— Você pegou ele dentro da fazenda?

— É. Aí no mato.

— Essa fazenda é minha. Tudo que tem nela é meu.

O menino segurou com mais força a alça da gaiola, ajudou com a outra mão nas grades. O homem achou que estava na hora e falou já botando a mão na gaiola, dinheiro na outra mão.

[...]

O homem, meio mandão:

— Vende isso logo, menino. Não tá vendo que é pra menina?

— Não, não tou vendendo não.

— Cinquenta mil! Toma! - e puxou a gaiola.

[...]

O menino resistiu, segurando a gaiola, voz trêmula.

— Quero não senhor. Tou vendendo não.

— Não vende por quê, hein? Por quê?

O menino acuado, tentando explicar:

— É que eu demorei a manhã todinha pra pegar ele e tou com fome e com sede, queria ter ele mais um pouquinho. Mostrar pra mamãe.

O homem voltou para o carro, nervoso. Bateu a porta, culpando a filha pelo aborrecimento.

— Viu no que dá mexer com essa gente? É tudo ignorante, filha. Vam`bora.

Ao longo do texto, percebemos que, o homem cada vez que insiste em comprar o passarinho, humilha o garoto procurando somente satisfazer a vontade da filha e mostrar assim a sua superioridade.

No que diz respeito às estratégias de construções do (s) sentido (s) no texto devemos observar atentamente o diálogo entre o homem e o garoto, pois ele nos

possibilita a construção de inferências que auxiliam na elaboração de outros/novos sentidos para o texto.

As estratégias cognitivas consistem em estratégias de usos do conhecimento. E esse uso, em cada situação, depende dos objetivos do usuário, da quantidade de conhecimento disponível a partir do texto e do contexto, bem como de suas crenças, opiniões e atitudes, o que torna possível no momento da compreensão, reconstruir não somente o sentido intencionado pelo produtor do texto, mas também outros sentidos, não previstos ou mesmos não desejados pelo produtor. (Koch, 2009, p.35).

O conhecimento de uma situação comunicativa mais ampla contribui para a focalização, que pode ser vista, como as opiniões ou os pontos de vista pelos quais as entidades evocadas no texto passam a ser encaradas, afetando assim, não só a mensagem que o autor quer transmitir, mas também aquilo que o leitor interpreta. Nos últimos versos, podemos observar que o homem irritado, chama a filha para irem embora e diz que esse tipo de gente são uns ignorantes.

Para Koch (2009) são os conhecimentos adquiridos que nos levam a inferir informações que não estão explicitadas no texto. De forma que, o homem por ser um bom negociante ficou muito furioso por não conseguir convencer o “molequezinho” a vender a ave e ao dizer que, “essa gente é ignorante”, na verdade quer dizer que, o menino é “burro” e não somente ele, mas também todos aqueles que pertencem à classe social do garoto.

3.1 O “NEGÓCIO” DE MENINO COM MENINA

Até agora estivemos centrados no diálogo entre o homem e o menino, e nos argumentos utilizados pelo novo dono da fazenda a fim de adquirir o pássaro.

Observamos a partir de nossas análises algumas marcas linguísticas que possibilitaram (possibilitam) a percepção do que está explícito no texto e, também nos auxiliam a inferir outros/novos sentidos.

Por que será que a garota queria tanto aquele passarinho?

Por que o menino relutava em vender a pequena ave?

Consideramos, pois, que o pai é o “negociante”, mas as duas crianças são os verdadeiros “negociadores”. Tanto a menina quanto o menino queria o passarinho, só que o garoto não vendia o pequeno animal, e a menina, cada vez mais inconformada, fazia uma “carinha de piedade” a fim de conseguir a avezinha.

A insistência e a suposta tristeza da filha faz com que o pai busque comprar a ave por qualquer preço, mas também comove o garoto que deixa de lado sua timidez e aproxima-se menina.

Chegou pertinho da menina e falou baixo,
só pra ela ouvir:
— Amanhã eu dou ele pra você.
Ela sorriu e compreendeu.

Será que o menino estava apaixonado pela garota?

Será que a menina queria mesmo era o “passarinho”?

Ou o passarinho era apenas um pretexto para que ela se aproximasse do menino?

Ao analisarmos o conto, pudemos observar que esses são apenas alguns dos questionamentos que o leitor pode fazer ao procurar atribuir significados para o texto e que, o termo passarinho funciona como uma espécie de “gatilho” para a construção de outros/novos sentidos.

O leitor pode inferir, por exemplo, que, a palavra passarinho pode estar associada a “objeto sexual” masculino. Tal substituição não é a única, mas após estudarmos o conto, observamos que o que tornou/torna essa interpretação possível são as estratégias cognitivas de usos do conhecimento e da “bagagem” cultural adquirida pelos leitores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos neste breve artigo, sob os fundamentos da Linguística Textual, analisar as construções dos sentidos em “Negócio de menino com menina” de Ivan Ângelo.

Esclarecemos que, este trabalho é apenas uma tentativa de demonstrar como a Linguística do Texto pode ser trabalhada em sala de aula, e assim, contribuir para o enriquecimento das habilidades comunicativas do (s) estudante (s) usuário (s) da língua.

Por pretendermos auxiliar o professor de português no que se refere à possibilidade de incorporação da análise linguística na Educação Básica, e por termos o interesse de trabalhar o conto em sala de aula, optamos por não transcrever as análises por nós realizadas.

Assim, evitamos esgotar as possibilidades de interpretação do conto e influenciarmos nosso leitor na construção e elaboração de outros/novos sentidos.

5. REFERÊNCIAS

ÂNGELO, I. “Negócio de menino com menina”. In: _____. **O ladrão de sonhos e outros contos**. São Paulo: Ática, 1995. pág. 10-11.

BENTES, A. C. Linguística textual. In. BENTES, A. C.; MUSSALIM, F. (Orgs). **Introdução à linguística: domínios e fronteiras**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004. Cap. 7, pág. 245-282.

FÁVERO, L. L. **Coesão e coerência textuais**. São Paulo: Ática, 2006.

_____, KOCH, I. G. V. **Linguística textual: Introdução**. São Paulo: Cortez, 1983.

KOCH, I. G. V. **O texto e a construção dos sentidos**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

_____, **Desvendando os segredos do texto**. 4. Ed. São Paulo, Cortez, 2005.

_____, TRAVAGLIA, L. C. **A coerência textual**. São Paulo: Contexto, 1990.

MARCUSCHI, L. A. **Linguística textual: O que é e como se faz**. Recife: UFPE _ 1983.

ZAGNOLE, V. P. **Análise do texto “Negócio de menino com menina”, de O ladrão de sonhos e outros contos, de Ivan Ângelo**. Estudos Semióticos. [online] Disponível na internet em <http://www.fllch.usp.br/dl/semiotica/es>. Editor Peter Dietrich. Número 4, São Paulo, 2008. Acesso em 04/06/201.

ANEXO

ÂNGELO, I. “Negócio de menino com menina”. In: _____. **O ladrão de sonhos e outros contos**. São Paulo: Ática, 1995: pág.10-11.

Negócio de menino com menina

O menino, de uns dez anos, pés no chão, vinha andando pela estrada de terra da fazenda com a gaiola na mão. Sol forte de uma hora da tarde. A menina, de uns nove anos, ia de carro com o pai, novo dono da fazenda. Gente de São Paulo. Ela viu o passarinho na gaiola e pediu ao pai:

— Olha que lindo! Compra pra mim?

O homem parou o carro e chamou:

— Ô menino.

O menino voltou, chegou perto, carinha boa. Parou ao lado da janela da menina. O homem:

— Esse passarinho é para vender?

— Não senhor.

O pai olhou pra filha com uma cara de deixa pra lá. A filha pediu suave como se o pai tudo pudesse:

— Fala pra ele vender.

O pai, mais para atendê-la, apenas intermediário:

— Quanto você quer pelo passarinho?

— Não tou vendendo não senhor.

A menina ficou decepcionada e segredou:

— Ah, pai, compra.

Ela não considerava, ou não aprendera ainda, que negócio só se faz quando existe um vendedor e um comprador. No caso, faltava o vendedor. Mas o pai era um homem de negócios, águia da Bolsa, acostumado a encorajar os mais hesitantes ou a virar a cabeça dos mais recalcitrantes:

— Dou dez mil.

— Não senhor.

— Vinte mil.

—Vendo não.

O homem meteu a mão no bolso, tirou o dinheiro, mostrou três notas, irritado.

— Trinta mil.

— Não tou vendendo, não, senhor.

O homem resmungou “que menino chato” e falou pra filha:

— Ele não quer vender. Paciência.

A filha, baixinho, indiferente às possibilidades da transação:

— Mas eu queria. Olha que bonitinho.

O homem olhou a menina, a gaiola, a roupa encardida do menino, com um rasgo na manga, o rosto vermelho do sol.

— Deixa comigo.

Levantou-se, deu a volta, foi até lá. A menina procurava intimidade com o passarinho, dedinho nas gretas da gaiola. O homem maneiro, estudando o adversário:

— Qual é o nome deste passarinho?

— Ainda não botei nome nele, não. Peguei ele agora.

O homem quase impaciente:

— Não perguntei se ele é batizado não, menino. É pintassilgo, é sabiá, é o que?

— Aaaah. É bico-de-lacre.

A menina pela primeira vez, falou com o menino:

— Ele vai crescer?

O menino parou os olhos pretos nos azuis.

— Cresce nada. Ele é assim mesmo, pequenininho.

O homem:

— E canta?

— Canta nada. Só faz chiar assim.

— Passarinho besta, hein?

— É. Não presta pra nada, é só bonito.

— Você pegou ele dentro da fazenda?

— É. Aí no mato.

— Essa fazenda é minha. Tudo que tem nela é meu.

O menino segurou com mais força a alça da gaiola, ajudou com a outra mão nas grades. O homem achou que estava na hora e falou já botando a mão na gaiola, dinheiro na outra mão.

— Dou quarenta mil, pronto. Toma aqui.

— Não senhor, muito obrigado.

O homem, meio mandão:

— Vende isso logo, menino. Não tá vendo que é pra menina?

— Não, não tou vendendo não.

— Cinquenta mil! Toma! - e puxou a gaiola.

Com cinquenta mil se comprava um saco de feijão, ou dois pares de sapatos, ou uma bicicleta velha.

O menino resistiu, segurando a gaiola, voz trêmula.

— Quero não senhor. Tou vendendo não.

— Não vende por quê, hein? Por quê?

O menino acuado, tentando explicar:

— É que eu demorei a manhã todinha pra pegar ele e tou com fome e com sede, queria ter ele mais um pouquinho. Mostrar pra mamãe.

O homem voltou para o carro, nervoso. Bateu a porta, culpando a filha pelo aborrecimento.

— Viu no que dá mexer com essa gente? É tudo ignorante, filha. Vam`bora.

O menino chegou pertinho da menina e falou baixo, só pra ela ouvir:

— Amanhã eu dou ele pra você.

Ela sorriu e compreendeu.

ÉTICA CONTÁBIL: PROFISSIONALISMO, CIDADANIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Débora Fabiana Cabral²⁷⁶

Guilherme Gonçalves Ramos²⁷⁷

Janaína Das Dores Costa²⁷⁸

Reginaldo Silva²⁷⁹

Tamara Priscila Rabelo Costa²⁸⁰

RESUMO

Os objetivos mais relevantes são os de esclarecer sobre a importância da Ética na profissão contábil; relembrar os papéis de cada pessoa no ambiente profissional e social; identificar, principalmente, as atitudes que devem ser exercidas pelo profissional para auxiliar não somente o indivíduo na relação pessoal, mas também a relação em comum com toda a sociedade. O contador almeja reconhecimento profissional e a comunidade deve-o oferecer exatamente com o que ela espera do contador, sendo boas atitudes e bons exemplos, e estas práticas são decisões a serem iniciadas e tomadas pelo próprio profissional. A opinião de ter o comportamento ético ou não é pessoal, mas o resultado reflete na história e no crescimento de toda a sociedade. O texto foi elaborado a partir de algumas bibliografias que prosseguem e esclarecem a essencialidade da relação entre a ética, moral e o profissionalismo, o objetivo exploratório que visa apresentar o conceito formado pela sociedade foi dado a partir dos princípios e valores construídos para estes membros em prol do bem comum.

Palavras-Chave: Ética, Profissão Contábil, Consciência Moral, Relação Social.

ABSTRACT

The most important goals are to clarify the importance of ethics in the accounting profession; recall the roles of each person in the professional and social environment; identify mainly the attitudes that must be performed by a professional to help not only the individual in personal relationship but also the relation in common with the whole of

²⁷⁶ Graduanda em Ciências Contábeis pela FANS – Faculdade de Nova Serrana. Assistente de vendas e departamento fiscal na empresa Laura Cristina Enxovais Ltda. E-mail: debora-ns1@hotmail.com

²⁷⁷ Graduando em Ciências Contábeis pela FANS – Faculdade de Nova Serrana. Assistente contábil na empresa Contanet Processamentos Contábeis Ltda. E-mail: guiramosns@hotmail.com

²⁷⁸ Graduanda em Ciências Contábeis pela FANS – Faculdade de Nova Serrana. Assistente fiscal e contábil na empresa Intercon Processamentos Contábeis Ltda. E-mail: janahcostaa@hotmail.com

²⁷⁹ Graduado em filosofia pelo Instituto de Ensino Superior e Pesquisa (1994). Mestre em Educação Cultura e Organizações Sociais pela UEMG – Universidade Estadual de Minas Gerais / FUNEDI – Fundação Educacional de Divinópolis - MG (2007). E-mail: regi@digimaster.com.br

²⁸⁰ Graduanda em Ciências Contábeis pela FANS – Faculdade de Nova Serrana. Assistente contábil na empresa Assis e Silva Ltda. E-mail: tamarinha-ns@hotmail.com

society. The counter craves recognition and professional community should offer him exactly what she hopes to counter, with good attitudes and good examples, and these practices are initiated and decisions to be taken by the professional. The opinion of having ethical behavior or not personal, but the result reflects the history and growth of the whole society. The text was prepared from pursuing some bibliographies and clarify the essence of the relationship between ethics, morality and professionalism, the exploratory objective which aims to present the concept was given by the company formed from the principles and values constructed for these states towards the common good.

Keywords: Ethics, Accounting Profession, Moral Consciousness, Social Relationship.

A sociedade vive uma crise de valores. Valores que envolvem principalmente as relações morais e éticas, onde se não há inversão dos mesmos, ocorre um esquecimento do que é ser honesto, bom, solidário, dentre outros. As questões que envolvem a ética podem ser abordadas sob os mais variados ângulos e pontos de vista e nem sempre são de fácil avaliação. De um lado surgem as dúvidas quanto o que é certo ou errado, entre o bem e o mal, entre ser justo ou não. Porque todo e qualquer indivíduo, de uma forma ou de outra está inserido, num contexto social, e neste sentido, seu comportamento influenciará todo o grupo. Nas palavras de Platão, “o ser humano é um ser social por natureza”. As pessoas são “obrigadas” a viverem em sociedade, nascemos em sociedade, independentemente de suas diferenças de crenças, raças, culturas e até mesmo de valores, e ainda quanto aos conflitos de interesses que estas diferenças possam provocar. O objetivo da ética é exatamente entender os conflitos existentes entre as pessoas, buscando seus motivos, estabelecendo assim tipos de comportamento que permitam o convívio em sociedade, avaliando as relações entre as pessoas. Afinal, onde existe sociedade, também existe a necessidade de uma relação ética.

Ética, mais do que um discurso é um modo de fazer as coisas, um modo decidir. Embora não possamos dizer que a ética é uma questão de intuição do que é certo ou do que é errado, por exemplo, com frequência podemos afirmar que sentimos que a coisa correta foi feita ou não foi feita.²⁸¹

O que se pretende aqui não é necessariamente o esgotamento do tema, mas abordar a ética de uma forma geral e como esta influencia o comportamento dos profissionais de contabilidade no exercício de suas atividades. Ainda assim, avaliar o quanto a pessoas de outras habilitações profissionais, exercendo atividades contábeis que segundo a legislação são privativas dos contabilistas. Considerar-se-á, também, a postura ético-profissional destas pessoas no contexto em que estão inseridas.

²⁸¹281 ZAJDSZNAJDER, 1994, p.21

É importante notar que pela necessidade as questões éticas devem ser mantidas e respeitadas de forma rigorosa, mais ainda nos tempos atuais, tendo em vista a maior exposição a que estão sujeitas as empresas e, por conseguinte, os profissionais de contabilidade. Estes órgãos são responsáveis pela adequação de seus profissionais dentro de uma conduta ética condizente com o conteúdo do Código de Ética Profissional do Contabilista e das relações sociais existentes.

A ética se integra aos fundamentos filosóficos, envolvendo-se como ciência no decorrer do processo cultural e histórico da sociedade, ligados intimamente ao respeito aos valores e princípios morais dos indivíduos, principalmente os da comunidade. Boff (2003) afirma que: “A Ética é parte da Filosofia. Considera concepções de fundo da vida humana, do universo, do ser humano e de seu destino, institui princípios e valores que orientam pessoas e sociedades”.

Lisboa (2009, p.24) apresenta a origem da palavra: “(...) palavra ética e moral têm a mesma base etimológica: vem da palavra grega *ethos* e da palavra latina *mores*, ambas significando hábitos e costumes.” E complementa a expressão ética como sendo “(...) a única do pensamento correto, que conduz à ideia da universalidade moral, ou ainda, a forma ideal universal do comportamento humano, expressa em princípios válidos para todo pensamento normal e sadio”.

A sociedade é constituída através de um conjunto de indivíduos que possuem um combinado para manter a harmonia nas relações, que por fim buscam a evolução recíproca entre si e em relação aos outros. Cada época é um processo histórico da sociedade que traz consigo regras e padrões a serem seguidos para manter a convivência em conjunto. No instante em que um ser convive com outro, percebe-se a necessidade de cumprir com as obrigações individuais e coletivas, em prol de manter o equilíbrio e o crescimento entre eles o meio em que estão. Durkheim²⁸² destaca que: “Há elevados valores humanos nos quais exprimem a civilização; ou seja, o próprio cotidiano do cidadão constitui uma fonte de regras éticas.” Regras estas que transformam a consciência em um aspecto de observação que vão desde conceitos aos ângulos dos conflitos com as práticas sociais.²⁸³

As atitudes praticadas conscientemente por cada indivíduo na sociedade são associadas e avaliadas perante aos padrões que prezam em conservar o equilíbrio do

²⁸² Durkheim apud Lisboa, 2009 p. 38. Émile Durkheim [1858-1917], cientista francês, foi um dos primeiros estudiosos a desenvolver uma metodologia rigorosa, combinando a pesquisa empírica com a teoria sociológica.

²⁸³ Sá, 2009.

viver em comunidade, considerando estas ações como boas, más, justas ou injustas para o desenvolvimento social. Seguindo este posicionamento Aristóteles afirma: “Pelos atos que praticamos em nossas relações com os homens nos tornamos justos ou injustos”.²⁸⁴ Os julgamentos podem também ser pessoais, pois esta autoavaliação leva à considerações e percepções em relação as atitudes tomadas, mantendo atitudes ou conduzindo a possíveis mudanças em prol do bem estar pessoal e satisfação social. Sá (2009, p. 73) completa: “Age, a consciência, também, como um tribunal, através do qual condem-se ou aprovam-se nossos atos, através da autocritica”.

Os modos e reações a serem tomados perante as situações são decisões tomadas individualmente, mas deve haver uma preocupação como quão prejudicial pode ser em relação aos outros indivíduos integrados ao mesmo grupo. Lisboa (2009, p. 23), destaca “A ética não pode pretender converter os agentes sociais em ‘indivíduos’ éticos, mas pode instrumentalizá-los para que decidam conseqüentemente, de acordo com o que a coletividade espera deles”.

A sociedade é um ente formado e estruturado por todos os indivíduos e o seu desenvolvimento depende, inclusive, das práticas profissionais realizadas dentro das normas combinadas pela sociedade. “Ser ético dentro da profissão contábil significa esquecer a parte e pensar no conjunto, fomentando assim o crescimento coletivo.”²⁸⁵

Entende-se que para qualquer profissional conquistar garantias e sucesso na profissão escolhida não é apenas com a conclusão de sua formação, mas, com o trabalho, aperfeiçoamento de sua profissão e principalmente o reconhecimento de suas obrigações perante a sociedade. Tapscott²⁸⁶ afirma que “as pessoas acreditam, equivocadamente, que depois que obtêm o diploma de uma faculdade, estão prontos para a próximas décadas, quando na verdade, eles estão prontos para os próximos dez segundos.” É incontestável a necessidade de que todo profissional deve adaptar-se para atender às mudanças naturais que acontecem no cotidiano, no trabalho e na sociedade, tornando-se visível para o crescimento pessoal, profissional e principalmente o desenvolvimento em conjunto com o meio social.

A ética profissional tem como premissa maior o relacionamento do profissional com seus clientes e com outros profissionais, levando em conta valores como dignidade humana, auto realização e sociabilidade.²⁸⁷

²⁸⁴ Idem.

²⁸⁵ BORGES, E. ; MEDEIROS, 2007.

²⁸⁶ TAPSCOTT, D., 2005

²⁸⁷ SILVA, T. M.: SPERONI, V., 1998.

As empresas procuram profissionais que sejam competentes e que possuam conhecimento avançado e principalmente zelem pelos preceitos éticos determinados pela sociedade, pois o desenvolvimento e reconhecimento da organização estarão refletidos nas atitudes e ações em que os profissionais realizam. O profissionalismo ético é umas das práticas que auxiliam o crescimento natural e próspero do indivíduo e da sociedade.

É pela profissão que o indivíduo se destaca e se realiza plenamente, provocando sua capacidade, habilidade, sabedoria e inteligência, comprovando sua personalidade para vencer obstáculos. É através da profissão que o homem pode ser útil à comunidade e nela se eleva e se destaca, na prática dessa solidariedade orgânica.²⁸⁸

O desenvolvimento de uma Ética ou da vivência dos valores éticos, podem e devem ser desenvolvidos através da práxis, ou seja, de uma vivência das informações recebidas. O desafio de uma vivência Ética deve ser constante e efetivo, uma vez que os diversos meios vividos na sociedade fazem com que descubramos mais e melhores caminhos para essa vivência. “Em qualquer atividade a conduta profissional só aceita como *ilibada*²⁸⁹, respeitosa e ética, se observado o código que rege a profissão e sua conduta tenha amparo nos usos e costumes da sociedade profissional.”²⁹⁰

A ética atinge todas as profissões, e por isso deve ser respeitada evidenciando o exercício de qualquer profissão, tendo em vista que o caráter normativo e jurídico regulamenta determinadas profissões a partir de estatutos e códigos específicos.

Na profissão contábil não é muito diferente das demais profissões tendo em vista que a contabilidade lida com a área financeira, econômica e patrimonial, e é responsável pela elaboração das demonstrações contábeis e pelo estudo dos elementos que compõem o patrimônio das organizações por isso a profissão deve ser exercida com a ética e diligência e honestidade, pois tem acesso a informações privilegiadas e precisas, sendo indispensável o sigilo das mesmas cabendo aos contadores contínuo cargo de confiança e respeito dentro da organização.

O contabilista, pela realização de seu trabalho apresenta-se a terceiros: usuários e dependentes que confiam nas informações recebidas, não sendo estas fornecidas com base no conhecimento técnico e na Ética, poderão trazer sérios problemas, como: ao empresário contratante dos trabalhos, informações que poderão leva-lo a tomar decisões prejudiciais à empresa; aos sócios, acionistas ou proprietários, prejuízos na avaliação de seus patrimônios. Aos credores ou fornecedores de crédito, prejuízos pelo eventual não recebimento de seus clientes; ao País pelo não recebimento de impostos, o que causará danos a todos de maneira geral.²⁹¹

²⁸⁸ LOPES DE SÁ, A., 2005.

²⁸⁹ *Ilibada* – Do lat. *illibare* que tem por significado reabilitar e justificar.

²⁹⁰ SA, 1997.

²⁹¹ Ética, 1991, apud KREMER, 2001 p. 39.

Parafraseando Fortes (2002) descreve os desafios e preceitos a serem seguindo em busca da evolução social e mercadológica e completa principalmente a importância e o valor da profissão contábil.

Os contabilistas, como classe profissional, caracterizam-se pela natureza e homogeneidade do trabalho executado, pelo tipo e características do conhecimento, habilidades técnicas e habilitação legal exigidos para o seu exercício da atividade contábil. Portanto os profissionais da contabilidade representam um grupo específico com especialização no conhecimento da sua área, sendo uma força viva na sociedade, vinculada a uma grande responsabilidade econômica e social, sobretudo na mensuração, controle e gestão do patrimônio das pessoas e entidades (sic). (FORTES, 2002 apud VIEIRA 2003, p. 57)²⁹²

Os contadores e seus clientes possuem uma relação e esta deve ser harmônica, pois ambos são interligados, no qual o crescimento profissional, ético e principalmente social está no compromisso desta união existem pontos que auxiliam o equilíbrio entre as partes e que são fundamentais para manter essa relação social e principalmente a profissional que se transformará do espelho do próprio contador: “Os que contratam os serviços de um profissional de contabilidade esperam que este desempenhe com competência, diligência e discrição.” (KREMER, 2001, p. 34). Contudo existe então o código de ética que transmite princípios válidos para o pensamento moral do profissional que além de prover segurança para a sociedade, são de essências referenciais para a consciência de cada indivíduo e conseqüentemente para toda a nação. (LISBOA, 2009 p. 128). Lisboa completa: “Os princípios éticos podem existir naturalmente, por consenso na comunidade, bem como podem apresentar-se na forma escrita, no código de ética”. (LISBOA, 2009 p. 58).

O código de ética do profissional contábil entrou em vigor em 1996, com a resolução da CFC Nº 803/1996 e tem por objetivo fixar a forma pela qual se devem conduzir os Profissionais da Contabilidade, quando no exercício profissional e nos assuntos relacionados à profissão e à classe tanto no que trata a respeito dos deveres e obrigações e principalmente as proibições.

Na profissão contábil existe o código de ética, que pode ser entendido como uma relação das práticas de comportamento que se espera que sejam observadas no exercício da profissão. Tenho como objetivo o de habilitar o contador a adotar uma atitude pessoal, de acordo com os princípios éticos, ou seja, tais princípios dizem respeito à responsabilidade perante a sociedade e para com os deveres da profissão. (VIEIRA, 2003, p. 57)

²⁹² FORTES, 2002.

Nesta análise da importância na relação ética e profissionalismo Lisboa (2009) afirma: “Um dos objetivos de um código de ética profissional é a formação da consciência profissional sobre padrões de conduta” (LISBOA, 2009, p. 58), como também uma tomada de consciência sobre a importância e a seriedade da profissão contábil. Não se trata aqui de certo moralismo, mas requer do profissional o contato direto e conhecimento profundo do código de ética. Fortes (2002), neste pensamento completa:

O Código de ética profissional do Contabilista, como fonte orientadora da conduta dos profissionais de classe contábil brasileira, tem por objetivo fixar a forma pela qual se deve conduzir os profissionais da contabilidade, sobretudo no exercício das suas atividades e prerrogativas profissionais estabelecidas na legislação vigente. (FORTES, 2002 apud VIEIRA, 2003 p. 57)²⁹³

Lisboa (2009) descreve que o valor de alguns requisitos primordiais na profissão contábil como a competência, produtividade e sociabilidade é que vão marcar drasticamente a condição profissional do contador, e completa:

Através de sua competência, o profissional de contabilidade mostra quanto pode ser hábil e sofisticado na produção de informação; através de sua produtividade, ele consegue otimizar o tempo disponível, de sorte a produzir mais informação; por meio da sociabilidade, ele mostra como lidar com o cliente e como cruzar a fina linha entre relatar a verdade e não perder o cliente, acrescido de novas oportunidades na carreira. (LISBOA, 2009 p.130)

O código de ética deixa clara a obrigação em guardar sigilo sobre o que souber em razão do exercício profissional. No entanto a ausência em desrespeitar o código de ética profissional, poderá levar um profissional a perder totalmente a credibilidade na área de atuação. O Código de Ética Profissional deixa claro que a transgressão de preceitos do mesmo constitui-se infração ética, sancionada, segundo a gravidade, com a aplicação de uma das seguintes penalidades: advertência reservada censura reservada ou censura pública (CRCRS, 2009). É importante criar uma consciência na classe para que este seja observado, seguido e obedecido, garantindo assim uma maior credibilidade e qualidade dos serviços contábeis prestados.

A sociedade é um conjunto de união moral e solidária de uma pluralidade de pessoas, com finalidades em comum que surgem de uma maneira natural e que leva em consideração a realização dos objetivos individuais aliados às forças dos demais membros auxiliam diretamente ao benefício do desenvolvimento e crescimento comunitário.

Segundo Corrêa e Ferreira (2005), a regularização e organização dos indivíduos está ligada diretamente aos valores, tradições e costumes morais de uma sociedade.

²⁹³ FORTES, J. C. Ética e responsabilidade profissional do contabilista. Fortaleza: Fortes, 2002.

Com esta diversidade de opiniões, crenças que podem surgir com o grande número de indivíduos em convívio, surgem assim determinadas regras em prol de manter uma convivência simétrica e vigorosa que contribuirá para o progresso deste relacionamento. Nesse sentido torna-se necessária a consciência moral, onde o sujeito é capaz de avaliar e pesar suas próprias motivações para a realização do ato e as exigências feitas pela situação, as consequências possíveis para si e para os outros, a conformidade entre meios e fins propostos.²⁹⁴

Sabe-se que as normas e leis juntamente os membros sociais formam e organizam a sociedade. Corrêa e Ferreira (2005, p. 63) afirmam que: “A ética na sociedade pode ser estudada como a ciência que estuda a conduta do ser humano ou, ainda, como a ciência que busca os modelos de conduta convenientes ao ser humano”. Porém o agente moral, ou o cumpridor da ética deve ser consciente de si e dos outros, tem como obrigação reconhecer a existência e participação do outro em sua vida; deve ser dotado de vontade, ao mesmo tempo ter a capacidade para controlar e orientar seus próprios desejos e motivações, tendências e paixões; ser responsável e reconhecer-se como autor da própria ação, ser capaz de avaliar os efeitos e consequências que poderão influenciar sua vida e a dos outros; por fim, ser livre, ou seja, não ser submetido a nenhuma força externa, ao mesmo tempo ter consciência de sua iniciativa interna, sentimentos, atitudes e ações a que realiza sua própria vontade.

A Ética exprime a maneira como uma cultura e uma sociedade definem para si mesmas o que julgam ser o mal e o vício, a violência e o crime e, como contrapartida, o que consideram ser o bem e a virtude, a brandura e o mérito. Independentemente do conteúdo e da forma que cada cultura lhe dá, todas as culturas consideram virtude algo que é o melhor como sentimento, como conduta e como ação. (CHAUÍ, 2003)

Os comportamentos éticos, morais ou não, refletem no conceito de como os outros integrantes da sociedade vão identificar e tratar uns aos outros, pois aquilo que afere ou não, condiz com que a sociedade propõe para o desenvolvimento coletivo pode acarretar inúmeros problemas sociais paralisando os objetivos esperados. Corrêa e Ferreira (2005) descrevem o como é importante manter as atitudes de acordo aos posicionamentos éticos:

As atitudes éticas garantem a confiança na honestidade e no conhecimento. Como se pode perceber, os conceitos de cidadão e profissional começam a ser constituídos muito cedo e com atitudes simples, quando muitas vezes ainda se possui conhecimento dos princípios éticos. (CORREA E FERREIRA, 2005 p. 65)

²⁹⁴ CHAUÍ, 2003.

Nesse sentido, a formação ética para o profissional contábil é de extrema importância, uma vez que todo o seu trabalho será pautado pelo próprio código de ética. Jacomino ²⁹⁵ completa este pensamento a respeito a importâncias das atitudes éticas perante a profissão e o reconhecimento que vêm agregados a estas ações conscientes.

Hoje mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso. Basta um deslize, uma escorregadela, e pronto. A imagem do profissional ganha, no mercado, a mancha vermelha da desconfiança. (JACOMINO, 2000, p.28)

O que se percebe na sociedade atual é um deixar de lado as condições e determinações éticas. Nas palavras Hegel, que podemos perceber ou reconhecer quando uma sociedade ou uma cultura entram em declínio, perdem a força para se conservarem e se abrem às crises internas. O momento de declínio é aquele em que a sociedade contestam a moral vigente, contestam os valores e as normas instituídos, sentem-se oprimidos e esmagados por eles e agem de tal modo a transgredi-los. A sociedade pós-moderna, ainda entende que as regras são para serem transgredidas, colocando em risco não só o grupo a que pertence como também toda uma sociedade. Em se tratando de um código de ética profissional, a transgressão não só coloca em risco o grupo, como principalmente, a profissão para a qual foi necessário, uma série e longos períodos, de formação. A contabilidade como qualquer profissão é relacionada diretamente com o crescimento e proteção da sociedade. Segundo Franco (2008) ele determina o conceito e valor da profissão contábil para a sociedade:

A profissão contábil, como classe social extremamente útil a toda a sociedade, pelo serviço que presta ao desenvolvimento das empresas e das nações, não pode ficar indiferente a esse grande problema do mundo moderno. Não somente por humanitarismo ou por responsabilidade social é que devemos estar atentos às agressões ao meio ambiente, mas principalmente porque nossa. (FRANCO, 2008 apud MORAIS, 2011 apud PERES et. al. 2011, p. 4)²⁹⁶

No mercado atual, a ética é de suma importância, visto que o profissional atua em diversas áreas, prestando serviços para diversas pessoas, sendo dessa forma um elemento muito importante no cenário econômico, a necessidade em corresponder às expectativas dos clientes já que é uma peça-chave na tomada de decisões dentro das organizações. É um profissional de extrema confiança para a realização e desenvolvimento das empresas assim constituídas.

A conduta ética pode ser utilizada como uma forma de agregar valor aos serviços contábeis, pois atualmente a qualidade dos serviços prestados é o diferencial no

²⁹⁵ JACOMINO, 2006.

²⁹⁶ MORAIS, 2011.

momento da contratação dos mesmos. Falhas éticas levam profissionais perderem clientes importantes, dificultando a constituição de parcerias. Levam a não confiança nos serviços e na pessoa do contador. Mais ainda, levam aos não princípios de honestidade, veracidade e confiabilidade sobre a própria pessoa que exerce essa função.

Por esse motivo, o ritmo intenso, as variações do mercado, exigem superação dos concorrentes. Qualquer erro nas informações pode ser fatal para a sobrevivência dos negócios. Há necessidade em atualizar as informações constantemente, agir de forma empreendedora, ter segurança e conhecimento de seus deveres diante do mercado e da sociedade, acompanhando as tendências e reciclando a capacidade técnica empresarial.

Conclui-se que o profissional contábil, como prestador de serviços, principalmente envolvendo informações e avaliações de natureza financeira e econômica sobre o patrimônio de terceiros, necessita rever constantemente o código de ética, de maneira a não ter dúvidas em suas ações cotidianas. Respeitar o código de ética, honrar sua profissão, não significa na maioria das vezes, apenas uma escolha, mas um ato de fidelidade aos princípios que a classe confia e defende. Compreende ainda a responsabilidade diante de uma sociedade que confia e acredita no papel do profissional, não obstante, acredita nos princípios éticos e morais correspondentes à pessoa do contador.

REFERÊNCIAS

- <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/5482/3966>> Acesso em: 06 jul. 2012.
- ADA ON LINE. PERES, M. A. T. W; MESQUITA, M. J. G. O. ; ROSA, M. G. S. T.; COSTA. C. C. A Ética na Profissão Contábil. Ada On Line. Disponível em: <http://www.ada.com.br/novo/index.php?option=com_content&view=article&id=75:a-etica-na-profissao-contabil&catid=36:clenio-a-costa&Itemid=76> Acesso em 30 ago. 2012.
- ANJOS, L. C. M. Código de ética e o comportamento na vida pessoal: Um estudo junto a pessoas envolvidas com a contabilidade. Revista Contabilidade UFBA, Salvador - BA, v. 5, n. 2, p. 4-19, mai.-ago. 2011. Disponível em :
- ARISTÓTELES, A política. 3. ed. São Paulo: Athena, s/d apud SA, 2009 p.20.
- BOFF, L. Ética e Moral: A Busca dos Fundamentos. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003. 129 p.
- BORGES, E. ; MEDEIROS, C. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações junto aos contabilistas. Revista de Contabilidade & Finanças da USP. n.44, p. 60-71. 2007.
- BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. V.; Preceitos e Regras Éticas: Como de dá a introjeção de preceitos éticos por contadores e técnicos em contabilidade na sua atuação profissional. Revista Contabilidade Vista & Rev. Belo Horizonte- MG, v. 18, n. 2, p. 49-72, abr.-nov. 2007. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1970/197014734004.pdf> > Acesso em: 30 ago. 2012.
- CHAUÍ, Marilena. Convite à Filosofia. São Paulo: Ática, 2003.
- CORREA, D. V. FERREIRA, C. R. Uma breve reflexão sobre a importância da ética na profissão contábil. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis-SC, ano 2, v. 1, p. 57-71, jan.-jun. 2005. Disponível em: <<http://www.journal.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/733/598>> Acesso em 07 jul. 2012.
- FACULDADE NOVOS HORIZONTES. MORAIS, W. C. Ética Profissional do Contador no Mundo Globalizado. Revista Ciências Contábeis- mai. 2008 Disponível em: <<http://www.unihorizontes.br>>. Acesso em: 25 de mai. de 2011.
- FORTES, J. C. Ética e responsabilidade profissional do contabilista. Fortaleza: Fortes, 2002.
- JACOMINO, D. Você é um profissional ético? Revista Você S/A, São Paulo: Abril, ed. 25, ano 3, p. 28-36, jul. 2000 apud Vieira, 2006.
- KRAEMER, M. E. P. Ética, sigilo e o profissional contábil. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte - MG, v. 12, n. 2, p. 33-47, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=197018321003> > Acesso em: 06 jul. 2012.
- LISBOA, L. P. Ética Geral e Profissionalismo em Contabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176p.
- REVISTA CATARINENSE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS. VIEIRA, M. G. A influência da ética no perfil do profissional contábil. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis-SC, v. 3, n. 6, p. 55-60, ago.-nov. 2003. Disponível em: <<http://www.arena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1004>> Acesso em 07 jul. 2012. Volume 03, número 6, 2003.
- REVISTA ELETRÔNICA DE CONTABILIDADE, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA-RS. SILVA, T. M. O profissionalismo da contabilidade e as tendências do mundo virtual. Volume II, número 02, Junho a Novembro de 2005.

Revista Eletrônica de Contabilidade. v.2, n. 2, jun.-nov. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1In02/a04v1In02.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2012.

SA, A. L. Ética Profissional. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 295 p.

SILVA, T. M.; SPERONI, V. Os princípios éticos e a ética profissional. Revista Brasileira

FORTES, J. C. Ética e responsabilidade profissional do contabilista. Fortaleza: Fortes, 2002. de Contabilidade, Brasília, v. 27, n. 113, p. 77-79, set.-out. 1998.

TAPSCOTT, D. Economia digital: promessa e perigo na era digital: Promessa e perigo na era da inteligência em rede. Makron Books do Brasil. Editora Ltda. 1997 apud Silva 2005

VIEIRA, M. G. A ética na profissão contábil. 1. ed. São Paulo: IOB Thomsom, 2006. 124 p.

ZAJDSZNAJDER, L.. Ser ético. 1 ed. Rio de Janeiro: Gryphus, 1994. 185 p.

ARTE, MORAL E MORTE: Uma leitura acerca do sublime

Tércio Renato Nanni Bugano²⁹⁷

Reginaldo Silva²⁹⁸

RESUMO

A propósito, o texto a seguir procura dar uma continuidade aos conceitos sobre a tragédia em Schiller, contudo não contrapondo à política, e sim analisando a tragédia e sua relação intrínseca sobre a moral do homem. Dessa forma, o cenário foi deslocado e o que era correlacionado como a tentativa de aprimoramento do homem frente às questões sócio-políticas, agora deparam-se com a natureza e suas implicações. Todavia o projeto filosófico de Schiller é o mesmo, à saber, o do contínuo aperfeiçoamento da humanidade.

Palavras Chave: Teatro, Schiller, Moral, Arte, Morte.

RÉSUMÉ

Par ailleurs, le texte qui suit vise à assurer la continuité des concepts à propos de la tragédie de Schiller, mais ne s'opposant pas à la politique, mais l'analyse de la tragédie et de sa relation intrinsèque à l'homme moral. Ainsi, la scène a été déplacé et il a été corrélée comme une tentative pour améliorer visage humain de questions socio-politiques, désormais confrontés à la nature et les implications. Cependant, le projet philosophique de Schiller est le même, à savoir, l'amélioration continue de l'humanité.

Mots-clés: Théâtre, Schiller, Morale, Art, Mort.

O que pensar sobre a tragédia e a comédia, a partir do teatro grego e nas linhas da modernidade? A vida e a morte eram temas necessários para a sociedade grega, uma vez valorizavam o ser humano e suas aventuras, para tentar driblar a opressão do destino, fornecida pela mitologia. Os gregos, naquele período e com total concordância de Schiller, eram vistos como uma cultura de plena realização no que tange o homem, em contrapartida a modernidade era o seu oposto, pois há um afastamento do homem da natureza pela cultura.

O homem moderno, para Schiller, era fragmentado, insensível, com uma cultura intensificada e distante da natureza. Evidente que o projeto filosófico de Schiller propõe

²⁹⁷ Mestre em Filosofia pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Faculdade de Filosofia e Ciência. "O espetáculo da moral em Schiller". 2012.

²⁹⁸ Mestre em Educação, Cultura e Organizações Sociais pela Universidade Estadual de Minas Gerais – Fundação Educacional de Divinópolis. "O impacto do desenvolvimento industrial nas relações culturais de Nova Serrana". 2007.

uma conciliação entre natureza e cultura, sendo que para isso o homem teria que romper com a sua própria cultura que o afastou da natureza.

O texto a ser discutido a seguir foi escrito provavelmente na segunda metade da década de 1790 e publicado em 1801, quando Schiller trata sobre a questão do sublime. Nesse ensaio, intitulado “Sobre o Sublime”, o filósofo dramaturgo esforça-se em apontar que o sentimento do sublime fornece ao homem a ideia de liberdade em sua plenitude. É justamente nesse terreno que se vê a questão do trágico se alavancar. Assim, o sentimento do sublime, juntamente com o belo cria, no espetáculo trágico, o ambiente perfeito para a realização da educação estética que por sua vez conduziria o homem a alcançar o ideal máximo de sua existência.

Neste caso, ao analisar a questão do sublime, passa-se necessariamente pelo trágico, por isso há uma retomada ao texto “Acerca da razão por que nos entretêm assuntos trágicos” para servir como uma espécie de introdução ao texto sobre o sublime.

Contudo, antes de adentrar na discussão sobre o sublime em Schiller, parece necessário uma breve análise histórica sobre o sentimento do sublime, da sua origem até os tempos de Schiller. Além disso, também é de fundamental importância, retomar as ideias centrais das “Cartas Sobre a Educação Estética” e alguns conceitos sobre o assunto. O que vem a ser o sublime? Podemos dizer que é a forma literária ou artística que exprime sentimentos ou atitudes particularmente elevados ou nobres. O sublime pode ser entendido como a ressonância da nobreza da alma, tanto que admiramos às vezes um pensamento singelo, sem voz, por si, pela dignidade do sentimento.²⁹⁹

A história do sublime tem sua origem na Grécia e o seu conceito formado a partir de um sentimento provocado por uma beleza arrebatadora e irracional, podendo causar sofrimento justamente pelo seu aspecto grandioso e transcendente.

O sublime então pode ser conceituado como uma espécie de prazer advindo de uma imitação ou contemplação que gere dor. Tal conceito está diretamente ligado a Aristóteles (filósofo grego 384 a.C. – 322 a.C.) e a sua concepção de tragédia sobrevivendo da noção de “piedade e terror”. Como diz Aristóteles, o poeta trágico deve propiciar o prazer que nasce da piedade e do terror por meio da imitação. Todavia, foi através do renascimento, via arte barroca, o conceito de sublime foi resgatado. Assim, tanto na sua origem grega quanto na sua continuidade europeia, o sublime sempre pertenceu à esfera da arte e da estética.

²⁹⁹ ABAGNANO, 1992.

Edmund Burke (1729-1797) em seu livro "Uma investigação filosófica sobre a origem de nossas idéias do sublime e do belo" (1757) traz reflexões de uma categórica diferenciação entre o sentimento do sublime e do belo, algo inédito até então. O conceito do sublime estaria associado ao infinito, ao obscuro, assim como também à solidão e ao terror. Burke relaciona o sublime e a morte e, por conseguinte, ao prazer pela anulação da dor. Isto estaria diretamente ligado a "uma tensão anormal dos nervos", sem a qual o homem não seria incitado pela dor, logo não teria prazer, uma vez que o desinteresse reinaria. A imbricada relação entre morte e sublime permaneceria sempre que o sentimento de terror, próprio do sublime, se manifestasse no homem, assim o perigo de morte também se manifesta da mesma forma. Afinal, o que dá sentido à vida é a própria morte. Vida e morte não são para os humanos, simples acontecimentos biológicos. São coisas que aparecem e desaparecem, os animais começam e acabam, somente o ser humano vive e morre, isto é, existem. Vida e morte são acontecimentos simbólicos, são significações, possuem sentido e fazem sentido.³⁰⁰

Mais precisamente, o sublime teria em sua constituição a dor e o terror à situações de perigo e ao seu prazer, ou para ser mais preciso, seu "deleite", seria constituído pela supressão do real, risco ante a destruição. Na concepção de Burke (1993):

Em um homem que sente uma dor violenta (imagino a dor mais intensa possível, a fim de que o efeito seja mais evidente), os dentes cerram-se, as sobrancelhas contraem-se fortemente, a fronte enrugam-se, os olhos encovam-se e reviram com violência, a boca emite gritos e gemidos entrecortados e o corpo inteiro treme. O medo ou o terror, que é uma percepção da dor ou da morte, manifesta-se exatamente pelos mesmos efeitos, com uma violência, a boca emite gritos e gemidos entrecortados e o corpo inteiro treme. (Burke, 1993, p. 137)

E ainda:

Em suma, a dor e o medo consistem em uma tensão anormal dos nervos, acompanhada às vezes de uma força extraordinária, que pode transformar-se subitamente em uma extrema fraqueza, efeitos que frequentemente sobrevêm alternadamente e, por vezes, ao mesmo tempo. (Burke, 1993, p. 137-138)

Por fim:

Em todos esses casos, se a dor e o terror estão moderados ao ponto de não serem realmente nocivos, se a dor não é levada a uma intensidade muito grande e se o terror não está relacionado à destruição iminente da pessoa, dado que essas emoções livram as partes, quer as mais delicadas, quer as grosseiras, de um obstáculo perigoso e perturbador, elas têm a faculdade de produzir deleite; não prazer, mas uma espécie de horror deleitoso, de calma mesclada de terror, o qual, visto que pertence a auto preservação, é uma das paixões mais intensas que existem. Seu objeto é o sublime. (Burke, 1993, p. 141)

³⁰⁰ CHAUÍ, 2006.

Numa outra concepção, o conceito do belo estaria ligado à leveza, à delicadeza, ao amor e ao colorido. Desse modo o sublime e o belo são categorias que se excluem mutuamente. Ao que tudo indica, o belo nos leva a um extasiamento mas não chega à relação emitida pelo sublime.

E por fim, Immanuel Kant, tanto no período pré-crítico como no texto “Observações Sobre o Sentimento do Belo e do Sublime” (1764), quanto no período crítico após 1770, com sua terceira “crítica” intitulada “Crítica da Faculdade do Juízo” (1790), também se debruçou sobre a questão do sublime. O sublime, para Kant, não provém de quaisquer sensações ou conjectura moral, seu sentimento é exclusivamente subjetivo e por isso, demarcado pela razão, logo o objeto em si nada pode fazer além de excitar em nós esse sentimento. É nesse sentido que a natureza, quando se manifesta tempestivamente como, por exemplo, em um furacão, causa em nós uma tamanha sensação de desconforto que tal espanto alteia-se ao plano das ideias.

Daí vê-se também que a verdadeira sublimidade tenha que ser procurada só no ânimo daquele que julga e não no objeto da natureza, cujo julgamento permite essa disposição do ânimo. Quem quereria denominar sublimes também massas informes de cordilheiras amontoadas umas sobre outras em desordem selvagem, com as suas pirâmides de gelo, ou o sombrio mar furioso, etc.? (Kant, 1992, p. 152)

Dessa forma se pode perceber que não foi o furacão enquanto objeto, mas a percepção do homem frente ao incontrolável, que causou o sentimento do sublime, pois o sublime se relaciona com o imenso, com o excesso, com o disforme. O homem, experimenta assim, a ausência de finitude, já que ele não alcança, racionalmente, nenhuma representação de mesma proporção.

Pois para isso requer-se-ia uma compreensão que fornecesse como unidade um padrão de medida que tivesse uma suposta relação determinada e numérica com o infinito: tal é impossível. (Kant, 1992, p. 150)

Posto isso, Kant divide o sublime em duas partes. O sublime matemático, que é aquele com a qual a capacidade de intuição estaria submetida ao tamanho; e o sublime dinâmico que é aquele da qual a capacidade de intuição estaria submetida à força. Nos dizeres de Machado, em seu livro “o Nascimento do trágico”:

Formulando o problema a partir da relação entre as faculdades, pode-se dizer, portanto, que no sublime dinâmico, enquanto a imaginação é aniquilada pelo espetáculo de uma força desmesurada, a razão atesta a presença do suprasensível no homem: sua humanidade. Ideia muito importante para Schiller, que

retorna o sublime kantiano para pensar o trágico privilegiando o seu aspecto dinâmico (Machado, , p. 66)

Definindo então, por fim, o sublime é “o que apraz imediatamente pela resistência contra o interesse dos sentidos.” (Kant, 1992, p. 165). Schiller é assumidamente influenciado por Kant e o seu conceito de sublime, entretanto concebe o conceito de sublime unido ao conceito de trágico, algo que no Kant pré-crítico já era analisado no texto “Observações Sobre o Sentimento do Belo e do Sublime”, também passa por essa análise:

Em minha opinião, a tragédia distingue-se da comédia principalmente nisto, que na primeira o sentimento é suscitado pelo sublime, na segunda pelo belo. Naquela, mostram-se o magnânimo sacrifício pelo destino alheio, a audaz resolução diante do perigo e a irrestrita lealdade. Ali o amor é melancólico, terno e muito respeitoso; a desventura de outrem move no íntimo do espectador sentimentos condolentes, e faz seu coração magnânimo bater pela sorte alheia. Será docemente comovido, sentindo a dignidade e sua própria natureza. (Kant, 2000, p. 26).

Schiller, assim como Burke, também faz referência à morte e enxerga nela o ponto máximo de contraposição à liberdade. Pela morte o ser humano é obrigado a sucumbir frente à natureza e tal violência o arremessa contra aquilo que mais caro é para o homem, a saber, a liberdade.

Até certo ponto, de fato, consegue ele, fisicamente, tornar-se senhor de todas as coisas físicas. Como diz o provérbio, para tudo há remédio menos para a morte. Mas esta única exceção, caso o seja realmente no mais estrito sentido, já negaria todo o conceito do homem. Onde existe nem que seja *um* só caso em que ele simplesmente é obrigado ao que não quer, nunca mais será o ser capaz de querer. (Schiller, SS, 1992, p. 50)

Mas não se pode pressupor que Schiller acredite que a Natureza seja negativa pelo fato dela determinar a morte dos seres, como que tolhesse a liberdade humana, pois vê nela e por ela a existência dos homens. É pela natureza também, que os objetos existem o ser humano apenas determina sua forma. Porém através da morte podemos enxergar a liberdade, uma vez o ser humano é transcendente e por certo, realiza-se através de um ato simbólico que é morrer.

São, aliás, coisas totalmente diversas, sentirmos desejo por objetos belos e bons, ou apenas exigirmos que os objetos existentes sejam belos e bons. Neste último caso, dá-se a possibilidade de coexistência com a mais completa liberdade da alma, mas não no primeiro. Podemos exigir que o que exista seja belo e bom; mas apenas aspirar a que exista o belo e o bom. Denomina-se mais propriamente grandiosa e sublime aquela predisposição d'alma à qual é indiferente a existência do belo, do bom e do perfeito, mas que, com rigorosa severidade, exige que o que

existe seja bom, belo e perfeito, pois traz em si todas as realidades de um belo caráter, sem compartilhar de suas limitações. (Schiller, SS, 1992, p. 53)

Logo, os anseios humanos são para que existam objetos belos e bons, todavia caso isso não ocorra causará desalento e também sofrimento. Mas não é isso que ocorre quando se exige que tais objetos, sejam bons e belos. Nesse segundo caso o que se propõe é atingir algo próximo à plenitude. Assim ao desejar, o homem vai de encontro à ideia de liberdade, em compensação ao exigir, o que o estético produz, o fortalecimento e a solidificação de uma vontade.

Nesse círculo, entre natureza e liberdade é possível retomar a questão do trágico e do sublime. Diria Schiller que o homem é um ser, cuja própria essência deve buscar a felicidade e como tal, jamais poderá por em cheque esse fim. Apesar de sua proposta moral não visar isso, é possível afirmar que, segundo o autor, as belas-artes têm como propósito, propiciar divertimento e trazer felicidade aos homens. Tais prazeres são desprovidos de qualquer sacrifício.

Neste ponto se faz necessário uma separação entre homem/teatro e posteriormente homem/natureza. No primeiro, serão apresentadas as questões sobre o teatro e sua relação moral e sobre a questão homem/natureza retornaremos a temática do sublime, contudo utilizando somente conceitos da filosofia de Schiller.

A Arte está em contato imediato não só com a felicidade humana, mas também bem próxima à nobreza moral. A natureza humana responde não só a princípios, mas também a sentimentos. O homem é um ser moral tanto quanto é um ser natural, e a beleza é o ponto intermediário entre os dois pólos.

Ora, é necessário entender que não se pode simplesmente deslocar a arte para a moralidade, forçando-a a um fim que não é dela. Dessa forma estaria tirando aquilo que de mais precioso e essencial que a arte possui, a saber, a sua liberdade. O artista quando se insere no processo de criação, expõe a si mesmo, reflete o que há de mais profundo do seu próprio ser.

Diferentemente de outros estetas de sua época, Schiller não pretende que a arte tenha, como uma espécie de obrigação, ser moral. Para ele, ao contrário, o objetivo da arte jamais poderá ser moral uma vez que, sobrevirá, como já mencionado, à perda de sua essência. É necessário que a arte alcance o objetivo moral sem, contudo, ter essa intenção. Assim ele diz que é preciso fazer “uma concludente teoria do entretenimento e uma completa teoria da arte” (Schiller, AR, 1992, p. 15), para que seja sanado o

problema em questão. A arte em si, já traz a moralidade, uma vez que se trata de um processo particularizado.

A arte não pode deixar de gerar prazer aos homens. Logo, obtém-se um livre entretenimento e o estado lúdico cumprindo a sua verdadeira função e, sem estar obrigado pela moral, realizaria seu influxo sobre ela. Isso será possível se levar em consideração o aspecto da plena autonomia estética, ou seja, a arte sem uma finalidade especificamente dada, mas realizando por si mesma, indiretamente, o ofício moral e educativo.

Assim, a arte mantendo sua independência frente à moral, ratifica as exigências desta, sem negar a felicidade e a diversão do ser humano. Mais precisamente, a arte cria um entretenimento que se baseia sob condições morais, no entanto, seu alvo não é necessariamente a moral, mas sim o divertimento, nesse sentido, a arte é livre e autônoma. Logo, esse entretenimento está alicerçado em princípios morais e utilizando as belas artes como instrumento, conclui com esmero a tarefa de aprimorar o homem, em sua condição natural e cultural. Uma relação intrínseca entre a “Physis e Nomos” como discutida na Filosofia Clássica Grega.

“Além disso, não resta dúvida de que todo entretenimento, na medida em que procede de fontes morais, aperfeiçoa moralmente o homem, e que, neste caso o efeito volte, forçosamente, a ser causa.” (Schiller, AR, 1992, p. 16)

E ainda:

“Não é, pois, apenas por deleitar graças a meios morais que a arte irá atuar moralmente, mas também porque o entretenimento mesmo, que a arte proporciona, torna-se, quanto à moral, um meio.” (Schiller, AR, 1992, p. 16)

Noutro aspecto, a dialética existente sobre a realidade entre a cultura e natureza. Entre os aspectos da physis (natureza) e nomos (a natureza modificada). No que se trata no aspecto apresentado é a realidade entre o homem enquanto natureza e que não sofreu as influências do mundo em que vive, não teve sua vivência influenciada pela cultura existente. Este homem que ainda se encontra no estado natural, recebe melhor as informações que o mundo oferece.

Assim, o entretenimento estimula o prazer físico. Dessa forma o divertimento que tiver como norte somente a satisfação física não poderá, em hipótese alguma, tornar-se arte, pois estará limitando a alma a uma inconsciente necessidade. Então, além de reduzir o entretenimento a mero estímulo físico, estará ainda desprovido de função para o nosso entendimento. Logo, fazendo com que a arte não sirva à moral, tampouco a

tornando livre, tal entretenimento irá de encontro a toda proposta de Schiller sobre a elevação do teatro propriamente dito.

O que não se pode pressupor com isso é que o dramaturgo esteja preocupado somente com o aspecto intelectual. Ao contrário, ele pretende uma unificação das duas esferas, quais sejam, razão e sensibilidade. E que qualquer divertimento esteja preocupado com ambos os campos e que gere não só um bem estar físico, mas principalmente uma elevação moral.

O aspecto racional e o natural do homem têm de estar em comum acordo. Ele será regido pela moral que advém da razão, mas seu impulso sensível tem que se harmonizar com sua razão. De acordo com as *“Cartas Sobre a Educação Estética”*, o homem é um ser uno e como tal, feito de duas legislações: sua razão pedindo a unidade e sua natureza clamando por multiplicidade, o que se espera é que ambas se concordem. “A razão pede unidade, mas a natureza quer multiplicidade, e o homem é solicitado por ambas as legislações” (Schiller, EE, 1989, p. 32). E ainda:

Quando, portanto, a razão transporta para a sociedade física sua unidade moral, ela não deve ferir a multiplicidade da natureza. Quando a natureza procura afirmar sua multiplicidade no edifício moral da sociedade, isso não deve acarretar ruptura alguma a unidade moral; a força vitoriosa repousa a igual distância da uniformidade e da confusão. É preciso, portanto, encontrar totalidade de caráter no povo, caso este deva ser capaz e digno de trocar o estado da privação, pelo estado da liberdade. (Schiller, EE, 1989, p. 33-34)

Caso contrário, quando nesse mesmo homem imperam os sentidos sobre princípios se apresenta “o selvagem”, porém quando os princípios saem vitoriosos sobre os sentimentos, eis aqui o bárbaro. Observa-se aqui que o estado de barbárie não é o estado de natureza ao qual nos referimos ao longo da discussão.

O homem, entretanto, pode ser oposto a si mesmo de duas maneiras: como selvagem, quando seus sentimentos imperam sobre seus princípios, ou como bárbaro, quando seus princípios destroem seus sentimentos. (Schiller, EE, 1989, p. 33)

Ainda assim podemos dizer o mesmo sobre a situação de barbárie:

A ideia de barbárie parece ter sido inventada por culturas que se acham superiores para assim tentar justificar o poder que podem exercer sobre as outras. Portanto, não existe barbárie, mas apenas homens que acreditam na barbárie, ou afirma que os outros são bárbaros para tentar utilizá-los em proveito próprio. (NOVAES, 2004.)

Assim, como já explicado anteriormente, compreende que o ser humano é um misto de razão e sensibilidade e não pode sacrificar uma situação à outra. É preciso que ambas permaneçam em um estado de reconciliação e de harmonia e não de domínio e opressão. O Homem precisa sentir a liberdade, pois é por essa via que se constitui a sua natureza moral, para isso a razão não pode opor-se à sensibilidade, mas é preciso que ela, a sensibilidade, se torne colaboradora da razão. Logo, não pode haver vitória da razão sobre a sensibilidade, ambas têm de estar em comum acordo e essa concordância vem através da arte.

Todavia, apesar do caráter libertador da arte, a utilidade, vista por Schiller como o grande ídolo de seu tempo, representa uma grande ameaça para o homem alcançar a liberdade pela arte. Para o filósofo, existe o artista mecânico, que faz da arte uma técnica de transformação da natureza em artefatos, e o artista do belo, que considera a arte como, antes de tudo, expressão do belo. (Caminha, 2008.)

Para a liberdade existir plenamente no homem, é necessário que o mesmo não sofra nenhum tipo de coerção. A morte é um exemplo claro de uma força que impele o homem a fazer o que não quer, mas como dito, não impede a liberdade uma vez que não é imanente. A imposição contraria a vontade, e o homem é também formado pela vontade. A razão fomenta a sua consciência, mas o impulso do que se quer ser não advém da razão e sim da vontade. Nesse sentido obrigar o homem, é violentá-lo, e se isso é feito então o tiram do seu estado natural, que é sua relação no mundo enquanto homem em si mesmo. Todavia o homem encontra-se cercado de forças e em grande parte, quer se livrar delas. Mesmo que o homem tenha encontrado meios para superar essas forças, quando se depara com uma delas, no caso a morte, ele se vê obrigado a sucumbir ante ela, a sua existência se encontra consternada, suprimida e até negligenciada, nesse caso, retornará ao sentimento de liberdade, só se livrando de tal mazela, por meio da cultura.

Esse único terror de simplesmente ser obrigado ao que não quer, há de acompanhá-lo, fazê-lo vítima dos obscuros horrores da fantasia como um fantasma e, como aliás, o caso da maioria das pessoas. Estando preso a um só e único ponto que seja, sua propalada liberdade vira absolutamente nada. A cultura deve libertar o homem, ajudando-o a preencher inteiramente o que ele é como conceito. Deve, pois, torná-lo apto a manter a sua vontade, pois o homem é o ser que quer. (Schiller, SS, 1992, p. 50)

Schiller, então, vê duas maneiras de realizar seu intento. No primeiro, “realisticamente”, o homem usa do emprego da força contra a violência da natureza e consequentemente a domina. Isso só é possível, pois de acordo com as leis naturais, o

homem transforma a natureza para melhor controlá-la, ou no mínimo, para se sentir confiante frente ao seu efeito. No segundo, “idealisticamente”, através do conceito, destrói abstratamente a violência a ele imposta. Assim, se o homem só usasse, ante a natureza, a forma realística então o mesmo não seria livre, por isso se faz necessário a destruição da violência que a natureza exerce, através do conceito, pois assim o homem se faz livre. Todavia aniquilar tal violência conceitualmente, nada mais é do que simplesmente se sujeitar a ela de uma maneira espontânea e conseqüentemente livre. Isso só é possível através de uma “cultura moral”.

Ora a liberdade e a moralidade estão juntas em uma espécie de uníssono. O homem só é livre ou, por meios físicos ou, principalmente por meios morais agindo de acordo com suas próprias regras, seja pela imposição de uma força maior que a da própria natureza, seja porque meramente aceita os seus próprios limites e antes mesmo da natureza o constranger, ele, por sua capacidade moral, não a permite que o constranja.

O sentimento do sublime é de dupla natureza, advindo do prazer e desprazer e nisso repousa a liberdade moral. Frente ao objeto, como já mencionado acima, experimenta-se sentimentos contrastantes, derivados dessa dupla forma de natureza do objeto, que ao mesmo tempo causa terror e prazer. É exatamente ao sentir prazer diante de um objeto que se sente terrificado e, prova-se a independência dos sentidos.

Diante do sublime, experimenta-se duas derrotas. A primeira é a da *faculdade de compreensão*: quando se tenta compreender o objeto sublime, porém empreende-se sem sucesso um conceito dele, logo deixa de cumprir efetivamente a tarefa proposta. A segunda é a da *força vital*, que é estrangida por algo que ameaça aniquilar o sentimento; o êxito se esvai justamente porque esbarra numa força ainda maior.

Entretanto, é notório que existe algo de terrificante na natureza, mas é exatamente isso que impele o sentimento do sublime. O alimento vem da própria natureza que amedronta fazendo com que o interesse aumente também a vontade de superação, apesar de contrária à sensação, não menos, é o desejo de vitória frente ao espetáculo grandioso da natureza. Assim, “o homem está nas mãos dela, mas a vontade está em sua própria mão” (Schiller, SS, 1992, p. 56). E continua: “Dessa maneira a natureza utiliza-se até mesmo de um meio sensível para nos ensinar que somos mais do que apenas seres sensíveis” (Schiller, SS, 1992, p. 56).

Pelo sentimento do sublime, o ser humano não é aprisionado pelas sensações, apesar de possuir a sensibilidade aflorada. Isso ocorre justamente porque razão e

sensibilidade não estão em paz, ao contrário, estão em plena guerra e nessa batalha quem ganha é o próprio homem. É que nesse momento o ser humano procura equilíbrio dentro de si mesmo, e essa relação dialética o faz descobrir-se e sentir-se a si mesmo, como ente livre e criativo.

O homem moral e o homem físico, na condição do sublime, são afastados, não ocupam o mesmo espaço, contudo o homem moral possui força frente ao homem físico e este último somente possui limitações, logo sendo este último esfacelado, deixado para trás, por não estar inserido em sua condição natural.

Schiller continua sua explanação sobre a moral, lançando uma dúvida quanto aos motivos pelos quais alguns homens agem em busca do bem. O seu questionamento é alicerçado sobre a virtude, pois põe em cheque tal conduta. Os motivos que aparentemente fazem com que alguns homens busquem a retidão é o puro prazer e não, como deveria ser, através da pureza dos sentimentos. Todavia, ao contrário, se tiverem esses mesmos homens, que fazem o bem, fora das condições favoráveis para tal empreitada, ou seja, na mais profunda desgraça, longe de qualquer felicidade e mesmo assim ele ainda ia se preocupar com a retidão de sua conduta e com o bem em seus atos, nesse caso sim, teremos um homem virtuoso.

A partir do exemplo acima, é possível ter a máxima do sublime. A moral que está contida na ação do homem virtuoso. Assim, pela razão o homem fomenta sua conduta e não mais age pelo impulso e sim, indiferente ao estado de natureza vê-se capaz de livrar-se das amarras da ação do puro prazer para alcançar um comportamento de dignidade e nobreza moral.

Mas Schiller, ainda pretende distinguir o campo do belo e do sublime e lança a luz da sua análise identificando o belo como que ligado ao mundo sensível e o sublime como necessariamente o seu contrário, pois neste último sentimento, o do sublime, experimenta-se a liberdade, a piedade e o terror.

Tanto o sublime como o belo foram profusamente vertidos por sobre a natureza, e em toda pessoa foi posta a capacidade de intuir a ambos. No entanto, a semente dessa sensibilidade se desenvolve desigualmente e tem de se lhe prestar auxílio pela arte. Já o objetivo da natureza requer que primeiro nos apressemos ao encontro da beleza, enquanto ainda fugimos ao sublime. Pois que a beleza é quem nos zela durante a infância, tendo de nos conduzir do nosso rude estado natural rumo ao refinamento. Mas, embora seja o nosso primeiro amor e em primeiro lugar se desenvolva a nossa capacidade de intuí-la, contudo teve a natureza o cuidado de que ela amadureça com mais vagar e de que, para o seu completo desenvolvimento, aguarde primeiro a formação do entendimento e do coração. (Schiller, SS, 1992, p. 59)

Logo, o que pretende Schiller, é mostrar que o sentimento do belo e do sublime está circunscrito na natureza, contudo, em cada indivíduo o progresso é desordenado e a arte é quem estrutura esse progresso. Assim, no primeiro momento, é a beleza que nos aprimora nos distanciando do estado natural, contudo pela razão é possível ver a sensibilidade desabrochar para o sublime.

O homem, então, enfrenta a natureza e descobre sua força diante dela. A ideia de libertação frente aos poderes da natureza não só anima o homem rumo à vitória, como também traz uma sensação de satisfação e de realização. É evidente que ao pressupor êxito sobre a natureza e ao concebê-la como esplendorosa, tendo noção da sua imensa grandeza, o homem nesse prisma adquire conhecimento sobre si mesmo e passa a supor que tem uma força interna proporcional ou até mesmo superior a da própria natureza.

Schiller aponta então para a desordem da natureza e afirma que ela também é responsável pelo auto-conhecimento do homem e sua investigação sobre os fenômenos naturais. Esse caminho ajuda o homem com sua travessia rumo à liberdade.

O que torna tão atrativa, ao viajante de intuição, a selvagem bizarra da criação física é justamente aquilo que, mesmo na mais crítica anarquia do mundo moral, abre uma alma, capaz de se entusiasmar, a fonte de um entretenimento de todo singular. Quem, porém, iluminar a grandiosa economia da natureza com a escassa luz do entendimento e tiver sempre, como objetivo, o dissolver em harmonia sua ousada desordem, não há de poder encontrar agrado num mundo em que mais parece reger o absurdo acaso do que um sábio plano e em que, na grande maioria dos casos o mérito e a felicidade estão em contradição entre si. (Schiller, SS, 1992, p. 62)

Dessa forma, cada um se vê obrigado a deixar de lado toda a tentativa de unificação dos fenômenos. Não se pode mais reduzir o mundo a meros conceitos, afim de ordená-los, exigindo uma suposta concatenação. É preciso sim, respeitar a sua desordem e com isso superar a própria natureza, retirando dessa mesma natureza disforme a ideia de liberdade.

Tal idéia é concebida pela razão que de certa forma suplanta o entendimento, visto que este último depende necessariamente das informações ministradas através da intuição para enfim formar os conceitos. Já a razão forma o conceito pelo conceito e aí reside sua força, pois não é preciso ordenar a natureza para então compreendê-la.

A consciência da emancipação diante da natureza e sua liberdade, mesmo com toda adversidade advinda desta postura é algo bem mais vantajoso, diria Schiller, do que a concordância de uma ordem natural, desprovida por completo de liberdade.

Isto faz dos homens apenas um engenhoso produto e um feliz cidadão da natureza: a liberdade fá-lo cidadão e co-dominador de um sistema mais elevado, onde é muito mais honroso ocupar o último lugar do que, na ordem física, chefiar as fileiras. (Schiller, SS, 1992, p. 64)

Assim, se ficar como meros agentes passivos da natureza, sempre terá medo de afrontá-la. Todavia, Schiller aponta a direção na qual o homem deve caminhar e menciona que o ideal do homem está na comunhão da felicidade com a dignidade.

O supremo ideal, pelo qual nos esforçamos, é o de permanecermos em boa relação com o mundo físico, guardião de nossa felicidade, sem por isso sermos obrigados a romper com o mundo moral, que determina nossa dignidade. No entanto, como se sabe, nem sempre se poderá servir a dois senhores. Ainda que o dever nunca entrasse em litígio com os impulsos (caso quase impossível), nem assim a necessidade natural conclui acordos com o homem, de maneira que nem a sua força nem a sua habilidade podem pô-lo a salvo da perfídia fatalidade. Feliz dele, pois, se aprendeu a suportar o que não pode modificar e abandonar com dignidade o que não pode salvar! (Schiller, SS, 1992, p. 66)

Nesta altura o sublime encontra-se com o palco e a encenação se faz necessária na figura do patético. Mais uma vez Schiller pede auxílio aos palcos e traz a desgraça encenada como um antídoto para a desgraça real, visto que, como fruto da imaginação ela acaba preparando o homem para as desventuras da realidade, desagregando-a e então a transformando numa emoção sublime.

Tendo em vista a harmonia das forças, Schiller também propõe a harmonia dos sentimentos. Pode-se então dizer que para ele, o belo suaviza a tensão entre o natural e o racional resgatando nossa humanidade. Em contrapartida no sentimento do sublime tem-se a dignidade recuperada, já que sem ele perderia por completo o real sentido da existência e deixaria que o prazer reinasse em cada pessoa, sendo que a verdadeira diretriz é a moral. Com isso, é possível conciliar belo e sublime caminhando para a totalidade.

A arte tem para esse intento, papel fundamental. Será por ela que o homem realizará a tarefa de harmonizar o belo e o sublime, assim como também, caminhará através desta condição de congraçamento até a plena liberdade.

É nesse sentido que entra em cena a tragédia. Através dela, o homem percebe a sua preeminência frente à natureza terrificante, pois identifica em si uma reação moral para alcançar a liberdade diante das suas limitações.

O Sublime é constituído pelo sofrimento físico que causa mudanças ao homem. Nesse efeito trágico, só resta à liberdade moral, já que dessa forma é capaz de enfrentar

a natureza e a vencer. A vitória então é propiciada pela razão, pois é através dela que se sobreleva o sofrimento por meios morais.

Dessa forma, como enfatiza Roberto Machado

Só através da apresentação da natureza sofredora se chega à apresentação da liberdade moral. A apresentação do sofrimento não é, portanto, o objetivo da tragédia; é um meio a serviço de seu fim, que é a apresentação do supra-sensível. Ou, mais precisamente, a liberdade do homem, o poder moral, seu aspecto supra-sensível, se manifesta na resistência ao sofrimento, no fato suportá-lo, sentindo-o plenamente. (Machado, 2006, p. 56)

E ainda: “O aspecto sensível do homem tem de sofrer intensamente para que seu aspecto racional possa manifestar sua independência” (Machado, 2006, p. 56). Schiller não esgota ainda, com o conceito do sublime, a relação homem e natureza.

Mesmo diante da situação de busca do entendimento sobre o sublime, o homem continua quase sem entender o que se pretende tal situação. A beleza e o contato com o belo não exige do homem que fuja da matéria ou da realidade para afirmar-se como espírito ou estar fora de si mesmo para sentir a beleza recriada. O ser humano aperfeiçoa sua concepção sensível trilhando pelo caminho libertador da estética e ainda assim produz uma relação moral entre a vida e a obra de arte. É na realização do belo, por meio da criação e da arte, que o homem vivencia a reciprocidade entre o racional e o sensível. E assim o homem é capaz de incorporar tal condição e manifestar sua capacidade de criação. Mesmo diante das dificuldades, do terror, o homem é capaz de atingir o sublime. O fim último da vivência estética é a exaltação humana, capaz de fazer dele uma obra de arte pela sua condição existencial e da autodeterminação. A busca do belo, da arte é também um ato livre, onde o homem torna-se artífice de si mesmo e do próprio destino.

REFERÊNCIAS

- ABAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1992.
- BARBOSA, Ricardo. **Schiller e a cultura estética**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BUGANO, Tércio Renato Nanni. **O espetáculo da moral em Schiller**. Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho – Faculdade de Filosofia e Ciências. Marília, 2012. 68 páginas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Filosofia da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília, para a obtenção do título de Mestre em Filosofia. Área de Concentração: História da Filosofia, Ética e Filosofia Política. Orientador: Dr. Márcio Benchimol Barros
- BURKE, E. **Uma Investigação filosófica sobre a origem de nossas idéias do sublime e do belo**. Campinas, SP: Papirus, 1993.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2003.
- DUFRENNE, M. **Estética e Filosofia**. São Paulo: Perspectiva, 1998 (Coleção Debates)
- HOWARD, C. **Dicionário Kant**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.
- KANT, I. **Crítica da Faculdade do Juízo**. Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 1992
- _____. **Crítica da Razão Prática**, São Paulo, Martin Claret, 2003
- _____. **Crítica da Razão Pura**, São Paulo: Nova Cultural, 1999
- _____. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**, São Paulo: Cia Ed Nacional, 1964
- _____. **Observações sobre o sentimento do belo e do sublime**. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- LYOTARD, J.F. **Lições sobre a analítica do sublime**. Campinas: Papirus, 1993.
- MACHADO, Roberto. **Nascimento do trágico: de Schiller a Nietzsche**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- NOVAES, Adauto. **Civilização e Barbárie**. São Paulo: Companhia das letras, 2004.
- PRADO, B. Jr. **Gênese e Estrutura dos Espetáculos**. In. Revista CEBRAP, n.14, São Paulo: Brasiliense.
- ROSENFELD, A. **História da Literatura e do Teatro Alemães**. São Paulo: Ed Perspectiva, 1993
- SCHILLER, F. **A educação estética do homem**. São Paulo: Iluminuras, 1989.
- _____. **A Noiva de Messina, ou, os irmãos inimigos: tragédia com coros**. São Paulo: Cosc & Naify, 2004

_____. **Fragmentos das preleções sobre estética do semestre de inverno de 1792-93.** Tradução Ricardo Barbosa. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

_____. **Intriga e Amor: uma tragédia burguesa em cinco atos.** Curitiba: UFPR 2005

_____. **Kallias ou sobre a beleza:** a correspondência entre Schiller e Körner. Tradução Ricardo Barbosa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002b.

_____. **Maria Stuart.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1993

_____. **Poesia ingênua e sentimental.** São Paulo: Iluminuras, 1991.

_____. **Teoria da Tragédia.** São Paulo. EPU, 1992.

WALKER, R. **Kant e a Lei Moral.** São Paulo: Editora da UNESP, 1998

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS MEIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADOTADOS POR UMA INDÚSTRIA CALÇADISTA DE NOVA SERRANA – MG

Luciana Silva de Carvalho Andrade³⁰¹

Anke Iracema von der Heiden³⁰²

Elaine Soares Silva³⁰³

RESUMO

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários, os colaboradores são o maior e mais importante ativo de que dispõem as organizações, portanto devem ser recrutados e selecionados com a maior competência possível, pois falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão da organização. O recrutamento é uma difícil tarefa para os profissionais da área de um modo geral. É necessário muito cuidado e atenção nesta. Este estudo apresenta a realidade de uma indústria calçadista da cidade de Nova Serrana que atualmente não utiliza nenhum processo de recrutamento e seleção e propõe para a mesma técnicas e métodos para tornar a empresa mais competitiva e mais preparada para enfrentar os desafios de se manter em um mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Recrutamento, Seleção de Pessoal.

INTRODUÇÃO

Em um contexto cada vez mais competitivo para as organizações, cabe as que pretendem se manter no mercado e terem sucesso, buscar algo que as diferenciem dos seus concorrentes. É sabido para que uma organização tenha sucesso torna-se necessário que seus colaboradores estejam envolvidos e acreditem que a mesma terá sucesso.

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários, os colaboradores são o maior e mais importante ativo de que dispõem as organizações, portanto devem ser recrutados e selecionados com a maior competência possível, pois falhas neste processo podem comprometer outras ações de gestão da organização.

³⁰¹ Aluna da Faculdade de Nova Serrana.

³⁰² Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais pela Universidade do Estado de Minas Gerais / Fundação Educacional de Divinópolis, Brasil(2007). Professora da Faculdade de Tecnologia Inforium.

³⁰³ Mestre em Administração. Diretora e Professora da Faculdade de Nova Serrana.

Vários estudiosos do assunto têm considerado o recrutamento e seleção uma das funções mais estratégicas dentro da empresa. É por meio de um processo bem feito de seleção que as empresas conseguem identificar talentos com potencial de fazerem a diferença na organização e a partir daí construir uma equipe forte e preparada para enfrentar o mercado tal como se apresenta hoje.

Atualmente sabe-se que empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização, além de acarretar problemas na produção, no atendimento e em todo o processo produtivo.

O presente estudo apresenta a análise feita em uma empresa do setor calçadista da cidade de Nova Serrana-MG. O principal objetivo é avaliar se o processo de recrutamento e seleção existente na empresa é eficiente do ponto de vista teórico.

Para desenvolver este trabalho foi usada a técnica da aplicação de questionários como metodologia de pesquisa. Por meio dele a pesquisa procurou identificar como é feito, hoje pela empresa, o recrutamento e a seleção de sua equipe.

A pesquisa é composta pela seguinte estrutura: apresentação da opinião e conceito de vários autores por meio da fundamentação teórica; qual a metodologia que foi aplicada no desenvolvimento do trabalho; análise dos dados levantados e propostas de melhoria para o processo desenvolvido pela empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Vergara (1997), o referencial teórico ou fundamentação teórica tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores além de facilitar a formulação de hipóteses e de suposições para dar embasamento à interpretação dos dados que foram coletados e tratados.

Diversas fontes bibliográficas apresentam modelos e parâmetros considerados ideais para um correto processo de contratação de pessoal. Basicamente, todos estes modelos apresentam conceitos sobre os termos recrutamento e seleção. Estes conceitos serão apresentados neste capítulo.

GESTÃO DE PESSOAS OU ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Segundo Gomes e Stefano (2008), a Gestão de pessoas é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e a complexidade das tarefas

organizacionais, e trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. As pessoas estão sempre buscando novos desafios e novos horizontes e com isso há um reflexo direto na definição de metas tanto pessoais, profissionais como organizacionais.

O envolvimento de representantes de diversas áreas e níveis hierárquicos vem contribuindo para tornar a Gestão de Pessoas cada vez mais difundida, admirada e até mesmo questionada dentro das empresas.

De acordo com Dutra (2002) pode-se entender a gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

O termo Gestão de Pessoas pode ser entendido como um conjunto de técnicas administrativas que visa obter, aperfeiçoar e manter os recursos humanos necessários ao funcionamento da empresa (MARELLO, 1988, p. 38).

Para Milkovich e Bowdreau (2000) a administração de pessoal ou gestão de pessoal pode ser entendida como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Segundo Boas e Andrade (2009), a Gestão de Pessoas não pode mais ser vista como a simples realização dos diversos setores da economia. Para se compreender o contexto da Gestão de Pessoas, o gestor deve estar atento tanto aos aspectos do ambiente macro-organizacional como aos elementos do ambiente micro-organizacional. Cabe a este profissional entender da cultura e do clima organizacional.

RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento é uma difícil tarefa para os profissionais da área de um modo geral. É necessário muito cuidado e atenção nesta etapa do processo de contratação. Existem muitas definições para este termo que será apresentado a seguir.

Boas e Andrade (2009), afirmam que o recrutamento é um processo que começa quando um gerente de linha solicita ao departamento de gestão de pessoas uma ou mais vagas. A partir dessa solicitação, a equipe de recrutamento e seleção elabora os anúncios.

Pode-se dizer que recrutamento para Milkovich e Boudreau (2000) é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Ou mesmo como sendo um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, 2004. p 57).

Outra definição que é encontrada para a palavra é a de Ribeiro (2006) que afirma que recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento e prevê três fases: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a se aplicar, (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com a identificação da necessidade da empresa e quais as opções às quais se pode recorrer, é que se torna necessário definir as técnicas que serão utilizadas para aplicação do processo de recrutamento.

Alguns dos estudiosos do tema em questão dividem o recrutamento em dois tipos principais: o recrutamento interno, no qual os candidatos são recrutados dentro da própria empresa, e o recrutamento externo quando os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.

RECRUTAMENTO INTERNO X EXTERNO

Para Boas e Andrade (2009), o recrutamento interno consiste em promover, transferir ou promover e transferir funcionários da própria empresa. Este processo está ligado ao planejamento de carreira ou sucessão dentro da organização. Os funcionários são estimulados a planejar sua carreira e programar as possíveis promoções no decorrer de sua vida profissional.

Esta prática visa, entre outras coisas, a valorização do capital humano da organização. Este procedimento é bastante econômico para a empresa, pois não existe a necessidade de procurar no mercado, profissionais que não são conhecidos da organização. MARRAS (2000) apresenta como vantagens do recrutamento interno a velocidade do processo, que é otimizada em relação ao externo.

Quando o pessoal de recursos humanos não consegue, dentro da própria empresa pessoas qualificadas para ocupar a vaga aberta, torna-se necessário a busca externa de tais profissionais.

A procura por candidatos externos a empresa caracteriza o recrutamento externo. Segundo Boas e Andrade (2009) o recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. Para este tipo é necessário que a organização procure no mercado pessoas que preencham os pré-requisitos necessários para o preenchimento da vaga que a empresa esta ofertando.

O recrutamento externo traz vantagens e desvantagens para a empresa. Como desvantagem tem-se o custo mais elevado, uma análise do ambiente entre outras. Por outro lado a empresa tem a oportunidade de levar para a sua equipe pessoas novas com diferentes experiências o que pode contribuir para o trabalho em equipe.

Alguns autores afirmam que os métodos usados antigamente tais como, anúncios em jornais, revistas ou indicação de outros funcionários não esta sendo muito usado hoje em dia, com o avanço da internet tornou-se possível, novas formas de ofertar vagas aumentando assim a competição entre os candidatos.

Já Boas e Andrade (2009) define como fontes de recrutamento:

- **A pesquisa externa:** corresponde à pesquisa no mercado de recursos humanos, segmentando-o para facilitar sua análise;
- **A pesquisa interna:** corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas a empresa pretende adotar em relação ao seu pessoal;
- **Recomendação:** ocorre quando os próprios funcionários ou outras pessoas indicam determinada pessoa para preenchimento de uma vaga;
- **Pessoal Dispensado:** consiste na contratação de antigos funcionários, desde que não tenha ocorrido problema entre ele e a empresa.
- **Agencias de emprego:** as empresas contratam as agências de emprego para ter acesso às informações de candidatos nelas inscritos.
- **Anúncios em Jornais ou Revistas:** Com o avanço da tecnologia as empresas passaram a utilizar outros meios para recrutar, hoje apenas 15% das vagas disponíveis no mercado de trabalho são anunciadas através de jornais.

SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção é a segunda etapa do processo de contratação. Nesta fase é necessário que a empresa escolha as técnicas que serão aplicadas para selecionar pessoas. Os responsáveis pelo setor de gestão de pessoas devem conhecer os vários métodos existentes e avaliar o ou os que melhor atende a organização.

De um modo geral, Boas e Andrade (2009) consideram a seleção como sendo o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo e função ou para uma determinada empresa. As organizações estão propensas a selecionar pessoas com um perfil amplo que possa se desenvolver em diversos setores da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O processo de seleção representa um meio para que a empresa realize os seus objetivos visando definir qual dos indivíduos terá melhor capacidade de adaptar e integrar-se à organização. Com a finalidade de levar a contratação os candidatos que foram recrutados o processo de seleção possui algumas etapas que serão apresentadas a seguir

ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO (TÉCNICAS)

De acordo com alguns autores pesquisados as principais etapas do processo de seleção são: a identificação dos candidatos recrutados, triagem, aplicação de testes de conhecimentos, entrevistas, exame médico, referências dos candidatos e admissão.

O processo inicia-se com a triagem que é uma rápida entrevista com o candidato que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo ao qual ele esta pleiteando. Após esta triagem é realizado a aplicação de testes de conhecimentos e/ou psicológicos, e logo em seguida é realizado a entrevista.

Segundo Chiavenato (2010) as técnicas ou etapas do processo de seleção podem ser agrupadas em cinco categorias:

- **Entrevista:** é a técnica mais utilizada, consiste no processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes esta interessada em conhecer melhor a outra;

- **Provas de conhecimentos ou capacidades:** instrumento usado para avaliar o nível de conhecimento geral e específico dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido;
- **Testes Psicológicos:** constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas, baseiam em amostras estatísticas.
- **Testes de personalidade:** constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. Tais testes revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como caráter e personalidade.
- **Técnicas de simulação:** concentra-se no tratamento em grupo e substitui o método verbal ou de execução pela ação social, são técnicas essencialmente de dinâmicas de grupos.

Após a aplicação das técnicas e a escolha dos candidatos torna-se necessário que a administração da empresa avalie se seu processo de recrutamento e seleção está sendo eficiente e eficaz.

De acordo com Chiavenato (2010) a eficiência reside em fazer corretamente as coisas, ou seja, entrevistar bem, aplicar testes que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais e envolver as gerências no processo de escolher candidatos. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor e mais competitiva, contando com uma equipe bem recrutada e selecionada.

METODOLOGIA DE TRABALHO

Este capítulo apresenta os critérios e procedimentos que foram adotados para a seleção do método de pesquisa e definição dos sujeitos estudados e para a coleta dos dados. Para elaboração deste trabalho foi confeccionado e aplicado um questionário de pesquisa composto por 06 perguntas fechadas. Todas as questões foram elaboradas baseando-se no referencial teórico apresentado e abordaram questões referentes ao processo de recrutamento e seleção de pessoal utilizado atualmente pela empresa pesquisada.

A escolha da amostra foi feita tendo como base o pequeno numero de sujeitos com isso à aplicação do questionário foi realizada com todos os funcionários da empresa. Após o preenchimento do mesmo este foi encaminhado para tabulação e análise dos dados coletados.

A aplicação do questionário aconteceu na primeira semana de agosto/2010 e teve como base a colaboração dos funcionários e o aval do proprietário que se tornou um dos principais interessados nos resultados deste trabalho.

Para análise dos dados o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa quantitativa que Andrade (2001) conceitua como sendo uma tradução em números de opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando-se de técnicas estatísticas.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após aplicação dos questionários pôde-se concluir que, atualmente, a empresa não aplica nenhum método para recrutar e selecionar seus colaboradores.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, constatou-se que: 10% têm até um ano, 40% de um a três anos e 50 têm mais de três anos. Todos os funcionários ficaram sabendo da vaga por meio de amigos ou conhecidos. No momento da contratação 5% alegou ter participado de algum processo de recrutamento e o restante alega não ter passado por nenhum processo. Os 5% que afirmam ter participado de processo de recrutamento diz ser o processo externo.

Constatou-se também na pesquisa que dos recrutados 30% alegaram ter passado pelo processo de entrevista com o próprio proprietário e os 70% restantes disseram ter assumido imediatamente o seu cargo sem nenhum tipo de seleção ou mesmo treinamento.

PROPOSTA DE MELHORIA

Sendo, como já foi dito anteriormente, o processo de recrutamento e seleção uma das principais funções estratégicas de uma organização, torna-se necessário, que empresas que pretendem se manter em um mercado, cada vez mais competitivo, se preparem e usem de todas as armas possíveis para ganhar esta “batalha” pelo espaço no mercado.

Este estudo propõe a adoção de métodos e técnicas para o processo de contratação de funcionários.

Inicialmente, propomos um cadastro em agências de empregos e banco de currículos na internet a fim de divulgar as vagas que são ofertadas pela empresa. É necessário também um plano de cargos e salários para os colaboradores que já estão inseridos na empresa e também os que futuramente irão ingressar ao quadro de funcionários da mesma.

Após divulgação da vaga é importante ter uma equipe que possa buscar dentro da empresa se existem pessoas interessadas e preparadas para ocupar a vaga disponível e depois, caso não encontre na empresa, buscar fora pessoas que se encaixem no perfil da vaga ofertada.

Após o recrutamento é interessante a aplicação de testes de conhecimentos e também uma entrevista, para que dos candidatos recrutados seja possível escolher aquele que mais esteja preparado e disponível para aquele cargo. Antes de assumir a função para a qual foi recrutado e selecionado propõe que o colaborador passe por um treinamento, conhecendo a política e normas da empresa bem como o desenvolvimento da sua função.

Com a adoção destas medidas acredita-se que a empresa estará mais preparada para se colocar a frente dos seus concorrentes contando com uma equipe bem preparada e principalmente bem recrutada e selecionada.

REFERENCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de Trabalhos na Graduação**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARELLO, Sergio Murilo. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Ática, 1988.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª Ed. São Paulo. Atlas, 2005.

A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DAS INCUBADORAS E DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DOS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

LANNA, Márcio Augusto M F;
GOSLING, Marlusa
GONÇALVES, Carlos Alberto.

RESUMO

Dada a importância do temas empreendedorismo, incubação de empresas e formulação estratégica enquanto apoio à sobrevivência de empresas recém-criadas, é possível formular um modelo em que se proponha mensurar os impactos de esforços de planejamento estratégico, feitos pelos empreendedores, e da qualidade dos serviços prestados pelas respectivas incubadoras no desempenho das empresas incubadas. O presente artigo teve com objetivo formular e testar um modelo que avalie o quanto o desempenho de empreendimentos incubados em Minas Gerais depende de esforços de planejamento estratégico, feitos pelos empreendedores, e da qualidade dos serviços prestados pelas respectivas incubadoras. Os resultados apontam, na amostra pesquisada, para a influência de dois construtos no desempenho dos empreendimentos incubados em Minas Gerais: (i) o monitoramento do ambiente externo e (ii) a implementação e controle da estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de empreendedores em geral começarem seus empreendimentos a partir de uma idéia criativa, como cita Filion (1999), é interessante notar que a necessidade de sustentabilidade no longo prazo muitas vezes depende do desenvolvimento de uma estratégia (planejada ou emergente). A partir disso, organizações como SEBRAE, em parceria com organismos de fomento e apoio às micro e pequenas empresas, bem como universidades, se esforçam para ajudar a formar uma cultura empreendedora no país, para que as novas empresas possam ganhar fôlego e sustentabilidade. Daí vê-se a importância de se planejar, estrategicamente, as ações empresariais.

Assim, um aspecto importante que se faz necessário pesquisar é a influência do processo de formulação das estratégias empresariais dentro do ambiente de

empreendedorismo. Para tal discurso, faz-se necessária a utilização de conceitos já explorados na esfera da administração estratégica.

Nesse cenário, segundo Stainsack (2003), surgem as incubadoras de empresas que irão criar ferramentas favoráveis para a consolidação dos empreendimentos. As incubadoras, portanto, se fortalecem como importantes organismos provedores de estrutura administrativa, tecnológica e mercadológica, para o crescimento das empresas pré-incubadas, incubadas (residentes) e graduadas, e associadas.

Ansoff (1990) diz que os gestores e administradores têm ignorado os fundamentos e princípios de boas práticas de administração que já haviam produzido resultados espetaculares no passado. Autores como Meirelles (2003), por exemplo, têm evidenciado a relação entre planejamento estratégico e desempenho de empresas. O referido autor tratou do tema ao realizar uma pesquisa em bancos comerciais, testando variáveis que melhor discriminassem estratégias de sucesso e das mal sucedidas.

Adicionalmente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) evidenciam a importância da qualidade para as empresas e consumidores, acrescentando que pesquisas demonstraram os benefícios estratégicos da qualidade, ao contribuir para o *market-share* e para o retorno sobre investimentos, bem como para uma diminuição nos custos de manufatura e melhoria da produtividade.

Porter (1986) menciona que o ambiente em que a empresa está inserida tem forte influência sobre o caminho estratégico a ser seguido pelas organizações: “a essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio-ambiente” (PORTER, 1986, p. 22).

Isso posto, é possível formular e testar um modelo que avalie o quanto o desempenho de empreendimentos incubados em Minas Gerais depende de esforços de planejamento estratégico (traduzidos em três sub-construtos, a saber: “análise e compreensão dos ambientes externo e interno”, “elaboração e concepção das idéias e decisão” e “implantação e controle da estratégia”) feitos pelos empreendedores, e da qualidade dos serviços prestados pelas respectivas incubadoras.

2 EMPREENDEDORISMO

O crescimento do empreendedorismo é um fator importante e que traz ao mundo do trabalho uma nova estrutura. Ele é visto hoje como uma ferramenta para a geração de

renda, emprego e desenvolvimento econômico. O estudo do tema empreendedorismo nas Universidades, Faculdades e nas Escolas de ensino fundamental, além do apoio recebido por diversos órgãos como o Ministério da Ciência e Tecnologia, Desenvolvimento e Indústria e Comércio, SEBRAE, Finep, CNPq, Secretarias Estaduais e Municipais de Ciência e Tecnologia mostram que os atores públicos têm acreditado que o empreendedorismo pode ser usado amplamente como mola de reaquecimento da economia.

A questão do empreendedorismo possui diferentes focos de pesquisa. Fillion (1999) aponta características sobre os estudos na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. Publicações inseridas no tema de empreendedorismo, segundo este autor, podem ser divididas nos seguintes tópicos:

- a) Qual o nível de inovação e criatividade dos novos negócios;
- b) O histórico de empresas: criação, início, novos empreendimentos, abertura e fechamento de negócios, crescimento de empresas;
- c) Auto-emprego, micro-empresa e franquias;
- d) As dimensões dos empreendedores (comportamentos, sistemas de atividade, processos *empreendedorísticos* e de intrapreneendedorismo, e empreendedorismo corporativo e tecnoempreendedores);
- e) Papel do empreendedorismo no desenvolvimento regional, políticas governamentais e o empreendedorismo,
- f) A pesquisa de pequenos negócios e conseqüentemente suas abordagens funcionais, incluindo finanças, marketing, gerenciamento de operações, gerenciamento de recursos humanos, sistemas de informação e estratégia.

O autor aponta duas correntes de estudo à análise do empreendedorismo: a visão dos economistas e a visão dos behavioristas (comportamentalistas). Os economistas são os primeiros indivíduos a se preocuparem com o escopo do empreendedorismo. Fillion (1999) aponta Schumpeter (1954) como o autor que deu corpo ao estudo da ciência do empreendedorismo, e ainda complementa que “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. A essa inovação e a essa corrente dá-se à importância do desenvolvimento econômico” (FILION, 1999, p. 7). Assim, pode-se dizer que a visão (dos economistas) busca identificar a função do empreendedor dentro do sistema produtivo.

Por outro lado, os comportamentalistas procuram entender a figura pessoal do empreendedor, suas características, seus hábitos, atitudes e ações, assim como a influência do meio em sua formação.

Em resumo, pode-se dizer que a visão dos economistas para a ciência do empreendedorismo está mais preocupada em perceber melhor o conhecimento da interação entre o empreendedor e a empresa, da eficácia no uso dos recursos, de seu estado alerta em relação ao ambiente, da sua percepção de informações e da sua capacidade de lidar com incertezas. O presente trabalho se alinha majoritariamente a essa vertente.

Apesar da importância e da emergência cada vez maior o empreendedorismo, segundo Dolabela (2003), o que falta aos empreendedores é a capacidade de gerenciar o negócio.

A montagem do negócio próprio é fruto da preocupação de diversos estudiosos das áreas gerenciais e das entidades de fomento da economia. Segundo fontes do SEBRAE, cerca de 30% das empresas novas fecham suas portas ainda no primeiro ano de existência. O insucesso do negócio também tem sido tema de diversos estudos e pesquisas. Nesse aspecto, torna-se imperioso, então abordar a necessidade de se conhecer e de se apropriar dos estudos acerca de administração (planejamento) estratégico.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos empreendimentos menores, a ferramenta do planejamento estratégico está muito focada nas ações e decisões dos gestores no que diz respeito ao lançamento de um novo produto, a abertura de uma nova filial, dentre outros. Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 35), “à medida que os níveis de turbulência se alteravam, a administração ia desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade”.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo amplo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões citadas no parágrafo anterior. “Esse planejamento estratégico pode ser entendido como um alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 2004, p.35).

No campo do empreendedorismo, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta útil para a construção de uma vantagem competitiva. O modelo clássico preconizado por Porter (1986) é bastante difundido nos dias atuais, como um modelo popular, para estudantes, gestores e acadêmicos. Trata-se de se vislumbrar a gestão estratégica em dois focos: (a) a vantagem da empresa em si, que é baseada na diferenciação e liderança de custo; (b) a abrangência da análise setorial, que é relacionada ao nível de competição em que as organizações enfrentam no seu setor.

Uma empresa, na visão de Porter (1986), pode trabalhar a sua estratégia empresarial avaliando o mercado onde ela atua e elaborar qual a melhor maneira de se traçar a melhor estratégia empresarial.

Ao estudar o tema estratégia empresarial, Mintzberg (1990) identificou dez escolas de pensamento estratégico no campo da administração. Essas dez escolas estão divididas em três naturezas: prescritivas, descritivas e de configuração.

As escolas prescritivas julgam o processo de formulação estratégica como tentativas conscientemente deliberadas de alinhamento da organização com o seu entorno. A escola do design foca o processo conceitual da formação da estratégia, a escola do planejamento delimita o planejamento estratégico como sendo o aspecto formal, e a escola do posicionamento trata do nível de competição. Essas escolas têm natureza prescritiva.

As escolas descritivas são divididas em escola empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, política, cultural e ambiental. A escola empreendedora descreve o processo de formação estratégica como um processo visionário; a escola cognitiva apresenta a estratégia como um processo mental; a escola de aprendizagem já considera a formação de estratégia como resultado de um processo emergente; a escola política visualiza a formação de estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder; a escola cultural vê a formação de estratégia como um processo ideológico; e por fim, a escola ambiental menciona a estratégia como um processo passivo.

Por fim, tem-se a escola da configuração que procura tratar a estratégia como um processo que envolve estágios e seqüências dentro de um processo de atuação administrativa.

A escola prescritiva de Mintzberg (1990) envolve o processo organizacional consciente e formal de interação da empresa com o seu ambiente competitivo. Já a escola descritiva aponta que todas as empresas se comportam estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais. Segundo a análise do autor, as

estratégias aparecem prematuramente como padrões percebidos no passado, e que se tornam planos formais percebendo a estratégia como uma abordagem mais simples, em que as organizações podem criar processos estratégicos a partir do momento em que são definidas algumas respostas ao meio ambiente.

Essa vertente de Mintzberg (1990) mostra que, muitas vezes, na mente do gestor, a estratégia para um produto, um serviço, surge na rotina organizacional, e que com o tempo, essa estratégia passa a ser formalizada e disseminada para todos os funcionários da organização.

Meirelles (2003) estuda o processo de formação das estratégias empresariais para os bancos brasileiros. O modelo do autor é baseado em quatro construtos. Ele considera no processo de formulação da estratégia: (i) a análise e compreensão dos ambientes externo e interno; (ii) a elaboração e concepção de idéias e decisão; (iii) a implantação e controle da estratégia, e (iv) inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas.

Meirelles (2003) operacionalizou esse modelo por meio de teorias, acordos, desacordos, paradigmas, ações e estruturas. Os construtos testados por ele – a análise e compreensão do ambiente interno e externo, a elaboração e concepção de idéias e decisões e implantação e controle da estratégia – dizem respeito ao processo de formação da estratégia, e o quarto construto, inter-relação da estratégia com a estrutura interna e externa da organização, “busca avaliar essencialmente em que medida as estratégias estudadas empiricamente representavam um contínuo ou ruptura em relação às estruturas vigentes, sempre conforme a percepção dos respondentes”. (MEIRELLES, 2003, p. 177). Essa análise do autor é a que serve de *framework* para a presente pesquisa, sobre o processo de formulação de estratégias empresariais dos empreendimentos incubados em Minas Gerais, e seu impacto no desempenho empresarial.

4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nos idos de 1960 e 1970, as pesquisas mercadológicas baseavam-se na ciência do marketing, principalmente na formação do composto preço, praça, promoção e propaganda. Nessa época, a formação das estratégias mercadológicas focava, primeiramente, o comportamento dos consumidores no processo de compra de bens

tangíveis. Já no final da década de 70, a pesquisa sobre a questão do marketing de serviços passa a ser questão importante.

Uma das maneiras de se diferenciar é estabelecer e construir um relacionamento duradouro com eles. Além de estar perto dos consumidores, é importante, em uma empresa de serviços, observar alguns aspectos que envolvem o planejamento do serviço, o processo de prestação de serviços e como na qualidade total é necessário mensurar e medir a qualidade dos serviços prestados de maneira sistemática, sempre visualizando a ótica dos consumidores.

No caso da presente pesquisa, o que se pretende é avaliar se a qualidade de serviços prestados pelas incubadoras instaladas em Minas Gerais está ligada diretamente ao processo de formulação da estratégia empresarial dos empreendimentos incubados no mesmo estado, e se isso gera uma melhor desempenho para a empresa.

Os anos de 1980, empresarialmente, foram caracterizados pela crescente insatisfação do consumidor com o que as empresas forneciam em termos de qualidade dos produtos e serviços. Lovelock e Wright (2002, p. 13) afirmam que “muitos dos problemas com os produtos industrializados diziam respeito ao mau atendimento no ponto de venda – a loja do varejo – e a dificuldade na solução de problemas, obtenção de reembolsos ou reparos após a venda”.

Existem cinco fatores que influenciam os serviços. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), elas seriam as alternativas percebidas de serviços, os papéis de serviços, o nível de percepção pelo consumidor, os fatores situacionais e os serviços previstos. Esses cinco fatores formam o nível de serviço desejado pelo consumidor e são chamados de “intensificadores duradouros de serviços”. No âmbito do processo de satisfação do consumidor, são de curto prazo, e são alternativas percebidas de serviços que podem aumentar ou diminuir o padrão mínimo exigido.

O marketing de serviços pode ser aplicado às indústrias de serviços (empresas aéreas, transporte de cargas), aos serviços de massa (varejistas, vendas a atacado, bancos comerciais), às lojas de serviço e aos serviços profissionais. No caso, a incubadora de empresas, como mencionado anteriormente, se enquadra como um serviço profissional.

O modelo SERVQUAL, idealizado por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) é bastante difundido no meio acadêmico e empresarial. A escala SERVQUAL é uma escala padronizada de 22 itens que mede expectativas e percepções sobre dimensões críticas da qualidade. Ela define, segundo Veiga e Matos (2000), um conceito em que a qualidade

é avaliada pelo consumidor na comparação entre serviço esperado e a percepção que ele teve sobre o resultado do serviço.

As cinco dimensões da SERVQUAL são os aspectos tangíveis, a confiabilidade, a presteza, a garantia e a empatia. As dimensões tangíveis envolvem o local onde o serviço é prestado, a sua aparência física, limpeza e demais atributos. A confiabilidade aponta se existe habilidade para prestar o serviço conforme o prometido. A presteza mostra a disposição e a “boa vontade” dos empregados. A dimensão garantia considera se existem conhecimento e cortesia dos empregados, e suas habilidades para evidenciar e transmitir confiança e responsabilidade no processo de prestação de serviços, e, finalizando, tem-se a empatia, que é a atenção individual dispensada ao cliente.

A medida da qualidade de serviço é também investigada por Cronin e Taylor (1992), que também abrangem em seus estudos as relações entre qualidade de serviços, satisfação do consumidor e intenções de compra. Para os autores, há uma mistura entre satisfação e atitude, pela forma como a qualidade de serviço é definida operacionalmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Cronin e Taylor (1992) sugerem que o SERVQUAL é inadequado, que pouco ou nenhuma evidência teórica ou empírica dá suporte à relevância do hiato expectativa-percepção como medida da qualidade de serviço. E que, ao contrário, na literatura de marketing, as medidas de qualidade de serviço baseadas no desempenho têm suporte para superioridade.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994), somente uma das críticas levantadas por Cronin e Taylor (1992) sobre o SERVQUAL tem apoio em resultados empíricos. E tal diz respeito ao baixo poder de previsão da medida desempenho-expectativa (SERVQUAL) em relação à medida da performance (SERVPERF). Os autores reconhecem a superioridade da medida da desempenho somente de um ponto de vista de predição e validação.

O presente estudo trata de predição, na medida em que avalia o grau de dependência do construto desempenho dos empreendimentos incubados em relação aos esforços de planejamento estratégico dos empreendedores e em relação à qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras. Dessa forma, operacionalizou-se o construto qualidade de serviços a partir de adequações da escala SERVPERF, conforme explicado na metodologia.

5 DESEMPENHO EMPRESARIAL

O construto desempenho empresarial segue o modelo de Perin (2001). Esse estudo foi baseado na visão de vários autores. Dentre os autores desta pesquisa estão Jaworski e Kohli (1993), Day (1994) e Baker e Sinkula (1999). A discussão de Perin (2001) faz uma relação entre a orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e desempenho empresarial.

Dentre os autores citados por Perin (2001) destaca-se a visão de Hurley e Hult (1998) que na sua fundamentação teórica considera o processo de orientar-se para o mercado como um construto de uma dimensão cultural e não apenas por procedimentos operacionais.

A discussão feita por Perin (2001) mostra que um ambiente aberto que consegue identificar sinais de mudança do mercado, quando feito de maneira habilidosa, cria um diferencial competitivo.

Segundo Day (1994), a necessidade do processo de aprendizagem deve estar ligada ao âmbito do marketing, na medida em que é fundamental ao processo de obtenção de informações. Para o autor,

O sucesso não depende tão somente das atividades de aquisição, disseminação e resposta às informações necessárias em uma noção temporal. Depende de habilidades dos gerentes de questionar as normas organizacionais que são usadas pela empresa para determinar qual a informação adequada, decisiva e utilizada como base para a ação, e mais importante, como tal informação é interpretada para delinear implicações em futuras ações organizacionais. (DAY, 1994, p. 441)

O processo de aprendizagem organizacional influencia, portanto, o ambiente mercadológico e isso vai resultar na qualidade de processamento das informações.

Os indicadores de desempenho das incubadas foram os mesmos utilizados por Perin (2001), incluindo (i) a introdução de novos produtos/serviços.; (ii) o grau de sucesso dos novos produtos/serviços; (iii) o pioneirismo no mercado com os novos produtos/serviços; (iv) a taxa de crescimento das vendas; (v) a lucratividade e (vi) o desempenho geral.

6 MODELO PROPOSTO

O presente modelo tem como objetivo discutir o processo de gestão estratégica de empresas incubadas do estado de Minas Gerais. A rede nomológica preconizada traz como variáveis independentes a análise e compreensão do ambiente interno e externo; a elaboração e concepção de idéias e a implementação e controle da estratégia (Meirelles, 2003), juntamente com o construto qualidade de serviços prestados pelas incubadoras às empresas (Cronin e Taylor, 1992), e como variável dependente, tem-se o desempenho empresarial discutido por Perin (2001).

Assim, pretende-se avaliar as seguintes hipóteses:

H1: A análise e compreensão do ambiente interno e externo, realizada pelos empreendedores, tem impacto positivo no desempenho dos respectivos empreendimentos incubados;

H2: A elaboração e concepção de idéias, implementadas pelos empreendedores, tem impacto positivo no desempenho dos empreendimentos incubados;

H3: A implementação e o controle da estratégia têm impacto positivo no desempenho dos empreendimentos incubados;

H4: Segundo a percepção dos empreendedores, a qualidade de serviços prestados pelas incubadoras tem impacto positivo no desempenho dos empreendimentos incubados.

As seções seguintes tratam da pesquisa empírica realizada e dos resultados encontrados.

7 METODOLOGIA

O caráter descritivo da pesquisa será ideal para explicitar percepção dos empreendedores das empresas incubadas pesquisadas quanto a (i) análise e compreensão dos ambientes externo e interno; (ii) a elaboração de idéias e decisão; (iii) a implantação e controle da estratégia; (iv) qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras, segundo o modelo de Cronin e Taylor (1992), e o impacto desses quatro construtos no desempenho empresarial dos empreendimentos incubados em Minas Gerais, segundo a escala de Perin (2001).

Quanto à formulação da estratégia, o modelo a ser seguido será o desenvolvido por Meirelles (2003), em que o autor caracteriza o construto formulação estratégica com as seguintes dimensões: análise e compreensão do ambiente interno e externo,

elaboração e concepção da idéia e decisão, e a implantação e controle da estratégia. As escalas foram adequadas para o contexto de pesquisa nas empresas, a partir da análise de dois doutores da área, e de empreendedores escolhidos por conveniência.

Na primeira fase da coleta de dados, foram enviados emails aos direcionados ao empreendedor ou ao diretor ou gerente da empresa, com um link para o questionário disponível em um *site*. Os emails foram obtidos no site www.rmi.org.br, que possui a listagem atualizada de todas as empresas incubadas no Estado de Minas Gerais. Como nesta fase o índice de respostas foi muito abaixo do esperado, optou-se por uma segunda fase, por meio de visita pessoal às incubadas. Ao fim de dois meses de coleta, foram obtidos oitenta questionários, dos quais todos estavam totalmente preenchidos, ou seja, não houve dados ausentes. Todas as variáveis do estudo forma medidas com escala do tipo *likert* de 7 pontos e foram tratadas com o intervalares. Todos os construtos tiveram extremidades como 1 =discordo totalmente até 7 = concordo totalmente, com exceção do construto desempenho, cujas extremidades foram 1= desempenho muito PIOR que o dos principais concorrentes e 7 = Desempenho muito MELHOR que o dos principais concorrentes.

7.1 ANÁLISE DE DADOS

É notável que grande parte dos respondentes esteja cursando o nível superior e que mais da metade dos respondentes detenham um nível superior completo ou maior. Ressalta-se que somente 5% dos respondentes têm apenas o segundo grau completo. Dentre os participantes, é saliente um público relativamente jovem, com idade predominante menor que 25 anos, e a grande totalidade (64%) com menos de 35 anos. Isso denota o perfil jovem e empreendedor dos participantes do estudo. Ainda pode-se notar, também, a predominância masculina dentre esses participantes. É considerável que cerca de 8% das empresas estudadas havia somente iniciado suas atividades, isto é, ainda se encontravam em processo de implementação estratégica. Igualmente, nota-se que a maioria dos casos de empresas participantes operam há relativamente pouco tempo, sendo que 30% tem de 1 a 20 meses de existência, 23,75% de vinte e um a quarenta meses e 21,25% de quarenta e um a sessenta meses.

7.1.1 Análise de outliers

Conforme sugerem Hair *et al.* (1998), as respostas extremas para cada variável, conhecidas como *outliers* univariados, foram identificadas pelo critério da distância Z fora dos limites de $\pm 2,58$ desvios padrão em relação à média: o valor de 2,58 foi escolhido por que a amostra desse estudo é relativamente pequena. Por esse critério, qualquer observação que estiver fora do limite sugerido teria uma probabilidade de ocorrência inferior a 1% ($p < 0,01$), segundo uma distribuição normal padrão. Assim, a presença desses casos denotaria: a) a ausência de normalidade univariada; b) casos com observações extremas.

No geral, foram encontrados 39 casos com observações extremas univariadas, o que torna imprudente a exclusão desses casos da análise, sob pena de reduzir drasticamente o tamanho da amostra de teste do modelo de pesquisa. Por consequência, adotou-se a sugestão de Kline (1998) para tratamento desses casos, buscando a redução de sua influência na análise. Para tal, foi feita a substituição dos valores extremos univariados pelo próximo valor válido da escala que não denotaria um *outlier* univariado. Com base nesse procedimento, foi possível tratar de 35 *outliers* univariados, pois nos demais quatro casos a substituição de valores não produziu valores válidos dentro dos limites das escalas de 1 a 7. Optou-se por mantê-los até ser feita a análise de outliers multivariados.

O procedimento para análise de outliers multivariados consiste em comparar os valores da distância de Mahalanobis (D^2) com uma distribuição normal multivariada que segue aproximadamente uma distribuição qui-quadrado com p (número de variáveis) graus de liberdade, conforme apresenta Mingoti (2005), considerando o nível de significância de 1%, devido ao reduzido tamanho da amostra. Tomando-se todos os indicadores do estudo, o valor crítico da estatística qui-quadrado, com 30 graus de liberdade, é igual de 50,89 ($p < 0,01$). Encontraram-se dois outliers multivariados. Neste sentido, a exclusão desses casos possibilitou solucionar os problemas de *outliers* uni e multivariados na base de dados.

7.1.2 Análise da normalidade

Adotando as recomendações de Tabachnick e Fidel (2001), foi feito também o teste Z dos parâmetros de assimetria e curtose, bem como o teste de normalidade Kolmogorov Smirnov. Foi possível notar que as variáveis não podem ser consideradas normais, segundo o teste K-S de normalidade. Buscando remediar tal fato, transformações de dados pela raiz quadrada, logaritmo e pelo inverso das variáveis foram experimentadas, mas nenhuma delas foi capaz de garantir a normalidade univariada dos dados. Por consequência, a hipótese de que os dados desse trabalho seguem uma distribuição normal multivariada deve ser rejeitada, pois a normalidade univariada é um pré-requisito para a normalidade multivariada, conforme Mingoti (2005).

7.1.3 Análise da unidimensionalidade das medidas

Conforme sugerem Netemeyer *et al.* (2003), a primeira etapa da avaliação da fidedignidade de um instrumento deve ser a avaliação da unidimensionalidade. Conceitualmente, o pressuposto de unidimensionalidade significa que cada um dos construtos deve medir somente um conceito teórico. Para avaliar esse pressuposto, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória com extração por Componentes Principais (ACP), conforme sugerem Gerbing e Anderson (1988) e Dunn *et al.*, (1994). Empregando esse procedimento, executou-se a análise dos indicadores do construto elaboração e concepção das idéias e decisão, onde, inicialmente, se observou condições inadequadas para a aplicação da AFE, pois a medida KMO indicou igualdade a 0,567, abaixo do limite sugerido de 0,7. Ainda nesta análise, os resultados iniciais apontaram para uma solução com três dimensões, que ao serem submetidas à uma rotação ortogonal apresentou uma solução não passível de ser interpretada. Com a exclusão do indicador ECID5K7 – criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia – e a aplicação de uma rotação oblíqua (*direct oblimin*), obteve-se uma solução fatorial interpretável

Os indicadores que compõem a primeira dimensão parecem denotar grau de abertura na elaboração do planejamento estratégico, enquanto a segunda dimensão tem indicadores que apontam para o conhecimento dos gerentes acerca da origem da estratégia. No entanto, ao se preoecer AFE para cada uma das duas subdimensões encontradas, dado que o teste de Bartlett e KMO não foram adequados para a dimensão “conhecimento dos gerentes acerca da estratégia”, optou-se por excluir tal dimensão.

O próximo construto avaliado foi o da análise e compreensão dos ambientes interno e externo. Os resultados da ACP demonstraram que era possível extrair dois

fatores oblíquos (rotação *direct oblimin*) capazes de explicar 60,32% da variância generalizada dos dados,

Observando os indicadores que compõem a primeira componente extraída, percebemos que ela parece nos remeter à monitoração do ambiente externo quando da elaboração e adoção da estratégia, enquanto a segunda componente nos remete aos objetivos esperados para a estratégia elaborada. Procedeu-se a análise fatorial de cada dimensão, em separado. Observa-se que as componentes extraídas na AFE conseguem explicar considerável parcela da variância dos indicadores e as condições para a aplicação da solução fatorial são moderadas. Logo, aceita-se que o construto elaboração e concepção das idéias e decisão apresentou duas dimensões distintas e complementares: a) Monitoramento do ambiente externo, e b) definição de objetivos da estratégicos.

O construto implementação e controle da estratégia também apresentou uma solução com duas dimensões, e que o percentual de variância explicada foi relativamente elevado (60,59%) com condições moderadas para a aplicação da AFE. A submissão dessas componentes à análises subseqüentes de unidimensionalidade revelou resultados moderados para somente a primeira componente. Assim, a segunda componente e seus indicadores, foram excluídos da análise.

A análise do construto qualidade revelou uma solução unidimensional. Um resultado unidimensional também foi encontrado para o construto desempenho.

7.1.4 Análise da confiabilidade dos construtos

É possível interpretar um índice de confiabilidade, tal como o *alfa de Cronbach*, como o percentual da variância da escala que é livre de erros aleatórios (erros que afetam cada medição de maneira inesperada), como diz Malhotra (2001). Todos os construtos apresentaram alfa de Cronbach acima do mínimo aceitável (0,60) sugerido por Malhotra (2001), chegando, inclusive, a índices de 0,90 (qualidade).

7.1.5 Validade convergente dos construtos

Bagozzi *et al.* (1991) propõem a Análise Fatorial Confirmatória como forma de avaliar a validade convergente dos construtos. Os autores sugerem que seja verificada a significância das *cargas fatoriais* dos construtos ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes *t* unicaudais, em que o *t* crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Fornell e Lacker (1981) ainda sugerem que se deve verificar se os construtos compartilham um elevado percentual de variância com seus respectivos construtos teóricos. Bollen (1989) sugere que o quadrado das cargas fatoriais padronizadas deve ser superior a 40%.

Para testar os modelos, empregou-se o método de mínimo quadrados generalizados implementado pelo AMOS 4.0, mais robusto a desvios da normalidade multivariada e mais condizente com a amostra de pequeno tamanho adotada nesse estudo. O Quadro 1 evidencia os construtos usados na pesquisa e seus respectivos indicadores.

QUADRO 1
Construtos do modelo, respectivos indicadores e decisão após etapas de validação
(continua)

CONSTRUTOS E INDICADORES
Elaboração e concepção das idéias e decisão
<i>É difícil precisar como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia.¹</i>
<i>Todos os que participaram da decisão sobre a adoção da estratégia puderam expor seus pontos de vista com liberdade.²</i>
<i>A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada.</i>
<i>A idéia da estratégia já existia, antes de sua adoção formal, na mente de um ou mais componentes da diretoria¹</i>
<i>Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia¹.</i>
<i>Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de se decidir pela adoção da estratégia.</i>
<i>As alternativas estratégicas foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva.</i>
Monitoramento do ambiente externo
<i>A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma avaliação dos movimentos que os concorrentes fariam em reação à estratégia.</i>
<i>A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorreu dentro das expectativas.²</i>
<i>Mesmo depois de escolhida a estratégia, e iniciada a sua implantação, continuou-se monitorando o ambiente externo, para que fosse possível verificar se a estratégia continuava adequada.</i>
Definição de objetivos estratégicos
<i>Análises criteriosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.</i>
<i>A estratégia adotada visava o aproveitamento de oportunidade percebida no ambiente de atuação da empresa.</i>
<i>A estratégia propunha neutralizar ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa²</i>

QUADRO 1
Construtos do modelo, respectivos indicadores e decisão após etapas de validação
(continuação)

CONSTRUTOS E INDICADORES
Implementação e controle da estratégia
<i>A estratégia, uma vez concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação e orçamentos.</i>
<i>Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.</i>
<i>A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos que deveriam compreendê-la e segui-la.</i>

Há uma distância entre a estratégia formulada e a que foi implantada.¹

Na implantação da estratégia, as dificuldades encontradas superaram as previstas na sua elaboração.¹

Cumpriu-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia.

Qualidade dos serviços prestados pelas incubadoras

As instalações da incubadora são visualmente atraentes².

Quando os responsáveis pela incubadora prometem fazer alguma coisa, em uma certa hora, eles fazem.

Os responsáveis pela incubadora estão sempre dispostos a ajudar.

Você se sente seguro nas transações com a incubadora.

Os responsáveis pela incubadora estão comprometidos com os interesses que você, como incubado, manifesta.

Desempenho

Introdução de novos produtos/serviços.

Grau de sucesso dos novos produtos/serviços.

Pioneirismo no mercado com os novos produtos/serviços.²

Taxa de crescimento das vendas.

Lucratividade (lucro operacional em relação às vendas).

Desempenho geral.

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: Os indicadores em *itálico* foram excluídos, a partir dos resultados das análises, sendo ¹ Excluído na unidimensionalidade e ² Excluído na validade convergente

7.1.6 Validade discriminante dos construtos

Aplicou-se o teste de diferença qui-quadrado, sugerido por Bagozzi *et al.* (1991), para a avaliação da validade discriminante, pois a técnica possibilita levar em conta erros de mensuração e provar testes objetivos e diretos para a avaliação da validade discriminante a validade discriminante é obtida quando a diferença qui-quadrado é maior que 3,841, levando-se em conta um α de 5% (TAB.1)

TABELA 1
Avaliação da validade discriminante dos construtos por meio do teste qui-quadrado

Construtos Pareados		Teste de diferença χ^2				N crítico ($\alpha=0,05$)
Construto A	Construto B	$\chi^2 = 1$	χ^2 livre	Dif χ^2	Sig.	
Desempenho	Qualidade dos serviços	57,90	35,77	22,13	0,00	15
Desempenho	Implementação e controle	59,78	45,60	14,18	0,00	22
Desempenho	Elaboração de idéias	47,04	31,54	15,50	0,00	20
Desempenho	Monitoramento do ambiente	26,80	14,95	11,86	0,00	26
Desempenho	Definição de objetivos	38,15	33,02	5,13	0,02	59
Qualidade dos serviços	Implementação e controle	53,06	32,24	20,82	0,00	16
Qualidade dos serviços	Elaboração de idéias	31,56	17,55	14,01	0,00	22
Qualidade dos serviços	Monitoramento do ambiente	31,00	13,27	17,73	0,00	18
Qualidade dos serviços	Definição de objetivos	23,08	15,17	7,90	0,00	39
Implementação e controle	Elaboração de idéias	22,49	18,97	3,52	0,06	85
Implementação e controle	Monitoramento do ambiente	20,40	7,28	13,12	0,00	24
Implementação e controle	Definição de objetivos	15,29	13,61	1,68	0,19	176
Elaboração de idéias	Monitoramento do ambiente	16,28	6,40	9,88	0,00	31

	ambiente					
Elaboração de idéias	Definição de objetivos	5,09	2,60	2,49	0,11	119
Monitoramento do ambiente	Definição de objetivos	10,37	0,11	10,26	0,00	30

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 1, a coluna $\chi^2=1$ indica o ajuste do modelo quando a covariância dos construtos padronizados (correlação) é igual a 1. A coluna χ^2 livre indica o ajuste do modelo quando a covariância dos construtos padronizados (correlação) é estimada livremente. A diferença corresponde a uma diferença qui-quadrado com 1 grau de liberdade e a sig. é a significância do teste. N crítico é o tamanho da amostra que garantiria a validade discriminante entre os construtos.

Nota-se que três pares de construtos (marcados em negrito) não atingiram validade discriminante. Em primeira instância observa-se que segundo o valor do N crítico em relação a esses pares de construtos que não atingiram a validade discriminante, teria atingido a validade discriminante caso o tamanho da amostra do estudo fosse do tamanho recomendado para o teste de modelos estruturais, ou seja, $n=200$, como sugere Hair *et al.* (1998). Além disso, observa-se que os construtos são conceitualmente diversos. Imediatamente, vê-se que a validade de face parece apontar para a validade discriminante entre os construtos, já que ambos parecem medir construtos diferenciados. Notavelmente, os construtos que não atingiram validade discriminante referem-se ao processo estratégico das empresas estudadas. Assim, é possível um fator de segunda ordem, de acordo com Jöreskog e Sörbom (1989); tal como a adequação do processo estratégico, seja determinante das elevadas correlações observadas entre esses construtos teóricos. Logo, sugere-se que estudos posteriores verifiquem se efetivamente é possível estabelecer um fator de segunda ordem para explicar as correlações existentes entre esses construtos teóricos. Finalmente, a ausência de validade discriminante será avaliada em momento oportuno quando do teste efetivo do modelo de pesquisa.

7.1.7 Validade nomológica

O modelo foi testado por meio de Regressão Múltipla, que se torna útil na medida em que existe somente uma variável dependente no modelo. De acordo com Tabachnick e Fidel (2001), a regressão é um dos métodos mais tradicionais para avaliação de relações de dependência em praticamente todas as ciências. É notável como os

princípios da regressão múltipla são fundamentais para compreender as demais técnicas estatísticas multivariadas, em conformidade com o pensamento de Hair *et al*, (1998).

Fundamentalmente o objetivo subjacente ao modelo é explicar a relação existente entre esses construtos teóricos. Para testar o modelo de regressão neste estudo, foi calculada a média dos indicadores “mantidos” (confiáveis e válidos) dos construtos do modelo hipotético de pesquisa, dando origem a escalas somadas para cada um dos construtos de interesse.

Um modelo inicial testado parece conseguir explicar um pequeno percentual, cerca de 20,6%, da variância do desempenho das empresas incubadas. Após estes dos pressupostos, observou-se que oito observações causam grandes distorções nos parâmetros da regressão, especialmente as observações 4, 8, 19 e 46, com valores de Cook bem acima do limite calculado de 0,0556. A conjugação desses fatores leva-nos a concluir que a exclusão de observações é necessária para obter um modelo mais estável. De tal maneira, as observações número 4, 8, 9, 19 e 46 foram excluídas, gerando um novo modelo, mais estável (TAB. 2)

Entretanto, novamente, se faz necessário verificar uma série de suposições acerca do modelo de regressão linear, antes que decisões possam ser tomadas a respeito das hipóteses de pesquisa: é oportuno avaliar os pressupostos do modelo linear geral e verificar a estabilidade da solução, como aponta Tabachnick e Fidel (2001).

O primeiro pressuposto avaliado foi o de linearidade entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes. Para tanto, aplicou-se o teste RAMSEY, de RESET, sugerido por Jonhston e Di’Nardo (2003). O teste, que verifica a hipótese nula da não existência de relacionamentos não lineares (neste estudo avaliou-se as relações quadráticas e cúbicas) entre as variáveis independentes e a variável dependente, mostrou que não existe nenhum efeito significativo entre os efeitos quadráticos e cúbicos no modelo ($F_{(1,66)} = 0,90$; $p = 0,345$), o que também vem a ser demonstrado pela análise do diagrama de dispersão dos valores previstos de Y pelos respectivos erros padronizados de previsão.

Para testar o pressuposto de homocedasticidade, aplicou-se o teste de White, proposto por Jonhston e Di’Nardo (2003), que testa a hipótese nula de que as variáveis do modelo e seus quadrados ocasionam a heterocedasticidade dos resíduos (H_0 : não existe variável independente do modelo que cause/ocasiona a heterocedasticidade). Não obstante, o valor de teste (nR^2) resultante não foi significativo ($nR^2 \approx \chi^2_{(10)} = 6,66$; $p=0,24$). Ou

seja, não se pode rejeitar a H_0 , o que quer dizer que não há indícios de que alguma variável independente cause heterocedasticidade. Isso indica, então, a dispersão igual dos resíduos para todos os níveis da variável dependente.

O pressuposto de independência dos erros foi avaliado por meio da estatística Durbin-Watson, que verifica se existe correlação serial dos resíduos de primeira ordem do modelo. O valor DW indicou que não se pode rejeitar a hipótese nula de ausência de auto-correlação de primeira ordem nos resíduos.

Igualmente, é possível atestar a normalidade dos resíduos, visto que o resultado do teste K-S de normalidade foi [K-S=0,080; g.l=73 ; sig=0,200*], ou seja, não se pode rejeitar a hipótese nula, que diz que não existem desvios de normalidade.

Outro pressuposto usual é o da ausência de uma correlação elevada entre as variáveis preditoras. Caso exista uma correlação muito forte entre as variáveis independentes então haveria uma redundância entre as variáveis, degeneração das estimativas de erro padrão e dificuldade em definir quais variáveis exercem efeito sobre a variável dependente entre as preditoras, como afirmam Hair *et al.* (1998), Kline (1998) e Norusis (1999). Para avaliar esse pressuposto usou-se a medida de tolerância e o fator de inflação da variância (VIF). O VIF máximo encontrado foi de 2,410, ficando abaixo dos limites sugeridos de 10, por Hair *et al.* (1998) e Kline (1998).

TABELA 2
Parâmetros finais do modelo de regressão: variável dependente desempenho

CONSTRUTOS INDEPENDENTES	PESOS	ERRO	BETA	VALOR T	SIG.
(Constante)	4,11	0,54		7,57	0,00*
Elaboração de idéias	0,05	0,10	0,07	0,46	0,65
Monitoramento do ambiente	0,21	0,07	0,31	2,77	0,01*
Definição de objetivos	-0,13	0,10	-0,20	-1,35	0,18
Implementação e controle	0,29	0,11	0,41	2,63	0,01*
Qualidade dos serviços	-0,18	0,07	-0,29	-2,53	0,01*

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: $R^2 = 0,336$; R^2 ajustado = 0,286. Os pesos correspondem aos pesos beta estimados na relação linear; o erro é o erro padrão da estimativa; o valor beta corresponde aos pesos padronizados; o valor t é a razão t da estimativa por seu erro padrão; a significância é a significância do teste t unicaudal.

O quadro 2 explicita o resultado final do teste das hipóteses da pesquisa. Esses resultados serão discutidos na seção seguinte.

QUADRO 2 - Resumo dos testes hipóteses da pesquisa

HIPÓTESE	RESUL- TADO
H1: Existe uma relação linear positiva entre elaboração de idéias e desempenho empresarial	Rejeitada
H2: Existe uma relação linear positiva entre monitoramento do ambiente e desempenho empresarial	Apoiada
H3: Existe uma relação linear positiva entre definição de objetivos e desempenho empresarial	Rejeitada
H4: Existe uma relação linear positiva entre implementação e controle e desempenho empresarial	Apoiada
H5: Existe uma relação linear positiva entre qualidade dos serviços e desempenho empresarial*	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * A hipótese era de um relacionamento positivo.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base a tabela 2 intitulada *parâmetro final do modelo de regressão: variável dependente do desempenho*, foi possível verificar o impacto dos construtos independentes no desempenho empresarial das empresas incubadas. Somente os construtos implementação e controle da estratégia, monitoramento do ambiente externo e qualidade em serviços foram significativos, indicando que tais fatores são determinantes no desempenho empresarial das empresas incubadas. Verificando a magnitude dos parâmetros *beta* estimados (pesos padronizados de regressão) dos construtos independentes sobre os construtos dependentes, e que a implementação e o controle exercem maior peso sobre o desempenho ($\beta = 0,41$), se comparado ao monitoramento do ambiente ($\beta = 0,31$).

A relação linear positiva ocorrida entre a implementação e controle da estratégia e desempenho empresarial é um fator que demonstra que, para as empresas inseridas em incubadoras, é primordial ao empreendedor colocar em prática rapidamente os planos estratégicos, táticos e operacionais. Tal resultado corroborando empiricamente o que fala Ansoff (1990) acerca de planejamento.

Pode-se considerar que esta linearidade positiva mostra que é importante ao empreendedor estar participando intensamente da atividade gerencial da empresa em termos do planejamento.

Ansoff e Macdonell (1993) inserem o planejamento estratégico em níveis de turbulência que se alteram. A administração eficaz desenvolve enfoques sistemáticos, visando lidar com a imprevisibilidade; Neste sentido a questão da implementação e

controle do planejamento deve ser um processo espiral e rápido. É preciso implementar planos e aos poucos ir se adaptando à realidade empresarial.

Mintzberg (1990) identifica dez escolas de planejamento estratégico divididas em três naturezas: prescritivas, descritivas e de configuração. A pesquisa, quando confirma a linearidade do construto implementação e controle da estratégia, e o desempenho empresarial, se insere, neste momento, na escola descritiva definida por Mintzberg (1990).

A implementação e controle da estratégia empresarial é um processo que depende da visão, do aspecto visionário, do gestor e também da capacidade de aprendizagem da estratégia, pois é necessário que essa surja rapidamente dentro da estrutura organizacional.

Mintzberg (1990) menciona que as estratégias aparecem prematuramente antes de ser ter definido o plano formalizado e com uma abordagem mais simples; e que esse processo acontece repetidamente quando se criam processos estratégicos a partir do momento em que são definidas algumas respostas ao meio ambiente.

O desenho estratégico das empresas inseridas nas incubadoras mostra uma verossimilhança com o conceito de Mintzberg (1990) quando insere o plano estratégico de maneira mais rotineira e rápida dentro das estruturas organizacionais, e quando demonstra que toda a organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais.

Ao se encontrar evidências a favor da hipótese de que o desempenho empresarial, baseado no conceito de Perin (2001), tem relação linear com o construto monitoramento do ambiente externo e interno, sugere-se que, a atividade estratégica realizada pelos gestores/empreendedores das empresas inseridas em incubadoras, se familiariza com o conceito clássico de Porter (1986), baseado nos focos de (i) vantagem, baseada na diferenciação de produto, mercado e na liderança de custo; e (ii) na abrangência setorial que é relacionada ao nível de competição em que as organizações enfrentam no seu setor.

Esse modelo genérico de Porter (1986) traça a estratégia empresarial como uma avaliação do mercado onde a empresa atua. Quando se aceita a hipótese da linearidade positiva, pode-se dizer que o gestor, quando realiza uma análise sistemática do seu setor de atuação, voltando a sua empresa para uma estratégia de mercado, gera um desempenho positivo.

Neste âmbito é importante verificar que, no caso das empresas inseridas em incubadoras no Estado, a relação positiva entre monitoramento do ambiente interno e externo e performance empresarial mostra que nos anos iniciais do desenvolvimento do negócio é preciso que o empreendedor incubado atenha-se a levantamentos sistemáticos sobre as oportunidades de mercado e produtos. Será por meio deste monitoramento externo que a organização estará atenta á novas oportunidades para produtos e serviços.

A linearidade dos construtos elaboração de idéias, definição de objetivos com o desempenho empresarial foi rejeitada. A rejeição da hipótese de uma relação linear entre o construto elaboração de idéias e desempenho mostra que o processo de formação da estratégia não é um processo lento e elaborado com metodologia definida, no caso das empresas incubadas. Afirmando que o processo é mais prático do que metodológico, e que nas pequenas organizações não existe tempo suficiente para induzir um processo comportamental para o desenho da estratégia. Talvez, em empresas de maior porte, seja possível que este construto se torne importante e/ou primordial.

O fato de não ter sido confirmada uma relação linear entre a definição de objetivos e o desempenho empresarial para as empresas incubadas identifica que, talvez, para os incubados, mais importante que definir objetivos é colocar planos em prática e de forma rápida.

Fato curioso que reflete da análise em questão é que a qualidade de serviços tem um impacto negativo sobre o desempenho com valor Beta de -0,29. Isso demonstra que, ao menos para as empresas participantes do estudo, quanto *maior* a percepção de qualidade dos serviços prestados pela incubadora, menor é o desempenho relatado pelas empresas estudadas. Uma explicação possível é a de que empresas que passam por dificuldades (contextuais, administrativas, financeiras e mercadológicas) tendem a usar mais os serviços da incubadora como uma tentativa de contornar os problemas observados. Assim, aquelas empresas que detêm maiores dificuldades teriam um contato mais profundo com os serviços prestados, provavelmente avaliando mais positivamente tais serviços que outras empresas, que não necessitaram ou não buscaram pelo apoio dos serviços destas. Não obstante, tais empresas são aquelas que tendem possuir menor desempenho, devido aos problemas evidenciados durante a elaboração e implementação da estratégia. De tal forma, empresas de menor desempenho tenderiam a usar mais os serviços das incubadoras, e por conseqüência, avaliaram tais serviços como mais positivos.

Outra explicação possível é a de que empresas com alto desempenho tendem a não utilizar os serviços das incubadoras, de modo que a sua avaliação dos serviços destas pode ficar deflacionada. Igualmente, sugere-se que, quanto maior o nível de qualificação gerencial do incubado, em implementar e controlar as estratégias, menor seria sua utilização dos serviços prestado pela incubadora.

Conclui-se, portando, que no processo de formulação da estratégia empresarial dentro dos empreendimentos incubados em Minas Gerais, o mais importante na visão do empreendedor é estar atento ao processo gerencial, criando e implementando estratégias rápidas e eficazes com o apoio de uma análise do ambiente externo e interno; e que na atual conjuntura não existe tempo para elaborar idéias e decisões, estas vão emergindo no dia-a-dia da empresa. E, finalizando, percebe-se que os empreendedores que avaliaram bem os serviços prestados pelas incubadoras são as organizações que ainda necessitam muito deste ambiente de incubação para desenvolverem, futuramente, seus empreendimentos de maneira sólida, tornando suas empresas perpétuas no tempo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.. *A Nova estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1990. 265 p.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L.W. *Assessing construct validity in organizational research*. Administrative science Quartely, v.36, n.3, p.421-458, Sept. 1991
- BAKER, W.E.; SINKULA, J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999
- BOLLEN, K. A. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.
- CRONIN, J. J. Jr.; TAYLOR, A S. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v.56, n.3, p.55-68, 1992.
- DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. 5ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.
- DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. *Latent variable in business logistics research: scale development and validation*. Journal of Business Logistics, v. 15, n. 2, p.145-173. 1994
- FILION, J. L. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, páginas 05-28, Abril/Junho. 1999.
- FORNELL, C., LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, v. 18, 39-50, february, 1981.
- GERBING, DAVID W.; ANDERSON, JAMES C. *An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessment*. Journal of Marketing Research, v.25, [s.n], p.186-192, May. 1988.
- HAIR, Jr. J. F. ; ANDERSON, R. E. ; TATHAM, R. E. ; BLACK, W. C. I. *Multivariate data Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

- HURLEY, R. F; HULT. G. *Thomas M. Innovation market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*. Journal of Marketing. v. 62, n. 3, p. 42-54, July. 1998.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* , v. 57, jul., p. 53-70, 1993
- JOHNSTON, J.; DI'NARDO, J. *Econometric Methods*. 4th editon. McGraw-Hill, 1997
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D.. *LISREL® 7: A guide to the program and applications*. 2nd ed. Sweden: Uppsala, 1989.
- KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. 416 p.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MEIRELLES, A. M. *A formação de estratégias no sistema Bancário Brasileiro: modelo teórico e evidências teóricas*. 2003. 414 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- MINGOTI, S. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- MINTZBERG, H. Strategy formation Schools of Thought. In: FREDRICKSON, J.W. *Perspectives on Strategic Management*. Boston: Ballinger, 1990.
- NETEMEYER, R. G; BEARDEN, W; O. SHARMA, S. *Scaling procedures: Issues and Applications*. SAGE, 2003.
- NORUSIS, M. J. *SPSS 9.0: guide to data analysis*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e Práticas*. 20ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions od service quality. *Journal of Retailing*, v.64, p.12-40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, p.41-50, 1985.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, v.58, n.1, p.111-124, 1994.
- PERIN, M. G. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. 2001. 194p. Tese (Doutorado Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- REDE MINEIRA DE INOVAÇÃO. Disponível em: <<http://www.rmi.org.br>>. Acesso em maio, 2005.
- SCHUMPETER, J. A. *History of economy. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter*, New York, Oxford: University Press, 1954.
- STAINSACK, C. *Estruturação, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas*. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – CEFET/PR, Curitiba, 2003.
- TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.
- VEIGA, RICARDO TEIXEIRA; MATOS, CELSO AUGUSTO. *Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo de caso em uma organização não governamental*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 7, n.3, p. 1-16, Julho/Setembro. 2000.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. *Marketing: a empresa com foco no cliente*. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003. 536 p.

A INFLUÊNCIA DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO AMBIENTE DE EMPREENDEDORISMO DAS INCUBADORAS DE MINAS GERAIS.

Marlusa Gosling³⁰⁴

Márcio Augusto Magalhães Ferreira Lanna³⁰⁵

RESUMO

O presente artigo trata do processo de formulação de estratégias empresariais inseridas no ambiente das incubadoras de empresas instaladas no Estado de Minas Gerais e tem o intuito de avaliar a importância do desenho das estratégias empresariais quando utilizadas por empresas que estão no seu nascedouro e isto é dentro do ambiente do empreendedorismo. A discussão perpassa pela clarificação de teorias, princípios e autores que tratam tanto do arcabouço da estratégia empresarial quanto também do empreendedorismo essa discussão busca analisar a interdependência entre os dois construtos (estratégia e empreendedorismo) analisando a conclusão do trabalho intitulado “*A influência da formulação de estratégias empresariais e da qualidade dos serviços de incubadoras na performance dos empreendimentos incubados de Minas Gerais*”; que mostra a ótica do empreendedor em seu processo de planejamento estratégico ancorado dentro do ambiente de incubação empresarial.

1. INTRODUÇÃO

A queda do emprego nas grandes corporações, a redução do número de trabalhos manuais e o crescimento da automação industrial têm levado a diminuição dos postos de trabalho na indústria e o crescimento da atividade dos serviços e isso traz uma nova tendência para o mundo do trabalho: o surgimento de um contingente de profissionais sem trabalho e que precisam de uma nova ocupação no mercado de trabalho. E esse novo cenário no mercado de trabalho brasileiro e mundial traz algumas consequências aos negócios. Primeiro, se tem o surgimento de novas empresas, sejam elas organizadas ou não-organizadas; segundo, tem-se a exigência perante a um novo profissional com qualificações e competências interdisciplinares e por fim, emerge um grupo de novos empreendedores preocupados com a gestão do seu negócio. No mundo atual, milhares de novos negócios são abertos diariamente, isso fruto do contingente de trabalhadores recém saídos das grandes corporações. Estas grandes corporações vêm reduzindo e enxugando a sua estrutura organizacional, diminuindo os níveis hierárquicos e o surgimento desses novos negócios também é fruto de jovens estudantes que ingressam na atividade empresarial. Este grande número de novas empresas cria um ambiente propício para a importância do estudo do empreendedorismo, porque este vai ao encontro de uma política de geração de renda e emprego. A ferramenta do empreendedorismo é

³⁰⁴ Professora do Departamento de Administração e do CEPEAD(Centro de Pós-graduação em Administração)da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Doutora e Mestre em Administração pela UFMG/ CEPEAD.

³⁰⁵ Professor da Faculdade INED Tecnologia e da Faculdade de Nova Serrana, Mestre em Administração Profissional pela FEAD-MINAS, área de concentração em Gestão Estratégica de Organizações, especialista em Marketing pelo CEPEAD-UFMG e MBA-Gestão Empresarial pelo Business Institute Minas-FGV.

importante para que num momento de mudança do cenário econômico brasileiro trazer alternativa e oportunidades de crescimento econômico.

Muitas vezes, ter uma boa idéia não é garantia de sucesso empresarial é preciso ter qualificação gerencial. A falta de formação e qualificação gerencial pode custar caro ao empreendedor. Diante deste cenário é que se insere a nossa discussão de que possuir conhecimento sobre tecnologia e técnicas de um negócio é importante, mas a isso é necessário desenvolver o aspecto administrativo. É nesta disfunção que entra a importância do estudo do empreendedorismo, das incubadoras de empresas e do processo de gestão de novos negócios. O crescimento do conhecimento de empreendedorismo é um aspecto bastante difundido em seminários, palestras, cursos e é assunto de primeira ordem perante os pesquisadores, professores, empresários e governantes. O porquê deste interesse? Esta pergunta pode ser respondida pelo número grande de recursos e pessoas que estão envolvidas com a atividade empreendedora no mundo. O empreendedorismo não somente surge como ferramenta de crescimento econômico como também como uma ferramenta educacional. Atualmente, ensina-se empreendedorismo em escolas da rede pública, em escolas particulares, em faculdades e universidades. Acredita-se que pode formar o jovem empreendedor deste a sua escola fundamental.

Empreendedores são indivíduos que possuem uma boa idéia, algum capital e que decidem abrir uma empresa. Ao abrir a empresa o empreendedor está realizando um papel importante na atual sociedade que é de gerar empregos, isto é contribuir para o desenvolvimento econômico de uma nação. Este empreendedorismo está inserido na própria ciência administrativa e atualmente a cadeira de empreendedorismo é obrigatória e faz parte da estrutura curricular dos cursos de administração, economia, ciências contábeis, engenharia, e também nos cursos superiores tecnológicos em gestão. Acredita-se na formação do empreendedor dentro da sala de aula. Abrir um negócio sem utilizar a ciência administrativa na sua essência pode significar caro para os novos empreendedores e é dentro desta ciência administrativa é que se discute amplamente a importância do empreendedorismo.

Na visão de Dolabela (1999, p. 43) “o empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra entrepreneurship e é utilizado para designar os estudos referentes ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação.” Estudar o papel do indivíduo empreendedor é preocupação de Dolabela e diversos autores interessados na área do empreendedorismo. O empreendedorismo é pesquisado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM)³⁰⁶, em 29 países, e o levantamento de 2006 aponta dados impressionantes sobre a atividade empreendedora no mundo. Segundo o relatório do GEM, existe um número próximo a 150 milhões de pessoas envolvidas com a criação e administração de algum tipo de atividade empreendedora no mundo.

Os novos empreendimentos passam por um teste de ouro que é de se manter vivos e prosperar no mercado onde estão inseridos. Segundo dados, 47% das empresas fecham as suas portas após dois anos. Este aspecto aponta para a importância da qualificação do

³⁰⁶ GEM-Global Entrepreneurship Monitor

empreendedor diante os desafios do novo negócio. A experiência das incubadoras tecnológicas se mostra interessante e importante na sustentação destes novos negócios. Atualmente no Estado de Minas Gerais existem funcionando, Essa qualificação requer uma nova filosofia empresarial e esta filosofia empresarial deve abranger os conceitos que envolvem o planejamento estratégico. O planejamento estratégico, tal como a logística e a qualidade de serviços vêm adquirindo uma importância grande para o alcance dos objetivos estratégicos. O objetivo estratégico numa empresa pode estar ligado ao lucro, a sua rentabilidade, ao retorno ao acionista como também em crescer, lançar produtos e ser perene no tempo. A estratégia é importante para grandes, médias e pequenas empresas e no contexto da análise das incubadoras vê-se a necessidade de avaliar como ocorre o nível de planejamento estratégico nas empresas pré-incubadas, incubadas e pós-incubadas que fazem parte do conjunto de negócios que buscam as incubadoras de empresas para a sua sustentação empresarial.

Stainsack (2003) menciona que o órgão incubador numa economia moderna serve para criar ferramentas favoráveis à consolidação dos empreendimentos. Pode-se dizer que a eficácia da incubadora de empresas está no apoio tecnológico, administrativo, econômico-financeiro aos micros e pequenos negócios. É importante que o empreendedor possa atuar dentro de um setor econômico e para isso deve conhecer ferramentas básicas da ciência administrativa como, por exemplo, *organização & métodos*, *marketing (pesquisa de mercado, gerência de preços, propaganda)*, *planejamento estratégico*, *administração financeira*, *logística* e *gestão de pessoas*.

(Segundo pesquisas do SEBRAE, órgão de fomento das micro e pequenas empresas brasileiras, estes pequenos negócios fecham as suas portas, em geral, antes de completarem dois anos e este problema pode ser sentido pelas palavras de Ansoff (1991)) que aponta que muitos gestores têm ignorado os fundamentos e princípios da boa administração que no passado já haviam produzido resultados espetaculares. Os resultados obtidos pelas organizações baseados na aplicação de ferramentas tradicionais da ciência empresarial foram importantes e agora novos gestores negligenciam em aplicar os bons princípios da administração. Dentre as causas da falência de novos negócios têm-se: a falta de planejamento estratégico, a falta de planejamento da produção, a falha em logística, a falta de análise de caixa. Vê-se um despreparo para o mercado e também a falta de uma política de recursos humanos.

A premente preocupação deste artigo é inserir e inter-relacionar o planejamento estratégico dentro de uma ótica do empreendedorismo e a sua influência na formulação estratégica nas empresas incubadas. Para a presente discussão é importante apresentar conceitos, teorias, premissas e paradigmas que cercam as duas vertentes: o planejamento estratégico e o empreendedorismo.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Meirelles (2003) evidencia uma relação entre planejamento estratégico e a performance das empresas. O referido autor tratou do tema ao realizar uma pesquisa em bancos comerciais, testando variáveis que melhor discriminassem estratégias de sucesso e também as mal sucedidas. A pesquisa de Meirelles(2003) serve de base acadêmica para a construção da relação entre planejamento estratégico, pincelando a qualidade de serviços e sua influência na performance dos empreendimentos incubados.

Porter (1986, p. 22) “diz que a formulação estratégica competitiva é relacionar a empresa com o seu meio-ambiente”. O ambiente empresarial é representado pelos aspectos que envolvem a gestão de uma organização. As decisões estratégicas são tomadas dentro de um ambiente de riscos econômicos e financeiros externos e também, internamente, de aspectos organizacionais das empresas. Numa ótica financeira, os riscos são financeiros quando reflete o risco associado às decisões de financiamento, a capacidade da empresa liquidar os seus compromissos financeiros. Segundo Neto e Silva(2002, p. 32):

“Empresas com reduzido nível de endividamento apresentam baixo nível de risco financeiro; altos níveis de endividamento, por outro lado, ao mesmo tempo em que podem promover maior capacidade de alavancar os resultados, denotam maior risco financeiro.”

Outro aspecto que afeta as decisões dos empreendedores são os riscos econômicos. O risco econômico do negócio é através de uma análise do retorno do investimento e o custo de captação do capital. A decisão sobre investimentos numa economia de mercado, a agregação de valor econômico em uma empresa se verifica quando o lucro operacional, apurado em determinado momento, superar o custo total de capital da empresa. O risco econômico é diferente do risco financeiro e na visão de um novo empreendedor deve envolver os seguintes aspectos: a sazonalidade dos negócios, a qualidade exigida pelos clientes, a estrutura do setor econômico e a tecnologia necessária.

Estes dois aspectos (financeiros, econômicos) devem ser analisados pelos novos empreendedores ao ingressar num novo negócio. As decisões estratégicas são mais seguras se baseadas em uma análise crítica destes dois aspectos. Além desta análise, numa ótica mais financeira; dentro da formulação das estratégias empresariais é importante a análise organizacional da empresa e esta envolve uma ferramenta tradicional da administração de empresas que é a Organização, Sistemas e Métodos.

A estruturação da organização utilizando os conceitos, ferramentas e modelos vigentes proporcionam a empresa, além de uma análise setorial uma maior solidez ao negócio. Esse trabalho clareia-se, a priori, as ferramentas e numa segunda análise o tema planejamento estratégico será analisado com base numa análise de riscos e também na questão estrutural da empresa.

Voltando ao escopo da presente dissertação é importante clarificar se existe o planejamento estratégico dentro das empresas inseridas no ambiente das incubadoras instaladas no estado de Minas Gerais. O planejamento estratégico está sendo discutido numa influência do ambiente empreendedor que deve ser proporcionado pelo órgão incubador. A relação entre empreendedorismo, planejamento estratégico e performance empresarial dependem de alguns aspectos tais como: nível educacional dos empreendedores, idade, construtos e sub-construtos de planejamento e os resultados na ótica do empreendedor. O resultado da presente dissertação é visualizado na ótica do empreendedor.

A incubadora pelo seu papel de desenvolvimento empresarial deve facilitar a qualificação e capacitação do gestor/empreendedor e a experiência das incubadoras é um exemplo de desenvolvimento dos países desenvolvidos e que vêm sendo desenvolvido no nosso país e estado.

O presente tema é atual e é pertinente num cenário de redução do nível de emprego formal nas grandes corporações e se faz necessário pesquisar o papel das incubadoras. Isto posto, formula-se a seguinte questão: “Qual é o impacto da adoção formal de aspectos de planejamento estratégico na performance de empreendimentos incubados em Minas Gerais”?

Algumas estratégias partem de uma análise formal e possuem um processo centralizador, isto numa vertente, e de outro lado têm-se estratégias que não consideram a análise formal e são feitas dentro de um processo de aprendizagem organizacional gerado pelo processo humano de ensaio e erro (MEIRELLES, 2003, p. 172).

O tema planejamento estratégico antes voltado para a cúpula empresarial, hoje é discutido mais democraticamente dentro de vários níveis gerenciais nas grandes, médias e pequenas empresas. Outro fator importante na presente discussão é que mesmo para pequenas empresas, a ferramenta do planejamento estratégico pode ser muito benéfica.

Num novo cenário empresarial onde emergem novas ferramentas gerenciais, o planejamento estratégico é praticado desde empresas públicas, grandes conglomerados, holdings até por organizações não governamentais. E atualmente, os acionistas (stakeholders), os empregados, os consumidores, os atores financeiros se interessam pelas estratégias das empresas, pois se acredita que empresas que desenham e formulam a sua estratégia, dentro de um processo sistemático, tendem a ser mais sólidas, mais eficazes. Entretanto, o processo de formulação estratégica apresenta-se de diferentes maneiras. Nas pequenas empresas o planejamento estratégico é tratado no dia a dia operacional e é evidenciado pelas decisões nas áreas de compras, vendas, produção e finanças e este processo pode ser visualizado até por uma nova estratégia de atendimento ao cliente até uma mudança no leiaute, por exemplo, de uma pequena loja. Pode-se dizer que os estudantes, professores e administradores têm se preocupado um pouco mais com a questão da estruturação destas empresas. E é o pequeno empreendedor é que vêm gerando mais da metade dos empregos formais que são gerados na economia mineira e brasileira.

Atentar para os desafios deste pequeno empreendedor no seu dia a dia em suas funções empresariais é preocupação premente. O pequeno empreendedor, muitas vezes, é quem gere os suprimentos (compra, estoca, distribuiu), comercializa, faz marketing e controla as suas finanças e é este indivíduo ao ingressar numa incubadora é afetado por um novo ambiente. Esta nova análise é revestida de uma grande importância para os estudos gerenciais.

Nos pequenos negócios, numa ótica da formulação estratégica pode-se dizer que o planejamento financeiro é tratado dentro da estratégia empresarial. Este planejamento financeiro quando se alinha ao planejamento estratégico cria uma maior segurança para o empreendedor. É dentro do objetivo financeiro que se estrutura a análise e necessidade do capital de giro, as decisões de financiamentos, a política de vendas e até uma política salarial, além de alinhar a estrutura legal da empresa inserida na sua contabilidade. Segundo Ching et al (2006) a função contábil é diversificada da financeira. Na área financeira têm-se: gestão do caixa, cobrança e pagamentos, custos e planejamento financeiro e já na área contábil temos todo “o sistema de informação que mede as atividades do negócio, processando as informações em relatórios e comunicando os

resultados para os tomadores de decisão.” (Horngren et al, 2002³⁰⁷; citado por Ching, 2006, p. 4). Os objetivos contábeis são gerar os demonstrativos financeiros para a correta tomada de decisão. Pode-se dizer que esse tipo de informação, independentemente do tamanho da organização deve existir e estar conforme a legislação.

É importante que se tenha um planejamento financeiro, mas antes de tudo, a organização deve desenvolver formalmente na sua estrutura formal a administração estratégica. Segundo Wright et al (2000) a administração estratégica é desafiadora porque vai muito além dos objetivos de curto prazo, e é um processo contínuo que vai sendo construído ao longo da vida empresarial. O processo de formulação estratégica vai desde a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo até a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa.

A eficácia do planejamento estratégico é mais complexa, pois os seus resultados são sentidos no longo prazo e este processo é construído ao longo da existência empresarial e na postulação de metas organizacionais. Uma dificuldade mencionada pelos consultores, professores de administração é que o nosso empresariado possui uma visão imediatista do negócio. Acredita-se que o capital investido na empresa, num novo produto, numa nova loja deve retornar rapidamente e isso muitas vezes não ocorre. O que gera um descrédito para aqueles que defendem um planejamento em longo prazo. A atividade de planejar estrategicamente uma organização é complexa pelo fato da sua própria natureza. O ambiente do planejamento estratégico é influenciado por condicionantes organizacionais, como o mercado, a tecnologia empregada, o capital disponível e o ambiente externo, neste insere-se a influência econômica.

O planejamento estratégico foi trabalhado pelos conceitos de Porter (1980) que constrói seu pensamento em termos de vantagens que são criadas através de um posicionamento no mercado e de uma estratégia de preços. O modelo de Porter (1980) é considerado clássico e é bastante difundido nos cursos de administração e suas especialidades. Neste vislumbra-se a gestão estratégica em dois focos: (i) a vantagem da empresa em si, que é baseada na diferenciação e na liderança de custo; (ii) a abrangência da análise setorial, que é relacionada ao nível de competição em que as organizações enfrentam em seu setor econômico. O modelo de Porter (1980) é considerado por Gimenez (1998) como sendo um modelo de estratégias genéricas, baseado nos dois focos: diferenciação e custo, e abrangência setorial em que a empresa está inserida.

A estratégia de liderança de custo acontece quando empresas baixam os seus custos na busca de maior participação de mercado. Diferenciação é à busca de uma vantagem competitiva através do fornecimento de produtos e serviços que são vistos como únicos em determinados atributos desejados pelo consumidor. Por fim, a estratégia de foco está baseada em dirigir esforços das empresas para atender um nicho específico de mercado, definido seja em termos geográficos ou em termos de tipo de consumidor. (PORTER, 1980, p. 58)

As três estratégias desenhadas e delineadas por Porter (1980) visam um posicionamento da empresa através de ações de marketing e sua influência no resultado financeiro econômico da empresa. Ao pesquisar a área estratégia empresarial, Mintzberg (1990) aponta para dez escolas do pensamento estratégico no campo da administração. Essas dez escolas estão divididas em três naturezas: prescritivas, descritivas e de configuração.

³⁰⁷ Horngren et al. *Introduction to Management Accounting*. Upper Sadle River, Prentice Hall, 2002.

A primeira escola, a prescritiva, trata a formulação estratégica nas empresas como uma atitude consciente e racional na busca do alinhamento da organização com o seu ambiente externo. Nesta escola, o gestor/empreendedor busca o planejamento estratégico como uma maneira racional para escrever o futuro da empresa inserida no seu ambiente de existência. Numa vertente mais teórica do planejamento, surge a escola do design que foca o próprio processo conceitual da formação da estratégia. Ainda Mintzberg (1990) descreve a escola do planejamento que descreve o processo como sendo formal. Pode-se dizer que esta formalidade está voltada para planos escritos, processos detalhados e indicadores de desempenho que são acompanhados. A quarta escola é a de posicionamento inserida nos aspectos competitivos setoriais e de mercado. Essas escolas têm natureza prescritiva. Mintzberg (1990) na sua diagnose empresarial aponta a escola prescritiva como um processo consciente e formal de interação da empresa com o seu ambiente competitivo.

Numa segunda vertente emerge o conceito das escolas descritivas. As escolas descritivas de planejamento estratégico são divididas em: empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, política, cultural e ambiental. A escola empreendedora descreve o processo de formulação estratégica como um processo visionário. Pode-se dizer que este processo visionário é importante para o empreendedor; a escola cognitiva apresenta a estratégia como um processo mental; a escola de aprendizagem já considera a formação de estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder; a escola cultural vê a formação de estratégia como um processo ideológico; e por fim, a escola ambiental menciona a estratégia como um processo passivo. A escola

Por fim, tem-se a escola da configuração que procura tratar a estratégia como um processo que envolve estágios e seqüências dentro de um processo de atuação administrativa.

A escola prescritiva de Mintzberg (1990) envolve o processo organizacional consciente e formal de interação da empresa com o seu ambiente competitivo. Já a escola descritiva aponta que todas as empresas se comportam estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais. Segundo a análise do autor, as estratégias aparecem prematuramente como padrões percebidos no passado, e que se tornam planos formais percebendo a estratégia como uma abordagem mais simples, em que as organizações podem criar processos estratégicos a partir do momento em que são definidas algumas respostas ao meio ambiente.

Essa vertente de Mintzberg (1990) mostra que, muitas vezes, na mente do gestor, a estratégia para um produto, um serviço, surge automaticamente na construção de uma rotina organizacional, e que com o tempo, essa estratégia passa a ser formalizada e disseminada para todos os funcionários da organização.

Gimenez (1998) complementando o conceito de Mintzberg (1990) diz que toda a empresa, independentemente de seu setor empresarial, se comporta estrategicamente, mesmo que sem evidência de procedimentos e intenções. Quando se convida a empresa a elaborar o seu planejamento estratégico, muitos empreendedores acreditam que este processo, esta ação faz parte de um processo formal e que este processo é fruto de um trabalho sistematizado baseado em reuniões, seminários empresariais com os membros da equipe. Essa visão pode afastar os pequenos negócios da prática do planejamento

estratégico e isto deve ser desvendado para os pequenos empreendedores. Planejar estrategicamente o negócio é o próprio processo de gerenciar a empresa e que envolve o processo de tomada de decisões.

Whittington (1993³⁰⁸, citado por Gimenez et al, 1998) traz uma visão complementar e nova para a esfera do planejamento estratégico, onde descreve quatro abordagens genéricas: (i)clássica; (ii)evolucionária; (iii) processualista e (iv)sistêmica. A visão clássica de Whittington (1993³⁰⁹, citado por Gimenez et al, 1998) é ancorada nas teorias de Porter (1980) e Ansoff (1979) que define a formação da estratégia como um processo racional focada na maximização da vantagem em longo prazo. Na análise clássica o processo de planejamento estratégico é fruto de um esforço total dos gestores e colaboradores dentro de uma análise do entorno organizacional e realizado de uma maneira abrangente e minuciosa.

A esfera evolucionista defendida por Freeman e Boecker (1984)³¹⁰; Harman e Freeman (1988)³¹¹, citados por Gimenez et al (1998) apontam para a vertente do planejamento estratégico como uma ferramenta muito mais complexa e no âmbito competitivo das organizações e este é difícil de se prever num processo de gestão embasado em escolhas e decisões únicas. Os gestores muitas vezes decidem baseados na força do mercado. É o mercado que seleciona as melhores empresas, as mais organizadas e as mais aptas a competir no cenário empresarial.

Os processualistas tratam o processo de formulação estratégica inseridos numa análise comportamental do gestor/empreendedor e este fator é importante e influenciador do processo. “Diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados.” (Gimenez et al, 1998, p. 3).

Com esta análise pode-se dizer que o empreendedor é influenciado por sua personalidade, seu caráter, seus sonhos e que o processo de formulação das estratégias surge inserido em que tipo de empresa, a sua estrutura de poder e a história do negócio.

A perspectiva sistêmica da formulação estratégica apontadas por Whitley (1991)³¹² e Whittington (1992)³¹³, citados por Gimenez et al(1998) traz uma concepção menos pessimista quando dizem que existe a possibilidade do empreendedor estrategista de realizar uma análise racional e formular estratégias sólidas e globais. Essa visão sistêmica é mais plural, pois insere a processo de formulação da estratégia dentro do contexto social da empresa.

As abordagens clássica e evolucionária (Gimenez et al, 1998) são focadas na visão do empreendedor que gera riqueza e lucros contínuos, maximizando sempre resultados. E que este tipo de empreendedor atende bem, numa visão capitalista, o objetivo organizacional da empresa, que é ter lucro. Esta visão pode ser considerada reducionista quando a organização se esquece outras funções da empresa como o processo de

³⁰⁸ Whittington. R. What is Strategy and Does it Matter? London: Routledge, 1993.

³⁰⁹ Idem citação acima.

³¹⁰ Ibidem.

³¹¹ Freeman, J.; Boecker, W. The ecological analysis of business strategy. California Management Review. Vol. 26, N.º 3, pp. 73-86, 1984.

³¹² Whitley, R. The social construction of Business systems in East Asia. Organization Studies. Vol. 12, Nº 1, pp. 1-28, 1991.

³¹³ Passim.

melhoria gerencial, a inclusão de novas tecnologias, o bom atendimento dos clientes, a responsabilidade social, a preocupação com o meio ambiente e a gestão participativa.

De outro lado, encontram-se as abordagens sistêmicas e processuais que aponta para outros aspectos da formulação estratégica considerando o processo de poder, o contexto social e a influência de valores e ideologias. (Gimenez et al, 1998).

Neste ponto de análise de Gimenez *et al* (1998) existe um processo conflituoso na formulação estratégica devido às coalizações de poder entre os indivíduos que decidem e que muitas vezes existe ambigüidade na busca do lucro.

Já no que tange a natureza do processo de formulação estratégica as abordagens mencionadas por Gimenez *et al* (1998) se agrupam de forma diferente; onde de um lado as abordagens sistêmica e clássica possuem uma natureza formal e racional e em outra ponta, as abordagens evolucionárias e processuais mencionam as limitações cognitivas e vieses inerentes ao comportamento humano. (Gimenez *et al* , 1998).

A formulação do planejamento estratégico surge como resposta organizacional da gestão à crescente complexidade do ambiente empresarial ancorado num ritmo acelerado de mudanças ambientais, conforme verificamos em Meirelles (2003). A formulação estratégica varia de pequenas, médias e grandes empresas, e muitas vezes o processo é realizado de maneira intuitiva e informal. A informalidade do processo pode significar a perda de recursos e do foco e acredita-se que a formalização do planejamento estratégico faz com que a organização trilhe um caminho mais sólido pelos desafios competitivos ancorados nas forças tecnológicas e/ou econômicas.

Meirelles (2003) trata para a necessidade de avaliar se uma estratégia é eficaz ou não: uma estratégia organização pode ser boa para o público interno da organização e ruim para outros, por exemplo. As mudanças ocorridas nas organizações advindas do processo de desenvolvimento tecnológico e estrutural criam processos de reestruturações organizacionais.

Segundo Meirelles (2003, p. 17):

Uma reestruturação organizacional, que busca a redução de níveis hierárquicos, das despesas administrativas e até pela alienação de um bem do ativo, pode ser considerada bem-sucedida pela diretoria executiva ou pelo conselho de administração, mas essa mesma estratégia pode ser considerada, pelos empregados como insatisfatória ou até perversa, porque, por exemplo, implicou cortes nos postos de trabalho e sobrecarga de tarefas para os empregados remanescentes. (MEIRELLES, 2003, p. 17).

As mudanças organizacionais que são implementadas na busca de redução de despesas administrativas e dos custos administrativos e operacionais, em geral, são bem vistas pela diretoria executiva, mas podem significar perda dos postos de trabalho e os empregados que ficam na empresa passam a acumular funções e responsabilidades. Nem toda a mudança organizacional é completamente entendida pelos empregados. Internamente à formulação da estratégia afeta diversas áreas da empresa e o seu foco é sentido pelos colaboradores de maneira drástica.

Externamente, em termos da análise do mercado, a formulação estratégica pode ser caracterizada como qualquer ação da empresa com intuito de melhorar a sua atuação no mercado, buscando atender melhor os segmentos em que a empresa atua. Em diferentes níveis, vê-se que o grau de turbulência do ambiente pode significar a necessidade de utilização de ferramentas do planejamento.

Inseridas no ambiente atual, as empresas que nascem necessitam implementar a formulação estratégica, pois na medida em que os graus competitivos do mercado acirram-se, o planejamento aparece como uma ferramenta que minimize os gargalos que possam ocorrer e os aspectos imprevisíveis do negócio. Meirelles (2003) menciona que os processos de formulação estratégica cumpriram diferentes caminhos nas organizações privadas Brasileiras, bem como em outros países do mundo.

Pode-se dizer que tanto numa empresa Brasileira, Mexicana, Argentina, Uruguiaia, Americana e que esteja instalada em qualquer local do planeta necessita buscar estabelecer um plano formal estratégico. O caminho estratégico é tratar a formulação estratégica como um caminho trilhado para que a organização possa estar (ante) vendo os desafios vindos do meio-ambiente. E este ambiente muda de região para região afetando a tecnologia empregada, os processos, o mercado, produtos e, além disso, tem-se a cultura do gestor.

O presente artigo trata da influência da formulação das estratégias empresariais inseridas numa análise da qualidade das incubadoras e a sua performance empresarial dos empreendimentos incubados em Minas Gerais ancorado nos construtos desenvolvidos pelo trabalho de Meirelles(2003) que avaliam o processo de formulação das estratégias em bancos de varejo brasileiros e a escolha do trabalho de Meirelles (2003).

Para Meirelles (2003) o processo de formulação das estratégias empresariais desenhadas pelos bancos brasileiros para os bancos brasileiros é baseado nos construtos inter-relacionados e interdependentes: (i) a análise e compreensão dos ambientes externo e interno; (ii) a elaboração e concepção de idéias e decisão; (iii) a implantação e controle da estratégia; (iv) a inter-relação entre estratégia empresarial e estruturas internas e externas. A construção de Meirelles (2003) é operacionalizada cientificamente através de teorias, acordos, desacordos, paradigmas, ações e estruturas.

Os construtos testados por Meirelles (2003) – a análise e compreensão do ambiente interno e externo, a elaboração e concepção de idéias e decisões e implantação e controle da estratégia estão ligados ao próprio processo de formação das estratégias, e o quarto construto, inter-relação da estratégia com a estrutura interna e externa da organização, “busca avaliar essencialmente em que medida as estratégias estudadas empiricamente representam um contínuo ou ruptura em relação às estruturas vigentes, sempre conforme a percepção dos respondentes”. (Meirelles, 2003, p. 177). No processo de formação das estratégias em uma organização financeira, o construto inter-relação das estratégias com as estruturas internas e externas pode fornecer uma idéia do grau de inovação da estratégia vis-à-vis de um conjunto de regras, costumes, valores e regras que compõem o ambiente em meio à quais estratégias mais adequadas.

O trabalho de Meirelles (2003) através da sua solidez acadêmica foi usado para identificar a influência de três construtos no processo de formulação das estratégias empresariais em empresas incubadas no Estado de Minas Gerais. A análise e compreensão dos

ambientes externo e interno; a elaboração e concepção de idéias e a implantação e controle da estratégia foram escolhidos nesta pesquisa por sintetizar grande parte do processo de desenho das estratégias.

A análise e compreensão dos ambientes externo e interno é o construto que representa o papel do gestor/empreendedor em compreender o entorno ambiental para a formulação da estratégia. A definição operacional desse construto aponta em que medida a adoção da estratégia é acompanhada de análises formais e rigorosas do ambiente interno e externo. Do lado externo, têm-se o mercado, os consumidores, os indicadores econômicos e internamente têm-se a própria estrutura da organização. O construto "a elaboração e concepção de idéias e decisão" está ligado ao processo de criatividade e invenção da estratégia. Por fim, têm-se a implantação e controle da estratégia, este construto, pode-se dizer que trata das decisões dentro de uma realidade organizacional. Nesse momento que se avalia se o processo de implementação foi conduzido de maneira formal/racional e contratual, se houve resistências da organização e se existe habilidade do gestor e da empresa para implementar a estratégia formulada.

Adequando o modelo de Meirelles (2003) para o cenário das empresas inseridas em incubadoras existentes no estado de Minas Gerais, traz-se a justificativa deste artigo, quando se pergunta? "Qual o impacto da adoção formal de aspectos de planejamento estratégico na performance de empreendimentos incubados em Minas Gerais? "

Para se avaliar a questão da influência do planejamento estratégico em termos de qualidade de decisões e performance dos empreendimentos incubados em Minas Gerais, faz-se necessário caracterizar quem é a figura do empreendedor na literatura empresarial e qual a relação entre as ações empreendedoras e o próprio processo de planejamento estratégico.

3. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema tratado desde o século XVIII através dos autores Cantillon (1755)³¹⁴, Say (1815)³¹⁵, citados por Fillion (1999)³¹⁶. A preocupação sobre a figura do empreendedor surge primeiramente dentro da esfera econômica e somente depois passa a ser preocupação de demais cientistas sociais. Entretanto é Cantillon(1755) e Say(1815) que descrevem inicialmente a função do empreendedor e ambos dizem que os empreendedores não estavam somente interessados na economia, nos negócios e no retorno do investimento, mas sim na questão da criação de novos empreendimentos e no gerenciamento de novos negócios. Mas, não se pode esquecer que são os economistas é que primeiro se interessam pelo empreendedorismo. Ressalta-se que no contexto aqui citado, em meados do século XVIII, os economistas eram todos os indivíduos interessados pelo estudo da riqueza das nações, nas empresas, na sua estrutura.

Mencionar sobre a questão econômica da época traz uma visão nova de que Cantillon(1755) e Say(1815) sofreram influência processo de revolução industrial que

³¹⁴ CANTILLON, R. *Essai sur la nature du commerce en general*. London: Fetcher Gyler, 1755.

³¹⁵ SAY, J. B. *De L'Angleterre et des Anglais*. Paris: Arthur Bertrand, 1815.

³¹⁶ Fillion,

substituiu a produção manual pela mecânica. É a revolução industrial que cria um ambiente propício ao desenvolvimento de novos negócios.

“A criação de um novo sistema de produção, com a invenção de novos instrumentos, processos e máquinas para a fabricação de produtos de algodão e lã, o uso do vapor que é proporcionado pelo desenvolvimento de novos conhecimentos durante o período de vigorosa atividade intelectual que se seguiu a renascença.” (Megginson et al, 1998, p. 39-40.).

Cantillon (1755)³¹⁷, citado por Filion (1999) era basicamente um capitalista de risco, “os seus escritos revelam um homem em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido.” Filion (1999); Schumpeter (1954)³¹⁸, citado por Filion, 1999) considerava o pensador francês, Say (1815), como o primeiro a definir as fronteiras do empreendedorismo, trabalhando primeiramente as idéias inovadoras do empreendedorismo diante os anglo-saxões e diante a análise de Filion (1999), Say pode ser considerado como o “pai do empreendedorismo”.

Schumpeter (1954)³¹⁹, citado por Filion, 1999) num outro momento é considerado o autor que dá corpo e essência ao estudo do empreendedorismo. A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios. “A inovação contínua e essa corrente de pensamento dá-se à importância do desenvolvimento econômico.” (Filion, 1999, p. 7). As novas oportunidades de negócios numa economia juntamente com a inovação empresarial criam um contingente grande de empreendedores e estes já eram percebidos por Schumpeter (1954) como agentes do desenvolvimento.

Schumpeter (1954)³²⁰, citado por Pinho e Braga, 2003, p. 4) trata de:

“Interação entre empreendedor e a empresa, da sua eficácia ao uso dos recursos, do seu estado de alerta com relação ao meio ambiente; às nuances do mercado, da sua percepção da informação e de sua capacidade de lidar com o risco e a incerteza.”

Nesta análise aponta-se para a importância da criação de novos negócios quando existe inovação do processo produtivo. E baseado em Say (1815) é necessário distinguir a diferença entre os empreendedores e os capitalistas. Os empreendedores são criadores de inovações e geram desenvolvimento econômico, enquanto que, os capitalistas só estão preocupados com o retorno do investimento realizado.

Pode-se ligar então o desenvolvimento econômico a ação conjunta de empreendedores e estes são pessoas capazes de vislumbrar uma nova forma de utilizar os recursos disponíveis numa nova ótica e com outra combinação. Combinação está de recursos matérias, ambientais, tecnológicos e mercadológicos. Tratar sobre o papel dos empreendedores e do conceito do empreendedorismo dentro de uma análise

³¹⁷ CANTILLON, R. *Essai sur la nature du commerce en general*. London: Fetcher Gyler, 1755.

³¹⁸ SCHUMPETER, J. A. *History of economy*. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford: University Press, 1954.

³¹⁹ Idem.

³²⁰ Ibidem.

metodológica parece bem atual, no sentido de que a sociedade mudou: fruto de mudanças tecnológicas, sociais e econômicas no Brasil e no mundo. É importante, visualizar a cultura empreendedora como mola propulsora de novos negócios, onde também se tem os pequenos negócios que representam grande parte da economia.

O surgimento de novos negócios na economia brasileira pode ser tratado por um contingente de trabalhadores que por algum motivo não conseguem se manter no mercado de trabalho buscam novas maneiras de sobrevivência. É importante ressaltar que uma parte destes empreendedores parte para a informalidade e segundo Dolabela (1999) essa parte é formada por indivíduos menos instruídos e considerados aventureiros.

Os menos instruídos e aventureiros partem sem conhecimento técnico e gerencial para a abertura de um novo negócio e sem apoio especializado estes empreendedores perdem o pequeno capital que levou anos para ser acumulado.

É por esse motivo que diversos autores têm se preocupado com a corrente do empreendedorismo. Segundo Dolabela (1999), existe outro grupo de empreendedores que criam empresas com base em algum conhecimento técnico e mercadológico que são adquiridos no emprego formal trabalhado por muitos anos. O problema desses empreendedores é que a questão técnica e mercadológica por si só não levam a competitividade dos novos negócios. O importante na estrutura de novos negócios, segundo Dolabela (1999) é a capacidade e a habilidade do empreendedor para gerenciar o negócio.

Além disso, montar um negócio exige disciplina, esforço, mais horas de trabalho e outro aspecto a ser levantado é que a empresa por se nova possui uma estrutura reduzida de funcionários. Este fator cria certa dificuldade para que o empreendedor construa a sua estratégia. O empreendedor muitas vezes se torna “herói”; pois este é quem compra, paga, vende e muitas vezes entregam os produtos e/ou serviços. Segundo dados do SEBRAE, cerca de 30% (trinta por cento) das empresas novas fecham ainda no primeiro ano de sua existência. O empreendedorismo é visto atualmente no nosso país como uma capacidade e habilidade importante; muitas faculdades inclusive mencionam “não procure emprego, seja um empreendedor”. E ser empreendedor, “ser o próprio patrão” é um dos sonhos do povo brasileiro.

Em geral, impulsionados por um sentimento de ser o dono do negócio, não ter horário, traz uma visão míope do que seja ter uma empresa num mundo movido pela tecnologia, pelo mercado e ainda dentro de um cenário econômico capitalista onde “o mercado é o melhor alocador de recursos e a ocupação dos espaços econômicos pela empresa privada; e este se fundamenta na ação do empresário, agente fundamental do processo de desenvolvimento”. (Pinho e Braga, 2003, p. 3).

Pinho e Braga (2003, p. 12), diz que o empreendedor:

“É o ator principal no processo de renovação constante do sistema capitalista; cuja gênese é a criação de novas estruturas tecnológicas e a destruição das existentes, explicitado a partir do ambiente econômico e institucional de atuação das organizações”.

Pode-se dizer que corroborados pela visão de Pinho e Braga (2003); Schumpeter (1954)³²¹; Casson (1990)³²² a figura do empreendedor passa a ser bastante destacada na geração de inovações, na melhoria da qualidade de vida, no crescimento da economia e também como distribuidor de riquezas.

No estudo do empreendedorismo, a abordagem Schumpeteriana (1954) tem como foco básico a gênese do capitalismo e os seus conceitos sobre o papel e a importância do empreendedor como fator de desenvolvimento econômico. É importante ressaltar que Schumpeter (1954), citado por Pinho e Braga (2003, p. 12), diz que o empreendedor “é o ator principal do processo de renovação constante do sistema capitalista; cuja gênese é a criação de novas estruturas tecnológicas e a distribuição das existentes, explicitado a partir do ambiente econômico e institucional de atuação das organizações.”.

Atenta-se para o fato de que a incubadora de empresas é o ambiente especial criado para o desenvolvimento de novos negócios, qualificação do empreendedor que é capaz de gerar aos países em desenvolvimento um ambiente propício ao surgimento de novas empresas. Segundo o Panorama da Anprotec(2003) alguns fatores são importantes na expansão das incubadoras de empresas. Dentre eles tem-se:

- As incubadoras são importantes no processo de inovação tecnológica em diversos setores econômicos;
- Neste ambiente criam-se empresas de sucesso;
- Reduz-se a mortalidade de empreendimentos nascentes;
- Contribuem para equilibrar o desenvolvimento regional;
- Criam-se postos de trabalhos qualificados;
- Incentivam-se os jovens à atividade empresarial; e.
- Geram emprego e renda.

No atual ambiente econômico é importante verificar qual é o papel das incubadoras na criação de novos negócios, e verificar também se estes organismos são propícios à geração de uma cultura empreendedora.

4 METODOLOGIA

O presente artigo tem o caráter bibliográfico através da análise das referências teóricas publicadas em documentos e foi realizada juntamente a pesquisa descritiva realizada pela dissertação “A influência da formulação de estratégias empresariais e da qualidade dos serviços de incubadoras na desempenho de empreendimentos incubados no estado de Minas Gerais” (2006). “A pesquisa bibliográfica constitui é meio de formação por excelência e constitui o procedimento primário para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte.” (Cervo e Bervian, 2002, p. 66).

No que diz respeito ao processo de formulação estratégica, o modelo a ser seguido será o desenvolvido por Meirelles(2003), em que o autor caracteriza o construto formulação estratégica com as seguintes dimensões: análise e compreensão do ambiente interno e externo, elaboração e concepção da idéia e decisão, e a implantação e controle da

³²¹CASSON. *Entrepreneurship*. Aldershot: Edward Elgar, 1990.

³²²SCHUMPETER, J. A. *History of economy*. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford: University Press, 1954.

estratégia. As escalas foram adequadas para o contexto de pesquisa nas empresas, a partir da análise de dois doutores da área, e de empreendedores escolhidos por conveniência.

A parte do empreendedorismo foi realizada através da discussão das principais correntes e autores da área fazendo uma discussão no sentido de enriquecer a pesquisa descritiva. Já a pesquisa descritiva realizada pela dissertação utilizou-se na primeira fase da coleta de dados, foram enviados e-mails aos direcionados ao empreendedor ou ao diretor ou gerente da empresa, com um link para o questionário disponível em um *site*. Os e-mails foram obtidos no site www.rmi.org.br, que possui a listagem atualizada de todas as empresas incubadas no Estado de Minas Gerais. Como nesta fase o índice de respostas foi muito abaixo do esperado, optou-se por uma segunda fase, por meio de visita pessoal às incubadas. Ao fim de dois meses de coleta, foram obtidos oitenta questionários, dos quais todos estavam totalmente preenchidos, ou seja, não houve dados ausentes. Todas as variáveis do estudo forma medidas com escala do tipo *likert* de 7 pontos e foram tratadas com o intervalares. Todos os construtos tiveram extremidades como 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente, com exceção do construto desempenho, cujas extremidades foram 1 = desempenho muito PIOR que o dos principais concorrentes e 7 = Desempenho muito MELHOR que o dos principais concorrentes.

5. CONCLUSÕES

Percebe-se no trabalho que dentro do modelo proposto por Meirelles(2003), que conta com 3 (três) construtos importantes para a formação da estratégia empresarial: (i) implementação e controle da estratégia; (ii) análise e compreensão do ambiente interno e externo; (iii) elaboração e concepção de idéias foram selecionados. E dentro destes construtos através da análise exploratória dos dados com a finalidade de identificar as características gerais dos dados e também com a validação das métricas empregadas no estudo, e, finalmente, a ultima apresenta um teste efetivo do modelo hipotético de pesquisa por meio da técnica de regressão múltipla e tomando por base o parâmetro final do modelo de regressão: variável dependente da performance foi possível clarificar e verificar o impacto dos construtos independentes na performance empresarial das empresas incubadas. Somente os construtos implementação e controle da estratégia, monitoramento do ambiente externo e qualidade em serviços foram significativos, indicando que tais fatores são determinantes na performance empresarial das empresas incubadas.

Este resultado mostra que existe uma relação linear entre a performance empresarial e o construto de implementação e controle da estratégia e como também a monitoração do ambiente externo. O resultado obtido na dissertação confirmado pela análise estatística dos dados sugere que dentro das incubadoras de empresas as empresas inseridas possuem uma melhor performance quando existe eficácia no processo de implementação e controle da estratégia.

A questão confirmatória no aspecto da formulação estratégica em empresas inseridas nas incubadoras da capacidade do empreendedor em implementar e controlar a estratégia traz uma conotação importante ao processo das incubadoras, que é o processo de qualificação do gestor. Em empresas pré-incubadas, incubadas e graduadas a todo o

tempo é necessário uma gestão ampla e cuidadosa no sentido de criação de novos negócios, desenvolvimento de novos produtos e busca de novos mercados. A questão do controle trata de um aspecto básico da ciência administrativa, mencionada ainda por Fayol (1916). Controle é uma atividade primordial a qualquer negócio e principalmente se este estiver incubando e/ou nascendo.

É primordial ao empreendedor colocar em prática rapidamente os planos estratégicos, táticos e operacionais. Esta parte do planejamento é definida por Ackoff³²³, (citado por OLIVEIRA, 2004), como uma parte metodológica do planejamento estratégico. Ainda segundo Ackoff³²⁴, este planejamento é dividido em cinco partes: planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos, planejamento da implantação e controle.

O planejamento estratégico e seus desdobramentos em termos de planos, táticas e ações, em geral, ficam no plano rotineiro da empresa. Pode-se considerar que esta linearidade positiva mostra que é importante ao empreendedor estar participando intensamente da atividade gerencial da empresa no sentido de interatividade e iteratividade do planejamento.

Oliveira (2004, p. 35) define planejamento estratégico como o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento, ainda, é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos.

Baseado neste conceito, diz-se que o planejamento estratégico prediz à empresa uma característica pró-ativa e uma necessidade de um processo decisório ágil, durante e depois de sua elaboração e implementação na mesma. Isso requer do gestor da empresa inserida na incubadora uma capacidade de implementar o planejamento estratégico e tático no nível operacional para que todos os funcionários da empresa atuem em conjunto e seguindo um mesmo plano.

Drucker³²⁵, (citado por OLIVEIRA, 2004, p.36), diz que “que o planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Ansoff e Macdonell (1993) inserem o planejamento estratégico em níveis de turbulência que se alteram. A administração eficaz desenvolve enfoques sistemáticos, visando lidar com a imprevisibilidade; Neste sentido a questão da implementação e controle do planejamento deve ser um processo espiral e rápido. É preciso implementar planos e aos poucos ir se adaptando à realidade empresarial.

Mintzberg (1990) identifica dez escolas de planejamento estratégico divididas em três naturezas: prescritivas, descritivas e de configuração. A pesquisa, quando confirma a linearidade do construto implementação e controle da estratégia, e a performance empresarial, se insere, neste momento, na escola descritiva definida por Mintzberg (1990). As escolas descritivas são divididas em escolas empreendedoras, cognitivas, de

³²³ ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley, 1974.

³²⁴ Idem.

³²⁵ Drucker, Peter F. *Prática de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

aprendizagem, políticas, culturais e ambientais. Enquadra-se mais neste caso as escolas empreendedoras e de aprendizagem.

A implementação e controle da estratégia empresarial é um processo que depende da visão, do aspecto visionário, do gestor e também da capacidade de aprendizagem da estratégia, pois é necessário que essa surja rapidamente dentro da estrutura organizacional.

Mintzberg (1990) menciona que as estratégias aparecem prematuramente antes de ser ter definido o plano formalizado e com uma abordagem mais simples; e que esse processo acontece repetidamente quando se criam processos estratégicos a partir do momento em que são definidas algumas respostas ao meio ambiente.

O desenho estratégico das empresas inseridas nas incubadoras mostra uma verossimilhança com o conceito de Mintzberg (1990) quando insere o plano estratégico de maneira mais rotineira e rápida dentro das estruturas organizacionais, e quando demonstra que toda a organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais.

O monitoramento do ambiente externo e interno sugere-se que a atividade estratégica realizada pelos gestores/empreendedores das empresas inseridas em incubadoras, se familiariza com o conceito clássico de Porter (1980), baseado nos focos de (i) vantagem, baseada na diferenciação de produto, mercado e na liderança de custo; e (ii) na abrangência setorial que é relacionada ao nível de competição em que as organizações enfrentam no seu setor.

Esse modelo genérico de Porter (1980) traça a estratégia empresarial como uma avaliação do mercado onde a empresa atua. Quando se aceita a hipótese da linearidade positiva, pode-se dizer que o gestor, quando realiza uma análise sistemática do seu setor de atuação, voltando a sua empresa para uma estratégia de mercado, gera uma performance positiva.

O planejamento estratégico de uma organização é fruto de um esforço total de gestores e colaboradores, e esta é desenhada através de uma análise do ambiente interno e externo. De tal forma, para se monitorar constantemente o ambiente interno e externo é preciso criar um processo de leitura dos sinais de mudanças externas que afetam a atuação da empresa.

É importante, na formação do planejamento estratégico, a análise da força de mercado, e isso é descrito como sendo de suma importância para Freeman e Boecker (1984) e Harman e Freeman (1988). Esses autores apontam que o próprio mercado é quem seleciona as melhores empresas e as mais organizadas.

Neste âmbito é importante verificar que, no caso das empresas inseridas em incubadoras no Estado, a relação positiva entre monitoramento do ambiente interno e externo e performance empresarial mostra que nos anos iniciais do desenvolvimento do negócio é preciso que o empreendedor incubado atenha-se a levantamentos sistemáticos sobre as oportunidades de mercado e produtos. Serão por meio deste monitoramento externo que a organização estará atenta á novas oportunidades para produtos e serviços.

A questão do monitoramento interno está ligada ao desenvolvimento do planejamento tático que faz parte de um plano mais abrangente. Oliveira (2004, p. 48) diz que “o planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, porém, trabalha a empresa com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas”.

Pode-se inferir, ainda, que este monitoramento do ambiente interno está relacionado à implementação e controle da estratégia definida pelo planejamento estratégico. O planejamento estratégico maior é desdobrado em planejamentos táticos nos diversos planos das áreas afins. O gestor tático organiza os planos e as rotinas para as suas áreas correlatas. Dentre elas podemos citar as áreas de marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos, produção, sistemas de informações e a atividade tradicional de organização, e sistemas e métodos. Para monitorar o ambiente interno o gestor deve ter um sistema gerencial para detalhamento dos planos operacionais e sempre medir o resultado esperado e o resultado real.

Esse fluxo gerencial se torna eficaz quando se tem um sistema de retro-alimentação e avaliação dos dados. Contudo, caso as empresas sejam pequenas, médias ou grandes, podem buscar a implantação dos sistemas gerenciais integrados onde exista uma preocupação em gerir processos e não áreas organizacionais.

Gimenez *et al.* (1998) trata o processo de formação da estratégia empresarial dentro das abordagens clássica e evolucionária, ancorada a uma visão reducionista onde o processo de estratégia tem como objetivo somente gerar lucros, e este seria o único objetivo organizacional. Vê-se que, no caso das empresas inseridas em incubadoras, e que são novas, o objetivo somente do lucro a curto e pequeno prazo pode significar perda de potencial competitivo, que passa pela melhoria do processo gerencial, pelo lançamento de novas tecnologias e pelo bom atendimento aos clientes.

Dentro do trabalho os construtos elaboração de idéias, definição de objetivos e qualidade em serviços foram rejeitados a sua linearidade com a performance empresarial. Esse aspecto demonstra que, ao menos para as empresas participantes do estudo, quanto maior a percepção de qualidade dos serviços prestados pela incubadora, menor é o desempenho relatado pelas empresas estudadas. Uma explicação possível é a de que empresas que passam por dificuldades (contextuais, administrativas, financeiras e mercadológicas) tendem a usar mais os serviços da incubadora como uma tentativa de contornar os problemas observados. Assim, aquelas empresas que detêm maiores dificuldades teriam um contato mais profundo com os serviços prestados, provavelmente avaliando mais positivamente tais serviços que outras empresas, que não necessitaram ou não buscaram pelo apoio dos serviços destas. Não obstante, tais empresas são aquelas que tendem possuir menor desempenho, devido aos problemas evidenciados durante a elaboração e implementação da estratégia. De tal forma, empresas de menor desempenho tenderiam a usar mais os serviços das incubadoras, e por consequência, avaliaram tais serviços como mais positivos.

Outra explicação possível é a de que empresas com alto desempenho tendem a não utilizar os serviços das incubadoras, de modo que a sua avaliação dos serviços destas pode ficar deflacionada. Igualmente, sugere-se que, quanto maior o nível de qualificação gerencial do incubado, em implementar e controlar as estratégias, menor seria sua utilização dos serviços prestados pela incubadora.

De tal modo, sugere-se que a turbulência ambiental e a capacidade técnica gerencial do incubado podem ser importantes variáveis moderadoras da relação do desempenho da empresa, a percepção de qualidade de serviços e a eficácia no processo de formulação estratégica. Portanto, em empresas que atuam em cenários turbulentos, ou que possuem gerentes com menor competência gerencial, a relação entre qualidade de serviços e desempenho tenderia a ser mais forte que em empresas que atuam em cenários pouco turbulentos ou possuem gerentes altamente capacitados.

Contudo, conclui-se, portando, que no processo de formulação da estratégia empresarial dentro dos empreendimentos incubados em Minas Gerais, o mais importante na visão do empreendedor é estar atento ao processo gerencial, criando e implementando estratégias rápidas e eficazes com o apoio de uma análise do ambiente externo e interno; e que na atual conjuntura não existe tempo para elaborar idéias e decisões, estas vão emergindo no dia-a-dia da empresa. E, finalizando, percebe-se que os empreendedores que avaliaram bem os serviços prestados pelas incubadoras são as organizações que ainda necessitam muito deste ambiente de incubação para desenvolverem, futuramente, seus empreendimentos de maneira sólida, tornando suas empresas perpétuas no tempo.

6. REFERENCIAS

ANSOFF, H. IGOR; MCDONNELL, EDWARD J. *Implantando a administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ANSOFF, H. IGOR. *A Nova estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1990. 265 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*, 5ª Edição – São Paulo : Prentice Hall, 2002, 242 p.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. *Contabilidade & Finanças: para não especialistas*. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003, 288 p.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. 5ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

FILION, Jacques Louis. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, páginas 05-28, Abril/Junho. 1999.

FILION, Jacques Louis. *Les entrepreneurs patent*. Montreal: Qc. Éditions de l'Entrepreneur, 1990. 303 p.

GIMENEZ, FERNANDO A P; PELISSON, CLEUFE, KRÜGER, EUGÊNIO G. S; HAYASHI, PAULO JR. *Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow*. CD-ROM. In: *Enampad*, 1998.

GIMENEZ, F. A. P *et al*. *Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow*. In: CONGRESSO ANUAL DO ENAMPAD, 2000, Porto Alegre. *Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow*. CD-ROM

MEIRELLES, Anthero de Moraes. *A formação de estratégias no sistema Bancário Brasileiro: modelo teórico e evidências teóricas*. 2003. 414 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo : Editora Atlas, 1995.

NETO, Assaf Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração de Capital de Giro*. 3ª Edição. São Paulo : Editora Atlas, 2002, 216 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e Práticas*. 20ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PINHO, João Nestor Pinho. *Empreendedorismo Como Instrumento de Desenvolvimento*. O programa IES/SOFTEX, 2003, 114 p. Dissertação de Mestrado apresentada no programa de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2003. Disponível: <http://www.adm.ufba.br/contents.php>. Capturado em 03 jun. 2007.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper, 1950.

STAINSACK, Cristiane. *Estruturação, Organização e Gestão de Incubadoras Tecnológicas*. 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – CEFET/PR, Curitiba, 2003.

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DOS EMPRESÁRIOS DE NOVA SERRANA SEGUNDO TEORIA COMPORTAMENTALISTA DE DEGEN

Luciana de Freitas³²⁶
Carlos Corrêa de Lacerda Junior³²⁷

RESUMO

Nova Serrana é uma cidade que se destaca na produção de calçados. Teve um crescimento rápido, e houve a necessidade de se estudar o comportamento empreendedor, visto que a cada ano há o surgimento e a baixa de várias empresas neste setor. Tomando como base o autor Degen, em seu livro O Empreendedor – Empreender como Forma de Carreira, publicado em 2009, buscou encontrar nos empresários do setor calçadista de Nova Serrana características que demonstrem se eles praticam o empreendedorismo, se seguem alguma linha, tendência, a forma como estão praticando a administração e atuando no mercado competitivo. Para isto, teorias comportamentalistas do autor Degen (2009), e outros citados no decorrer deste trabalho, serviram como base para formulação de um questionário que será aplicado aos empresários do setor calçadista de Nova Serrana, a fim de observar a forma como estão administrando sua empresa, os pontos em que estão agindo corretamente ou não.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empresários, Característica.

ABSTRACT

Nova Serrana is a city that stands out in footwear production. Growth was fast, and there was a need to study entrepreneurial behavior, since every year there is the emergence and several downtown businesses in this sector. Based on the author Degen, in his book The Entrepreneur - Entrepreneurship as a Career Form, published in 2009, sought to find entrepreneurs in the footwear sector in Nova Serrana characteristics to demonstrate whether they practice entrepreneurship, following some line, trend, how are practicing administration and acting in the competitive market. For this, the author behaviorist theories Degen (2009), and others cited in this paper served as the basis for formulating a questionnaire that will be applied to entrepreneurs in the footwear industry in Nova Serrana, in order to observe how they are managing their company, in which the points are acting properly or not.

Keywords: Entrepreneurship, Business, Feature.

³²⁶ Graduada em Administração – Faculdade de Nova Serrana – FANS. e-mail: lucianaftas@yahoo.com.br

³²⁷ Mestre em Administração - CNEC/FACECA - Varginha (MG). E-mail: carlosc@cemig.com.br. Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

1 INTRODUÇÃO

Degen (2009) comenta sobre a importância das pequenas e médias empresas na economia brasileira, que representam 99% do total das empresas formais, oferecem 57% do total de empregos e 26% do total da massa salarial de acordo com pesquisa do IBGE (2002), (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), publicada na pesquisa do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas) e da FUBRA (Fundação Universitária de Brasília).

O problema é que 56% das pequenas empresas criadas encerram sua atividade antes de dois anos de sua formação, 56% no terceiro ano e 60% em até quatro anos, de acordo com o mesmo estudo do SEBRAE e da FUBRA. Essas porcentagens são parecidas com as obtidas por estudos semelhantes realizados nos Estados Unidos e em muitos outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Criar uma empresa de grande sucesso deve ser a aspiração de todos aqueles que optarem pela carreira de empreendedor, exceção feita para aqueles que desenvolvem um negócio próprio para viabilizar um estilo de vida ou hobby.

Comentar o motivo de muitas pessoas não optarem por ser um empreendedor, é um desejo de Degen (2009) no que ele exemplifica dois casos, onde o primeiro, diz que as pessoas estão felizes com seu trabalho da forma como está e simplesmente não se interessam em ser empreendedor, na segunda, discorre sobre o fato de serem assalariados e não terem que se preocupar com o trabalho 24 horas por dia, podendo assim aproveitar melhor a vida familiar.

Liderar e empreender é lidar com a mudança e a inovação, portanto com o risco, e gerenciar é lidar com a complexidade, o que exige do empreendedor posturas diferenciadas, por vezes, como faces diferentes de uma mesma moeda. (BERNARDI, 2003, P 133, citado por DEGEN (2009)).

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO

Ex distrito de Pitangui e antiga cidade Cercado, Nova Serrana com apenas 58 anos já está no hall dos principais pólos calçadistas do Brasil e se destaca como a cidade que mais cresce no país (SINDINOVA, 2011).

José Silva de Almeida, conhecido por todos na cidade como “Zezito”, é um dos primeiros empresários do setor e comenta sobre as dificuldades encontradas no decorrer destes anos:

Foi muito difícil. Não tínhamos estradas, quando chovia ficávamos ilhados. Nova serrana é uma cidade de terras inférteis e por isso a população encontrou na produção calçadista um meio de vida e abraçou a produção. O pólo progrediu graças à determinação e ao empreendedorismo deste povo trabalhador. (Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova, 2011, p. 01).

Conforme dados da Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova, revista publicada em 2011, Nova Serrana, inicialmente, produzia apenas botinas e mocassins. Vicente de Paula Amaral, ex-caminhoneiro, foi quem apresentou a cidade a sua principal fonte de renda: o tênis. Nesta época, Nova Serrana contava com cerca de 5 mil habitantes somente, e a produção encontrava vários obstáculos, uma vez que não havia na cidade muitas das matérias primas necessárias para produção. Assim, havia na cidade apenas uma empresa que produzia tênis, a Saturno, e utilizavam couro na produção. Foi quando, Vicente de Paula, em uma de suas viagens, descobriu e trouxe para Nova Serrana, o tênis de nylon e borracha.

De acordo com dados do SINDINOVA (2011), hoje, Nova Serrana conta com cerca de 800 empresas dentro do setor calçadista, produz cerca de 110 milhões de pares de tênis por ano, empregando mais de 20 mil pessoas diretamente e 22 mil indiretamente. Desde o início a cidade chamou a atenção de todos, pelo crescimento contínuo. Em 1989 a tendência para o setor calçadista se mostrou evidente, e a partir da década de 90 portas se abriram e a qualidade dos produtos também melhorou bastante.

De acordo com o SINDINOVA (2011), em 17 de julho de 1991 foi fundado em Nova Serrana o primeiro sindicato voltado especialmente para o setor calçadista, hoje conhecido e reconhecido como Sindinova. Este sindicato trabalhou junto aos empresários formas de aperfeiçoar a mão de obra da cidade, oferecendo ao longo destes anos vários cursos de capacitação voltados para o setor calçadista, cursos também voltados a administração, gerenciamento, contabilidade, e outros. O governo da cidade, ao longo dos anos também se preocupou em apoiar o crescimento e aperfeiçoamento da produção de calçados regional ante o potencial que ela possuía. Foram criados projetos de capacitação profissional, como, por exemplo, o Cad/Cam (Projeto Assistido por computador/manufatura assistida por computador), inauguração do Cefet (Centro Federal de Educação Tecnológica) no ano de 1998, no prédio do Sindicato, e outros. (Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova, 2011).

Em 2002 houve uma união entre o Sindinova e a Fiemg, o que gerou a 1ª Plataforma Tecnológica do Calçado de Nova Serrana e o Arranjo Produtivo Local.

Os projetos com o intuito de melhorar a mão de obra local e a produtividade da cidade, tal como a busca por melhores condições para os empresários não pararam. Pode-se exemplificar o seguinte benefício: redução de impostos, uma vez que a carga tributária estava muito alta e muitos empresários de Nova Serrana eram prejudicados com os altos custos dos impostos. Vitória esta adquirida em 2010 onde houve a criação do RET (Regime Especial Tributário), onde o ICMS foi reduzido para 3% sobre o faturamento para empresas não optantes pelo simples nacional.

Também foi criado pelo Governo Federal, após reivindicações do sindicato calçadista de Nova Serrana, a medida *antidumping* em 2009 “responsável por neutralizar os defeitos danosos de produtos da China, que entraram no Brasil. (Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova, 2011, p. 17) com isso os chineses passaram a pagar uma taxa maior para introduzir seus calçados no país.

A produtividade aumenta consideravelmente a cada ano, mostrando que a inauguração do sindicato voltado para o setor calçadista e a criação do APL na cidade, foram significantes para o desenvolvimento e produtividade local. Em cinco anos, conforme dados do SINDINOVA (2011), o volume de pares produzidos aumentou em 64%.

Embora o foco do pólo seja atender o mercado interno, o APL exporta principalmente para os países da América do Sul, em especial a Argentina. Em 2003, o setor exportou US\$ 8 milhões em pares de calçados. O ano seguinte apresentou US\$ 4 milhões a mais em pedidos. De 2005 até 2008, as vendas para o exterior somaram US\$ 34,8 milhões em calçados. Em 2009 e 2010, cerca de 5% da produção do pólo foram comercializadas para outros países. (Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova, 2011, pag 17).

De acordo com a Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova (2011) Nova Serrana conta com várias feiras reconhecidas por todo país, como:

- O projeto NSFM (Nova Serrana Feira Moda), onde já foram realizadas 8 edições, sendo que a última, realizada em fevereiro de 2011 contou com “ 9 mil visitantes: R\$ 35 milhões em novos negócios com aproximadamente 1,5 milhões de pares de calçados comercializados”
- FEBRAC (Feira de Máquinas e Componentes para Calçados),
- Tem participado das mais renomadas feiras de calçados do país, como a Francal, Couromoda, Minas Trend Preview.

Pode-se perceber que em poucos anos Nova Serrana cresceu economicamente e tecnologicamente destacando-se no setor calçadista.

Dentro desta linha, o espírito empreendedor da cidade faz com que várias pessoas almejem abrir seu próprio negócio.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Reconhecida no país como uma das principais fabricantes de calçados e por seu rápido crescimento, Nova Serrana é um berço de despertar de empresários. Isto porque nela há uma Cadeia Produtiva para o ramo calçadista, facilitando a abertura e criação de fábricas caseiras mais facilmente do que nas demais cidades.

Contando com uma gama de clientes, representantes, disponibilidade de compra de matéria prima, muitos são encorajados a desafiar a si próprios e montar seu próprio negócio.

Por esta razão torna-se importante estudar o empreendedorismo e o comportamento empreendedor praticado pelos micro empresários de Nova Serrana, pela sua importância dentro do contexto local e regional.

3.1 EMPREENDEDORISMO

O significado da palavra empreendedor deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que, por sua vez, deriva da palavra *entreprendre*, do Frances antigo, formada pelas palavras *entre*, derivada do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *preneur*, derivada do latim *prehendere* – que significa comprador. A combinação das duas palavras, *entre* e *comprador*, significa simplesmente *intermediário*. (DEGEN, 2009, p. 6)

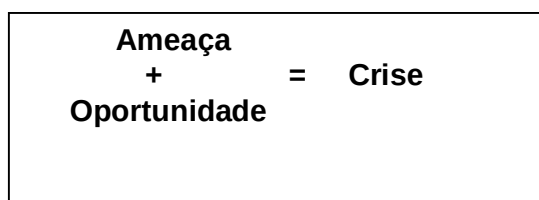
Segundo Degen (2009) o empreendedor é o que empreende o novo negócio e assume todos os riscos comerciais, legais e pessoais. Diz também, que há muitos motivos que levam as pessoas a almejem ter seu próprio negócio e a estarem dispostas a assumir os papéis e os riscos de um novo empreendimento. Alguns dos motivos mais comuns identificados em inúmeras entrevistas informais são apresentados a seguir na ordem de importância para os entrevistados:

- Vontade de ganhar mais dinheiro do que seria possível na condição de empregado;
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias idéias adiante;

- Vontade de traçar seu futuro sem ter que dar satisfação a ninguém sobre seus atos, necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento; e
- Desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Degen (2009) discorre sobre as pequenas empresas, dizendo que, embora pequenas, sendo inovadoras e atendendo as necessidades do mercado, é capaz de se sobressair sobre as grandes e até mesmo superá-las. Seguindo esta linha de raciocínio, ele cita o Ideograma Chinês para a crise, conforme mostra a figura 1, com mais de quatro mil anos, que traduzido fica:

Figura 1: Ideograma Chinês para a crise



Fonte: Degen (2009)

Este ideograma chinês é composto pela superposição de dois ideogramas. Para os chineses o fato de a ameaça sobrepôr a oportunidade, representa crise.

Logo, o grande objetivo a ser buscado pelo novo empreendedor, segundo Degen (2009), é um produto que venha inovar o mercado, deslocando os até então oferecidos que, além de menos eficientes, possuem um preço elevado aos olhos dos consumidores.

Liderar e empreender é lidar com a mudança e a inovação, portanto com o risco, e gerenciar é lidar com a complexidade, o que exige do empreendedor posturas diferenciadas, por vezes, como faces diferentes de uma mesma moeda. (BERNARDI, 2003, p. 133)

O capitalismo instiga a formação de empreendedores devido a sua característica de mercado competitivo, como nos afirma Degen (2009) quando nos fala que as necessidades não atendidas é o caminho mais utilizado pelos empreendedores e normalmente gera boas oportunidades de negócios. Ele ainda nos fala da procura de outras aplicações, onde o objetivo do empreendedor é desenvolver um produto diferenciado, a uma clientela que está disposta a pagar mais por esta diferenciação.

Bernardi (2003), acrescentando essa idéia de estratégia, alinhada ao modelo e delineada de modo inovador e particular, define como a empresa será diferenciada no mercado.

Venture (2003) em sua dissertação de mestrado cita Shumpeter (2003), que, seguindo esta mesma linha de raciocínio, discorre sobre o fato de que o empreendedor destrói a ordem econômica existente, introduzindo produtos e serviços novos no mercado, não necessariamente inventados por ele, mas inovados por ele.

Kornijezuk (2004) concorda com Longenecker, Moore e Petty (1997) quando falam que, os empreendedores são vistos como “heróis populares”, pois inovam o mercado, criam novos negócios, descobrem oportunidades, geram empregos, e estimulam o crescimento econômico.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997) oportunidades potencialmente lucrativas estão presentes no ambiente a todo momento, aguardando que alguém enxergue nelas a possibilidade de sua transformação em um negócio. (Kornijezuk, 2004), p. 40).

O tema empreendedorismo tem sido muito estudado e abordado no cenário atual, inspirando assim Barretos, Oliveira, Dantas e Santos (2006) a fazerem uma comparação sob três metodologias diferentes sobre o assunto, aplicado em uma amostra total de 420 entrevistados, sendo a população amostral estudantes universitários. As três metodologias estudadas foram as de MSI/McBEER desenvolvido com base nos estudos de McClelland (1961) e aplicado recentemente no Brasil pelo SEBRAE, estudo que visou relacionar motivação e a necessidade de realização, determinando as motivações que levam uma pessoa a agir de forma empreendedora, Kristiansen & Indarti (2004) que buscaram em sua pesquisa, identificar as influencias do empreendedorismo no cenário econômico atual, e por fim, a de Nascimento Jr. (2005) que em sua dissertação de mestrado buscou identificar o potencial empreendedor dos empresários do Estado de Alagoas, no Brasil.

Após analisarem os dados coletados em cada uma das metodologias, Barretos, Oliveira, Dantas e Santos (2006) criaram um quadro comparativo dos resultados os relacionando teoricamente (ver QUADRO 1):

Quadro 1: Comparativo dos resultados relacionados teoricamente das metodologias de Kristansen & Indart, MSI/McBEER, e Nascimento Jr

Kristiansen & Indarti	MSI/McBEER	Nascimento Jr
Assumir riscos calculados	Assumir riscos calculados	-
Iniciativa	Busca de oportunidades	Iniciativa

Capacidade de planejar	Capacidade de planejar	Capacidade de planejar
Capacidade de decisão	-	Capacidade de decisão
Autoconfiança	Autoconfiança	Autoconfiança
Persistência / Tenacidade	Persistência / Tenacidade	Persistência / Tenacidade
Demanda de eficiência	Demanda de eficiência	-
Redes de Contato	Poder de persuasão	-
Busca de informação	Busca de informação	-
Intenção empresarial	-	-
-	-	Criatividade
-	Comprometimento	-
-	Determinação de metas	-

Fonte: (Barretos, Oliveira, Dantas e Santos, 2006, p. 4)

Utilizar este quadro comparativo como base e relacioná-lo com as teorias de Degen (2009), nota-se muitas semelhanças, quanto ao aspecto de assumir riscos, diz que muitas pessoas não estão dispostas a correr, preferindo levar uma vida sossegada e tranquila. Porém, ele afirma que os riscos fazem parte de qualquer atividade empresarial. O empreendedor deve saber administrar os revezes, pois em todo negócio há a existência deles, e o empreendedor falha por não saber prevê-los, administrá-los e superá-los.

A disposição de assumir riscos, segundo Degen (2009) pelos candidatos a empreendedores, varia de acordo com o conhecimento e preparo para desenvolver seus negócios sendo esta uma função direta de como os candidatos a empreendedores se veem.

Degen (2009) faz menção da existência de livros e cursos que auxiliam uma auto-avaliação para os candidatos a empreendedores. Porém eles deixam muito a desejar, pois, segundo Degen (2009), não se preocupam com o essencial, que é medir o nível de autoconfiança do futuro empreendedor, que é algo fundamental que dá a disposição necessária para assumir os riscos de um negócio próprio.

Autoconfiança para iniciar um negócio próprio pode ser comparada ao desafio de fazer uma travessia de um rio a nado. É raro alguém se aventurar numa travessia dessas se não conhece e domina o risco de fazê-lo. O mesmo acontece com o empreendedor. Tudo que aprendemos em casa, na escola, com amigos, no trabalho e observando o que se passa ao nosso redor é acumulado sob forma de conhecimento e experiência ao longo de nossa vida. (...) Portanto, o preparo e, sobretudo, a autoconfiança do potencial empreendedor para iniciar um negócio próprio são função direta de seu conhecimento, domínio sobre as tarefas necessárias para desenvolver um negócio, de sua capacidade gerencial, seu

domínio sobre a complexidade do negócio escolhido e sua experiência acumulada. (DEGEN, 2009, p. 19).

Quanto a iniciativa, Degen (2009, p. 30) diz que “saber o que quer ou aonde quer chegar é fundamental para o candidato a empreendedor na escolha do caminho certo para realizar seu negócio”.

No que se diz respeito ao planejamento, em seu livro Degen (2009) ensina como montar um plano de negócio eficiente, devido tamanha importância dele para o bom desempenho do negócio. Nele, o candidato a empreendedor conceitua o negócio, atribuindo os riscos, formas de se administrar, valor da oferta, elabora o plano de marketing e vendas, plano de operação e financeiro, projeta o fluxo de caixa, as remunerações desejadas. Assim, o empreendedor consegue ter uma visão de como percorrerá o negócio, inclusive seus riscos, buscando meios de superá-los, evitando, assim, grandes surpresas ao estar o colocando em prática.

Degen (2009) chama a atenção dos empreendedores a ficarem alerta quanto a Lei da oferta e demanda. Dizendo: “a oferta e a demanda de um produto ou serviço em um mercado ideal, em que os compradores e fornecedores têm todas as informações (...) sempre optarão pelo menor preço.” Logo, para se manter no mercado competitivo, o empreendedor precisa sempre estar atualizado, não só dos preços dos produtos concorrentes, mas também da matéria prima afim de baixar ao máximo seu custo de produção. Quando há falta de demanda de matéria prima, os fornecedores aumentam os preços e os empresários têm que pagar o preço imposto pelo fornecedor, que sempre eleva o preço nestes períodos de alta demanda e pouco produto.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Bernard (2003) mostra o que há de diferencial em um empreendedor bem-sucedido. Assim, ele fala que geralmente estes empreendedores são vistos como visionários, líderes, enérgicos e persistentes.

A ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racionais ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia do empreendimento. (BERNARDI, 2003, p. 62)

Degen (2009) também comenta sobre o assunto e acrescenta: o candidato a empreendedor que quer ter sucesso no desenvolvimento de um negócio precisa percorrer

três etapas antes de iniciá-lo. Ele precisa, na primeira etapa procurar, escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Essa etapa termina quando tiver adquirido o conhecimento necessário sobre a oportunidade de negócio que escolheu e dominar todos os aspectos dele. Uma vez que possuiu esse conhecimento, o candidato a empreendedor passa para a segunda etapa, que é criar o conceito e os atributos de valor da oferta, prever e administrar os riscos, avaliar o potencial de lucro e definir a estratégia competitiva para entrar no mercado. A terceira etapa é desenvolver o plano, conseguir os recursos financeiros e iniciar o negócio.

Bernard (2003) também tem uma posição quanto à forma como nasce um empreendedor. Para ele, empreendedor não é uma característica que se adquire hereditariamente, e a não percepção disto cria situações delicadas e difíceis para as empresas, que, geralmente, seguem uma linha de sucessão familiar. Deve-se observar nos possíveis sucessores, se eles desejam dar continuidade no negócio de sua família – visto que muitas vezes tendem a querer traçar novos caminhos, exercer novas profissões, e observar àquele que possui liderança, flexibilidade, o espírito empreendedor, que opta espontaneamente pela empresa e que conheça profundamente o modelo e a empresa a qual irá administrar.

Nesta mesma linha de raciocínio, Cunha (1997), (*apud* Venture 2003, p. 41) discorre sobre o fato de que ser empreendedor é diferente de ser empresário. A diferença está no fato de que, o empresário chegou a posição em que está por uma razão qualquer. Poucos são aqueles que realmente disputam o mercado, e podem ser chamados de legítimos empreendedores.

Venture (2003), tomando como base Leite (2002), elaborou um quadro comparativo que distingue as características do empreendedor e do executivo conforme retratado no QUADRO 2:

Quadro 2 – Características que distinguem o executivo do empreendedor

EXECUTIVO	EMPREENDEDOR
Mantêm o que já foi feito e criado	Fazem coisas de forma original
Costumam gostar das rotinas	Não gostam de rotinas
Estimulam a mente dos outros	Usam mais a mente própria
Administram a responsabilidade delegada	Assumem a responsabilidade individual
Trabalham para os outros	Trabalham para si mesmos
Possuem uma liberdade limitada	Possuem uma liberdade total.

Fonte: (Venture, 2003, p. 41)

Bernardi (2003) traça o perfil do empreendedor, destacando as características abaixo relacionadas e complementando: “este é o primeiro passo ao empreender; uma auto-avaliação honesta, realista e criteriosa.”

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Otimismo;
- Autoconfiança;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- Habilidade de relacionamento.

Degen (2009) faz uma junção entre as ideias de Shaw, Schumperter e McClelland, descrevendo o empreendedor bem sucedido da seguinte forma:

- Alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los. É o inconformismo de Shaw.
- Alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado. É o agente do processo de destruição criativa de Schumpeter.
- Alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia como seu novo jeito de fazer as coisas. É a necessidade de realizar de McClelland.

Empreendedores reconhecem as oportunidades como “algo novo que as pessoas irão querer ter ou usar e tomar medidas enérgicas para transformar essas oportunidades em negócios viáveis e lucrativos” (BARON E SHANE, 2007, apud CIMADON, 2008, p. 20).

Cimadon (2008) propõem que cabe a cada indivíduo, possuindo educação formal ou informal, desenvolver práticas empreendedoras, derivadas de sua percepção, características e interesses individuais, surgidos através de suas crenças, valores e habilidades.

Venture (2003) faz uma citação das características do empreendedor conforme De Mori (1998):

- Necessidade de aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização;
- Conhecimento de aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas;
- Habilidades na identificação de novas oportunidades, valorização de oportunidades e do pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações e resolução de problemas;
- Acredita em valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos. (DE MORI, 1998, apud VENTURE, 2003, p. 53)

O empreendedor deve se atentar quanto a natureza da oportunidade do negócio. Degen (2009) comenta sobre o fato de que muitos são atraídos por novos negócios e esquece-se de avaliar se é apenas um modismo e se há barreira à entrada de novos concorrentes. Logo, surge mais uma característica fundamental que o candidato a empreendedor precisa possuir: prudência.

Não é fácil distinguir o que é modismo de tendência que irá perdurar. Uma dica dada por Degen (2009) é que o candidato a empreendedor planeje como se fosse apenas um negócio passageiro, pois quando não há barreiras, surgem muitos concorrentes, fazendo que o negócio se torne medíocre, mesmo sendo uma tendência que irá perdurar.

Conhecimento em marketing também é necessário para este tipo de negócio e caso o candidato a empreendedor não possua, sugere-se que procure esta *expertise* por meio de um sócio ou consultor. “Mesmo com todo conhecimento de marketing, não há garantia de sucesso e o risco é alto” (DEGEN, 2009, p. 101).

Como modismo é um negócio bem arriscado para o empreendedor, Degen (2009) diz que é também bastante lucrativo, desde que ele saiba usar de frieza e esperteza. É preciso saber o momento certo de deixar o negócio, antes que o modismo passe, no auge de seu sucesso. “Aquele que não sai no momento certo acaba perdendo boa parte do lucro obtido”. Há empreendedores que no auge do modismo vendem seus negócios por valores exorbitantes àqueles que não sabem agir com cautela e prudência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos do trabalho consistiu na análise dos dados coletados por meio de questionário de caráter qualitativo descritivo e

exploratório, aplicado em empresas do Polo Calçadista de Nova Serrana e sua comparação entre as informações da literatura estudada, principalmente os estudos de características do comportamento empreendedor de DEGEN (2009).

O estudo descritivo, segundo Gil (1999), tem como finalidade identificar a existência de associações entre os conceitos teóricos e as características do mercado pesquisado, e ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O estudo exploratório se faz necessário, uma vez que o pesquisador objetiva aumentar seus conhecimentos sobre a natureza do fenômeno investigado e “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p.109).

O questionário foi desenvolvido baseando-se na dissertação apresentada no Programa de Pós Graduação *Strictu Sensu*, Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí em Balneário Camburiú “Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema”, do autor James Luiz Venturi (2003).

Segundo Lacerda Jr. (2005) este tipo de estudo comparativo, aparentemente não é muito utilizado em pesquisa acadêmica, cuja literatura especificada não é das mais conhecidas, divulgadas ou dominadas, mesmo assim optou-se por este tipo de estudo pela similaridade do trabalho realizado com os objetivos do estudo proposto.

A coleta foi realizada no período de 01 de outubro de 2011 à 18 de novembro de 2011, sendo o questionário respondido por 28 empresários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este trabalho, objetivou-se estudar as características empreendedoras dos empresários do setor calçadista de Nova Serrana, segundo a abordagem comportamentalista de Degen (2009).

O trabalho alcançou seu objetivo, onde conclusões podem ser tiradas a partir da pesquisa realizada, em comparação com as abordagens citadas de Degen (2009).

Percebe-se que os empresários do setor calçadista de Nova Serrana praticam, embora não completamente, as teorias abordadas por Degen (2009) referente ao empreendedor.

Ser empreendedor não é a mesma coisa de ser empresário, conforme nos afirma Cunha (1997). Conforme teorias de Degen (2009) muitos empresários chegaram a posição onde estão por herdarem de familiares, ou influenciados por eles. Porém não praticam atividades de empreendedor.

Nota-se isto, ao ver que poucos dos entrevistados inovam no setor calçadista, preferindo trabalhar com o modismo, seguindo as tendências de seus concorrentes, disputando uma fatia de mercado, não objetivando ser líder dele.

Não demonstraram também disponibilidade de assumir riscos. Também colocaram como dificuldade a falta de mão de obra qualificada. Porém, ao se analisar esta informação junto a pergunta onde se procurou saber se investiam em seus funcionários encontra-se a falha: não há mão de obra qualificada, uma vez que os empresários de Nova Serrana não buscam qualificar seus funcionários. Logo, cada um busca qualificações individualmente, originando assim a carência da mão de obra qualificada no mercado.

Também um dos pontos mais significantes para o empreendedor segundo Degen (2009) é o planejamento. E neste assunto os empresários de Nova Serrana também são carentes, uma vez que em grande maioria, não tem um plano de negócios formalizado e discutido, somente em mente, algo esporádico.

Em sua grande maioria jovem, os empresários do setor calçadista de Nova Serrana estão buscando formas de se aperfeiçoarem, conforme Degen (2009) orienta aos empreendedores.

O tratamento junto aos fornecedores também é um ponto no qual praticam segundo teoria de Degen (2009). Percebe-se que os empresários do setor calçadista de Nova Serrana fazem pesquisa de preço e mercado e mantêm um relacionamento com seus fornecedores.

Também observa-se que há uma preocupação quanto a divulgação da empresa para adquirir novos clientes, que há uma busca pelo relacionamento com seus clientes, embora não significativa, porém, ao analisar o crescimento rápido da cidade, como observado na contextualização do local de estudo, percebe-se um avanço positivo para o setor.

Encerrando, recomenda-se a leitura desde trabalho para os empresários do setor calçadista, a fim de despertá-los quanto aos aspectos que não estão praticando, os déficits encontrados no planejamento, capacitação dos funcionários, atentar-se mais para a criação de produtos novos, que o mercado está carente e sair do modismo, da

fabricação de um produto no qual o mercado está saturado. Observar através das abordagens de Degen (2009) e outros citados ao decorrer do trabalho, aquilo no qual a sua fábrica está ou não fazendo, aperfeiçoando-a e inovando-a.

REFERÊNCIAS

BARON, R. J.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**. Uma visão do Processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CUNHA, C J C de A. **Os revolucionários da administração**. Florianópolis: IEA/UFSC, 1997.

DE MORI, F. **Empreender: Identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: UFSC, 1998.

KRISTIANSEN, S. & INDARTI, N. **Entrepreneurial intentions among Indonesian and Norwegian students**. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 12, n.1, p.55-78, 2004.

LEITE, E. **Oracle**: uma experiência empreendedora na perspectiva de David McClelland. Artigo de Pós-Graduação em Business: empreendedorismo e gestão empresarial da Universidade Federal Rural de Pernambuco. UFRPE. Recife, 2002.

NASCIMENTO JR., O. R. **Potencial empreendedor do empresário alagoano: proposição e validação de um instrumento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2005.

NASCIMENTO JR., O. R. **Potencial empreendedor do empresário alagoano: proposição e validação de um instrumento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2005.

PALETTA, M. A. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios**. Campinas: Alínea, 2001.

PALETTA, M. A. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios**. Campinas: Alínea, 2001.

Revista: **Edição Comemorativa dos 20 anos do Sindinova**, Grafica: Pampulha Editora, 2011.

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

SHANE, Scott A. **The Illusions of Entrepreneurship** – The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Maker Live By. New Haven: Yale University Press, 2008.

O MARKETING E SUA RELAÇÃO COM O SOCIAL: O Caso do Microvlar do Laboratório Farmacêutico - Schering do Brasil.

Carlos Corrêa de Lacerda Junior³²⁸

Fábio Roberto Barcelos³²⁹

RESUMO

Este artigo, através de uma abordagem teórica, discute até que ponto as ações de responsabilidade social empreendida pelas empresas, espelham seus valores, normas e cultura ou são apenas estratégia de Marketing para sustentabilidade da imagem no mercado. Segundo Pringle e Thompson (2000) Marketing para causas sociais pode ser definida como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou uma marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo. Diante desse contexto, este trabalho visa mostrar uma experiência de atuação empresarial, no caso do Laboratório Farmacêutico - Schering do Brasil, em alguns tipos de projetos de marketing para causas sociais, relacionados à Orientação à Saúde sexual e reprodução, que ganhou força após um ato falho de distribuição no mercado 644 mil cartelas de placebos da Pílula contraceptiva Microvlar – a pílula de farinha, o que ocasionou diversos casos de gravidez indesejadas e diversas ações na justiça, prejudicando sobremaneira sua imagem corporativa e sua participação no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Empresários, Característica.

ABSTRACT

This article, through a theoretical approach, discusses the extent to which social responsibility initiatives undertaken by companies reflect their values, norms and culture or are just marketing strategy for sustainability image in the market. According to Pringle and Thompson (2000) Marketing for social causes can be defined as a strategic tool for marketing and positioning that links a company or brand to a relevant social cause or issue, for mutual benefit. Given this context, this work aims to show the experience of business activity in the case of Pharmaceutical Laboratory - Schering Brazil, in some types of marketing projects for social causes related to sexual orientation and reproductive Health, which gained momentum after an act faulty distribution market of 644 000 tickets contraceptive pill placebos of Microvlar - the pill flour, which caused several cases of unwanted pregnancy and several lawsuits, greatly impairing its corporate image and market share.

Keywords: Entrepreneurship, Business, Feature.

³²⁸ Mestre em Administração - CNEC/FACECA - Varginha (MG). E-mail: carlosc@cemig.com.br . Professor da Faculdade de Nova Serrana – FANS.

³²⁹ Mestre em Administração - CNEC/FACECA - Varginha (MG). E-mail: wladia@cangere.com.br. Gerente de Contas do Banco do Brasil.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a participação das organizações do mercado em questões sociais vem ganhando crescente visibilidade. Termos como filantropia, cidadania empresarial, ética e responsabilidade social das empresas passam a figurar no repertório de políticos, empresários e na mídia responsável. Nesse contexto, novas práticas gerenciais são adotadas e novas posturas são valorizadas pela sociedade, como as voltadas à preservação do meio ambiente e o desenvolvimento comunitário.

Acredita-se que empresas que assumem uma dimensão ética e socialmente responsável melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem. Entretanto, salienta-se que muitas empresas adotam-se ações éticas e socialmente responsáveis na expectativa, por vezes, de que estas ações se traduzem em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços. Algumas dessas empresas não objetivam apenas ganhos de mercado, mas também “facilitação” para obter recursos ou incentivos do governo e apoio de representantes da sociedade civil.

Uma questão intrigante é colocada pelo exposto acima: até que ponto a imagem de socialmente responsável, transmitida por algumas empresas, reflete realmente a identidade dessas organizações ou, é apenas uma estratégia para obter reconhecimento no mercado.

O estudo foi desenvolvido através de revisão bibliográfica, consulta a artigos acadêmicos recentes e estudo de caso do Laboratório Farmacêutico – Schering do Brasil.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social corporativa vem sendo discutida no meio acadêmico desde a década de 50 e, recentemente, sua importância tem sido retratada no surgimento de normas e padrões de certificação social e ambiental – SA 8000, AA 1000 e ISO 14000. Para Aligleri e Borinelli (2001, p.3), a responsabilidade social pode ser definida como:

“Atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento das empresas com atividades e ações que possam contribuir para manter ou aumentar o bem-estar social”.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) houve uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa, das ações meramente filantrópicas para ações mais

substanciais que proporcionem o desenvolvimento social. Schommer e Fischer (1999, p.106) acrescentam que “a idéia de responsabilidade social nos negócios ganhou impulso no Brasil especialmente a partir da criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em setembro de 1998”. Para Oded Grajew, Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, significa:

“Responsabilidade social é uma forma de gestão empresarial que envolve a ética em todas as atitudes. Significa fazer todas as atividades da empresa e promover todas as relações – com seus funcionários, fornecedores, clientes, com o mercado, com o governo, com o meio ambiente, e com a comunidade – de uma forma socialmente responsável. Ética não é discurso, é o que se traduz em ação concreta na hora de escolher um produto, um processo de fabricação, uma política de RH. O que fazer com o lucro? Qualquer decisão deve ser pautada por esses valores.” (Grajew *apud* Bernadi, 1999).

Esta perspectiva de Grajew relaciona fortemente o conceito de responsabilidade social ao conceito de ética empresarial. Nesse sentido, pensar em ética empresarial significa pensar que as empresas devem se relacionar de forma responsável com toda sociedade, tendo por base um comportamento íntegro e comprometido com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Alvesson (1990, p.384) chama a atenção que “o fato de que as corporações têm que sobreviver em ambientes crescentemente complexos e politizados, significa que os gerentes devem considerar aspectos de legitimidade da percepção da sociedade sobre a corporação em um nível mais elevado. Obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente. Várias demandas relativas à ecologia, tratamento igualitário de gêneros e minorias, empregados etc., devem também ser satisfeitos”. As organizações, como salienta Brown (1994), fazem parte de um ambiente social do qual elas são dependentes. Assim, elas necessitam ter um *status* legítimo para obter facilidades. Para Pfeffer e Salancik (1978) a legitimidade é um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte aos seus objetivos e às suas atividades. Ao que parece, atualmente muitas empresas brasileiras, buscando legitimidade, estão desenvolvendo ações de cunho social por reconhecerem ou acreditarem, que tais ações têm impactos positivos em sua imagem corporativa.

Entretanto a discussão deste tema é ampla, tendo em vista as diversas visões sobre o assunto. Na visão de Maximiano (2000) existem duas doutrinas sobre responsabilidade social, que de modo esquemático são:

Quadro 1: Duas doutrinas sobre a responsabilidade social das empresas

DOCTRINA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	A empresa usa recursos da sociedade. A empresa tem responsabilidade em relação à sociedade
DOCTRINA DO INTERESSE DO ACIONISTA	Não cabe à empresa resolver problemas sociais. A única responsabilidade que a empresa tem é com relação a seus acionistas.

Na *Doutrina da Responsabilidade Social*, inicialmente havia uma noção meramente paternalista da ação das empresas para com os empregados e clientes, como defendia Andrew Carnegie em seu livro - O Evangelho da Riqueza, onde os princípios da responsabilidade social corporativo foram estabelecidos. A evolução desta doutrina ultrapassou o conceito de paternalismo empresarial para um conceito que reconhece a responsabilidade social das organizações e das empresas, baseado no fato de que elas utilizam recursos da sociedade e tem o dever de retribuí-los em forma de bem-estar social, e nessa perspectiva devem contribuir com parte de seus lucros para que isto aconteça. Nesse contexto, acompanhando a tendência mundial o Brasil adere a idéia do Balanço Social para incentivar o comprometimento com as causas da sociedade, tendo em vista que o referido Balanço é um instrumento público de divulgação das ações sociais de uma empresa.

Na *Doutrina do Interesse do Acionista*, diferentemente da doutrina da Responsabilidade Social, esta doutrina prega que as obrigações de uma empresa são primordialmente para com seus acionistas. Essa corrente tem como principal formulador Milton Friedman, economista da Universidade de Chicago. Para ele, a questão é maximizar o lucro dos acionistas, sendo que a ética das decisões de negócios está em uma das alternativas que tragam mais dinheiro, pois é no “fazer dinheiro” que as empresas devem concentrar seus esforços, cabendo a promoção do bem estar e a resolução dos problemas sociais ao governo ou a outras pessoas neles interessados.

2.1. BALANÇO SOCIAL

Embora a eficiência, do ponto de vista econômico, seja condição indispensável para a existência de uma empresa, não é justificativa suficiente para análise de seu papel na sociedade moderna, que passa por tantas mudanças qualitativas. Com o intuito de incentivar a ação responsável das empresas em prol do desenvolvimento do Brasil, foi criado o Balanço Social, um instrumento de formalização e prestação pública de contas dos investimentos sociais das empresas de modo que estas possam utilizá-lo como ferramenta de melhoria da imagem institucional perante seu cliente à sociedade como todo.

A idéia do Balanço Social no Brasil tornou-se conhecida em junho de 1997, quando houve o lançamento, pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE durante a Campanha Nacional de Adesões ao Balanço Social que tinha por finalidade mostrar que as empresas têm a responsabilidade de investir na sociedade e prestar contas de suas realizações na área social, ampliando assim o campo do balanço contábil. Segundo Grzybowski, (1998), diretor do IBASE:

“O Balanço Social mostra que a empresa qualifica a sua ação no mercado através de um engajamento com parceiros civis e governamentais, construindo cidadania nos grupos e comunidades em que mais diretamente intervêm”.

Essa visão do Balanço Social e do papel das empresas não pode ser tratada como uma imposição. Nossa proposta é o exercício da liberdade de opção empresarial, de adoção de uma estratégia que reconhece a co-responsabilidade e que constrói parcerias, sem determinismos legais ou normativos. Estratégia voluntária que visa uma sociedade sustentável – porque livre, justa, solidária, diversa e participativa – como condição para um sistema econômico de empresas sustentáveis.” Grzybowski (1998: 11).

De fato, o Balanço Social é um incentivo às ações cidadãs empresariais, mas no entanto essas ações não são obrigatórias, já que são de caráter voluntário. Como o acesso às informações a todos os cidadãos é um princípio democrático, o Balanço Social tendo sua divulgação obrigatória, visa informar se as empresas em investem ou não nas áreas sociais.

Numa outra perspectiva, a concepção de Balanço Social transcende as obrigações legais, para se firmar como aquilo que as empresas realizam por reconhecer sua responsabilidade social, funcionando assim como uma espécie de comunicação interna e externa que demonstra o que a empresa faz pela comunidade. O Balanço Social é uma iniciativa da empresa e de seus empregados e independe de sua proporção financeira.

Antes mesmo do exemplo inicial dado pelo IBASE, que veio a ser a última bandeira do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, algumas empresas já desenvolviam ações sociais por livre iniciativa, independentemente de regulamentação com relação aos critérios de se elaborar um balanço Social.

Segundo Peixoto (1998) A sociedade está a exigir uma nova filosofia de atuação dos empresários. Os novos tempos exigem a postura de empresa cidadã, como fonte irradiadora e indutora de mudanças de conceitos, como fonte de uma nova consciência social que induza os dirigentes a uma visão holística da humanidade, proporcionando o bem-estar e despertando as pessoas, fazendo-as acreditar nas suas possibilidades como indivíduos e como cidadãos.

Por outro lado, existe uma série de empecilhos, na visão de algumas empresas, para divulgar o Balanço Social. Em primeiro lugar, existem muitas pessoas que não sabem como fazer o balanço e embora reconheçam a sua importância, falta-lhes conhecimento técnico para a elaboração. Outro argumento é o de que uma vez publicado, o Balanço Social não mais poderia ser interrompido, pois haveria uma interpretação de que a empresa enfrenta problemas. Alguns simplesmente não percebem efeito prático.

Há também problemas conjunturais que impedem a publicação, bem como o temor pela divulgação de informações privilegiadas. Para alguns empresários o Balanço Social revelaria benefícios que a sociedade não aceitaria e o medo de expor a carga fiscal da empresa também concorre para a não divulgação do Balanço. A possibilidade de que a divulgação do Balanço Social seja transformada numa espécie de “*ranking*” de indicadores também afasta algumas empresas, pois a empresa menos cotada seria tratada como pior. A questão ideológica é apontada por aqueles que entendem que a função da empresa é apenas gerar lucros e que a ação social é função exclusiva do governo.

Todas as considerações acima apresentadas em várias discussões do Seminário Balanço Social, já citado, revelam uma triste realidade: o número de empresas que divulgam o Balanço Social é ainda incipiente, principalmente porque a publicação de balanço encontra-se em fase inicial, devido ao modesto número de adesões.

3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Mas, afinal, o que motiva a empresa a contribuir com o desenvolvimento social? Um dos principais motivos podem ser, sem dúvida um dos seguintes: I) melhorar a sua

imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; II) fomentar o desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; III) reduzir da carga tributária investindo nas áreas de seu interesse (seu público consumidor). Embora, existam empresas engajadas no processo de desenvolvimento do país e na melhoria das condições da nossa sociedade, estas três situações são as mais condizentes com a perspectiva de lucro e, portanto as mais alinhadas com qualquer estratégia de competitividade e melhoria institucional da imagem, que são no fundo o que toda organização busca.

3.1. MARKETING SOCIAL

Antes de compreender o que é exatamente marketing social, é melhor saber o que ele não é. Não é filantropia nem caridade. Não é trabalho voluntário, não está ligado a entidades beneficentes e não se destina a apoiar instituições de caridade. Não tem a ver com eventos para arrecadar fundos. Essas ações, embora bastante louváveis, são comuns no Brasil. Veja o exemplo do trabalho que a Dersa (Desenvolvimento Rodoviário S.A) vem desenvolvendo atualmente em três de suas rodovias em São Pulo, a Ayrton Senna , a Carvalho Pinto e a Dom Pedro I. O valor cobrado nos pedágios é de 4,80 reais. Como os usuários geralmente entregam uma nota de 5 reais e recebem 20 centavos de troco, eles são convidados a depositar essas moedinhas em caixas de coleta ao lado das cabines. O dinheiro arrecadado tem sido depositado na conta de instituições que desenvolvem projetos para menores carentes. É inegável que ações como essa são importantes para a comunidade e dão, si, um bom retorno institucional. Mas o marketing social vai além.

Ele visa mudar o comportamento de uma comunidade toda, criar consciência. Gerar debates, levantar discussões. É, enfim, a forma que as empresas encontraram para investir em programas de ajuda à comunidade, seja por campanhas, seja por serviços de utilidade pública. Mas como realiza-la? Pode-se fazer isso de muitas maneiras. Uma delas, é como no exemplo acima, divulgando uma foto de criança desaparecida numa cena de novela – ou então numa embalagem de leite. Outra é distribuindo, digamos, uma cartinha para ensinar a usar preservativos. Outra, ainda, é organizando um plano para diminuir a evasão escolar – ou um serviço para ajudar a redução no consumo de drogas. A idéia mestra, por trás das atividades de marketing social, é realizar ações em que todos lucram. A comunidade, por receber apoio para resolver uma parte de seus problemas e a

empresa, por ter sua imagem associada ao bem-estar comum - sobretudo num ambiente de negócios, como o atual, em que gerar verdadeira admiração pública se torna um elemento cada vez mais importante para atrair consumidores e destacar-se da concorrência. Foi assim que a Comunicarte Marketing Social, conseguiu vender para a Rede Globo sua idéia de incluir durante as novelas o que ele chama de merchandising social. O presidente da Rede Globo Roberto Marinho, ficou sabendo do projeto e aprovou. Assim, em 1995 na novela *Explode coração*, levou aos lares de milhões de brasileiros, o drama das mães da Cinelândia, um grupo de mulheres que luta para encontrar seus filhos desaparecidos. Desde então, temas como doação de órgãos, sexualidade, reprodução, terceira idade, Aids, drogas e alcoolismo, entre outros, ganharam mais destaque nas tramas de novelas.

Quando se fala de marketing existe um entendimento equivocado de que a abrangência de sua atuação está restrita a alavancagem de vendas e lucros e voltado somente a empresas. No entanto, esse entendimento está sendo gradativamente ampliado, de modo que seu conceito possa ser aplicado a pessoas, profissionais, lugares e ideias. Nos últimos anos, porém, a visão de marketing foi ampliada, favorecendo o entendimento de que o marketing tem como fundamento a satisfação do cliente. Produtos e serviços oferecidos tem por finalidade satisfazer às exigências e necessidades do consumidor e nesse sentido, a oferta de um produto adequado para um determinado perfil de cliente é fundamental.

Com o advento dos conceitos de responsabilidade social, as ações sociais desenvolvidas pelas empresas passaram a ter maior relevância, uma vez que esse diferencial pode ser determinante para a escolha de seu produto. Nessa perspectiva as empresas podem se utilizar dessa estratégia para formar uma imagem cidadã de sua organização com vistas a atrair clientes que valorizem a idéia de responsabilidade social. Uma das questões mais importantes de marketing é o atendimento ao cliente, pois "...a qualidade de serviço percebida depende enormemente da qualidade da interação comprador-vendedor." (KOTLER: 1998, p. 416).

Assim a divulgação e promoção dos produtos e serviços associados ao trabalho social que a empresa desenvolve, pode contribuir para formar uma imagem positiva, principalmente sob a ótica do consumidor, tendo em vista que muitos consumidores buscam uma qualidade de vida melhor, como também para suas comunidades. Pode-se então definir, conforme a percepção de Kotler (1998) que marketing é um conjunto de atividades coordenadas realizadas por uma organização ou profissional com o objetivo de

se buscar, efetivar e manter trocas com os vários públicos que constituem o meio ambiente, visando benefícios para todas as partes envolvidas. Esse conceito é muito próximo ao que se designa hoje de marketing institucional, que deixa claro que uma ação de uma organização pode trazer benefícios para todas as partes, estejam estas diretamente ou indiretamente envolvidas. Uma das grandes vantagens que a empresa tem em realizar o trabalho social é sem dúvida, por um lado o impacto que ela pode produzir para melhorar a qualidade de vida da comunidade onde a empresa está inserida, contribuindo assim com novas alternativas que venham a elevar os níveis sócio-econômicos das comunidades, e diminuir os impactos indesejáveis que, em alguns casos, são causados por elas mesmas como a poluição dos rios, do ar, sonora ou exploração dos recursos naturais, e pelo outro a melhoria de sua imagem institucional.

Neste sentido, as empresas devem direcionar seus esforços para transmitir uma imagem alinhada com os princípios da sociedade, pois a escolha pelo produto ou serviço não se baseia apenas na mercadoria em si, e sim em uma série de atributos que compõem com a totalidade do bem adquirido, como por exemplo: o status, a ideologia e o fetichismo. Assim, transmitir uma imagem de responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento da sociedade se constitui também numa grande estratégia de marketing.

4. LABORATÓRIO SCHERING DO BRASIL: PROJETOS SOCIAIS. UM BREVE ESTUDO DE CASO.

A Schering AG foi fundada em 1871 em Berlim, na Alemanha, quando Ernst Schering decidiu transformar sua Grüne Apotheke (Farmácia Verde) numa sociedade anônima com a finalidade de gerar recursos para iniciar pesquisas farmacêuticas e produção de larga escala.

O ano de 1923 marcou a chegada da Schering ao Brasil a partir da inauguração de uma sede no Rio de Janeiro, uma das primeiras subsidiárias da Schering AG fora da Europa. Em 1958, a Schering inaugura sua nova sede no Brasil, no Estado de São Paulo, e em 1961 ela lança o seu primeiro contraceptivo oral no País.

Localizada na região sul da cidade de São Paulo está a segunda maior fábrica da Schering no mundo em capacidade produtiva. Graças a investimentos de mais de US\$ 60 milhões nos últimos anos, a capacidade total de produção supera 80 milhões de unidade por ano num espaço de 6.000 metros quadrados de área construída.

Empregando atualmente 800 colaboradoras, a Schering ocupa hoje a 7ª posição do ranking das maiores indústrias farmacêuticas do País.

A empresa atende hoje mais de 3.000.000 de usuárias com produtos contraceptivos e fabrica 4 dos 5 contraceptivos mais vendidos no País.

Apoiada em sua missão *“Contribuir significativamente e com excelência à saúde e à qualidade de vida, disponibilizando soluções e produtos farmacêuticos inovadores e assumindo sua responsabilidade perante a sociedade e o Meio Ambiente”* (www.schering.com.br) a Schering do Brasil patrocina, promove e incentiva diversos projetos de responsabilidade social, como:

- Programa ATO – Atenção e Orientação à Saúde Sexual e Reprodutiva;
- Sexualidade: Prazer em conhecer;
- Capacitação de Agentes Multiplicadores de projetos de Educação e Orientação Sexual;
- Além de parcerias como o Canal Futura, Secretaria de Administração Penitenciária de São Paulo.

Esses projetos buscam a redução de gravidez não planejada principalmente em adolescentes de diversas regiões do País. Pois, segundo dados da Pesquisa Nacional sobre Demografia e Saúde de 1996, 18% das adolescentes brasileiras já tiveram pelo menos um filho ou estão grávidas. E o parto representa a maior causa de internação de meninas entre 10 e 14 anos no Sistema Público de Saúde.

Então, os projetos visam principalmente à educação dessas adolescentes, tendo com público alvo profissionais da saúde, professores, diretores, empregados e alunos das escolas públicas e as comunidades.

Segundo a Schering os resultados esperados destes projetos, são:

1. Conscientização da população brasileira quanto a Educação e Orientação Sexual e Reprodutiva;
2. Agregação de valor à imagem da Empresa
3. Fortalecimento da marca social da Schering

Os principais projetos conforme divulgados no *site* www.schering.com.br, que a Schering apóia atualmente são:

- Programa ATO - implantado em 1993 o Programa de Atenção e Orientação à Saúde Sexual e Reprodutiva objetiva fornecer orientação e informação sobre Sexualidade Responsável para público adolescente. Mas de 1

milhão de jovens já foram formados pelas equipes de orientadoras da Schering que organizam cerca de 3.000 palestras por ano em dezenas de cidades brasileiras.

No ano de 2000 foi iniciado um trabalho de capacitação e formação de multiplicadores nas áreas da Saúde e Educação, o que vem ampliando a abrangência das informações do programa.

- Sexualidade: Prazer em conhecer – em parceria entre com a Fundação Roberto Marinho a Schering do Brasil visa fornecer gratuitamente, kits com: fitas de vídeo e livros para professores de escolas da rede estadual de ensino de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Goiás. Os professores dessas escolas serão capacitados para trabalhar com os adolescentes, em sala de aula. Os kits farão parte do acervo permanente das escolas e servirão para ajudar na orientação sexual dos alunos.

- Parceria com o Canal Futura – a Schering apóia financeiramente o Canal Futura em programas exclusivamente voltados à educação.

- Capacitação de Agentes Multiplicadores – a Schering capacita e treina profissionais e técnicos da saúde, para que eles possam levar a comunidade informações sobre Saúde Sexual e Reprodutiva, Planejamento Familiar e Saúde de Mulher.

- Parceria com a Secretaria da Administração Penitenciária – em agosto de 2002 na Escola de Administração Penitenciária do Complexo Carandiru a Schering do Brasil promoveu treinamento de enfermeiras, psicólogas e assistentes sociais sobre saúde sexual e reprodutiva, no intuito de prevenir e evitar gravidez e proteger contra doenças sexualmente transmissíveis dentro das penitenciárias.

- Parceria com a Bemfam (Sociedade Civil Bem Estar Familiar no Brasil) – Maio de 2003 a Schering investiu mais de R\$ 800 mil para ampliar os serviços da Bemfam prestados na área de saúde reprodutiva.

- O que o jovem pensa sobre sexualidade? - em parceria com o Governador do Rio Grande do Sul a Schering inicia sua participação em projetos de debate sobre sexualidade com alunos de escolas da rede público da capital gaúcha.

- Parceria com Secretária Municipal de Saúde de Curitiba – a Schering do Brasil promove projeto para sensibilização sobre o planejamento familiar, e atendimento em saúde sexual e reprodutiva nas unidades de saúde de Curitiba.

5. ANÁLISE DO CASO

A Schering destaca-se no cenário farmacêutico mundial pelo desenvolvimento e produção de medicamentos, porém em 1998 por um ato falho de distribuição a empresa colocou no mercado 644 mil cartelas de placebos da Pílula contraceptiva Microvlar – a pílula de farinha, o que ocasionou diversos casos de gravidez indesejadas e diversas ações na justiça, prejudicando sobremaneira sua imagem corporativa e sua participação no mercado.

Uma das ações tomadas pela Schering para recuperação de sua imagem foi atuação agressiva em seus trabalhos sociais.

Hoje, detendo 22% do mercado de contraceptivos, a primeira empresa no ranking desse mercado, considerada pela Revista Exame uma das melhores empresas para trabalho do público feminino, um questão se faz presente: “até que ponto as ações de responsabilidade social da Schering do Brasil espelha seus valores, normas e cultura ou apenas foi esta sendo estratégia de Marketing para sustentabilidade da imagem perante a sociedade?”

Assim nem sempre os investimentos sociais significam uma indenização às comunidades por danos irreparáveis e por sua vez como se trata de ações de caráter voluntário, não há garantias de continuidade de investimentos sociais que possam compensar esses danos.

6. CONCLUSÃO

As empresas encontraram um meio ótimo para melhorar sua imagem institucional perante a sociedade, a partir de investimento em projetos sociais que visam melhorar as condições sócio-econômicas das comunidades onde geralmente estão inseridas.

Assim a questão da responsabilidade social tornou-se um grande negócio, não só para o governo, mas também para as empresas e até mesmo para a sociedade. Para o governo é bom porque ele repassa, em alguma medida suas atribuições para as empresas e responsabilidade de atuar na área social e de realizar investimentos na área social.

Para as empresas é um bom negócio também, porque apóia significativamente a estratégia de marketing que tem por base a construção de uma imagem social

responsável e também passam a ter uma vantagem competitiva maior em relação as que não investem nesta estratégia.

E para a sociedade, por um lado é bom porque existe um investimento, apesar de geralmente ser de caráter temporário, mas por outro lado é esse investimento que contribui para formar uma imagem responsável das empresas é financiada pelos impostos dos conjuntos de cidadãos que formam uma sociedade e neste sentido que está pagando a conta mais uma vez os cidadãos.

Assim, as ações de responsabilidade social contribuem de maneira positiva para melhorar as condições sociais das comunidades mais carentes, através de projetos sociais que contribuem para resgate da auto-estima, da dignidade e da inserção social, apesar destas ações, na maioria dos casos, serem incentivadas pela redução de impostos e de estratégias de *marketing institucional*.

REFERÊNCIAS

- BERNADI, Maria Amália. Você pode ajudar. Revista Vocês S.A. ano 2, nº 15, de setembro 1999.
- CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: 3º Setor: Desenvolvimento social sustentável. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração em Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- IBASE, Seminário balanço social: cidadania e transparência pública das empresas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: IBASE, 1994.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru, Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade da globalização. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PRINGLE, Hamish e THOMPSON, Marjorie. Marketing Social – Marketing para Causas Sociais e a Construção das Marcas. São Paulo: Markon Books, 2000.
- SARAIVA, Jacilio. Equilíbrio Delicado. Valor. São Paulo: 01 de dezembro de 2003.
- SHERING do Brasil. (www.schering.com.br) 02.12.2003.
- VASSALLO, Cláudia. Fazer o bem compensa? Exame, São Paulo: 31(9), 22-30, 22 de abril de 1998.

O Pólo Calçadista de Nova Serrana-MG sob a ótica do conceito teórico de Cluster Formal

Carlos Corrêa de Lacerda Junior³³⁰

RESUMO

O estudo tem como objetivo identificar se o pólo calçadista de Nova Serrana caracteriza-se como *Cluster formal*³³¹. Utilizou-se, primeiramente, uma revisão da literatura, com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o fenômeno da concentração geográfica de empresas, voltadas para a industrialização local. *Cluster* é uma aglomeração geográfica de firmas especializadas em um mesmo setor ou em um mesmo complexo industrial, abrangendo uma rede de indústrias altamente concentradas, em sua maioria de pequenas e médias empresas, trabalhando de forma cooperada, com tecnologias e produção flexíveis, sendo capazes de responder às mudanças nas condições de mercado. O trabalho foi desenvolvido através da análise dos dados coletados por meio de questionário de caráter qualitativo descritivo e exploratório, e feito à comparação entre as informações da literatura estudada, principalmente os estudos de tipologia de clusters de Mystelka e Farinelli (2000). A principal constatação do estudo foi que não existe uma interação significativa entre as empresas localizadas no mercado de Nova Serrana. Dessa forma, a cooperação e a execução de ações conjuntas no local ainda não são satisfatórias para criar um diferencial competitivo. Verificou-se também que as empresas, objeto do estudo, quase não se beneficiam das vantagens coletivas que podem ser geradas com o pólo integrado de produção. Diante disso, há a necessidade de uma maior integração entre os agentes locais para que todos possam aproveitar melhor as potencialidades do local. Percebe-se que algumas regiões possuem uma concentração de empresas em uma mesma localidade, porém não possuem todas as características de um “*cluster formal*”. Muitas vezes o que percebe é a existência de setores altamente fragmentados, sem a parceria e cooperação necessárias para que as empresas alcancem produtos diferenciados e vantagem competitiva.

Palavras-chave: redes, cooperação, competitividade.

ABSTRACT

The study aims to identify if the shoe hub of Nova Serrana characterized as formal Cluster. We used primarily a literature review, in order to deepen the knowledge about the phenomenon of geographical concentration of enterprises, focused on local industrialization. Cluster is a geographical agglomeration of firms specializing in the same sector or in the same industrial complex, encompassing a network of highly concentrated industries, mostly small and medium enterprises, working cooperatively with production technologies and flexible, being able to respond to changing market conditions. The work was developed through analysis of data collected through questionnaire qualitative descriptive and exploratory, and the comparison made between the information from the

³³⁰ Mestre em Administração - CNEC/FACECA - Varginha (MG). E-mail: carlosc@cemig.com.br. Professor da Faculdade de Nova Serrana - FANS

³³¹ “Agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. (Porter, 1999, p. 211)

literature studied mainly studies typology of clusters Mystalka and Farinelli (2000). The main finding of the study was that there is no significant interaction between companies located in Nova Serrana market. Thus, cooperation and implementation of joint activities at the site are still not satisfactory to create a competitive advantage. It was also found that firms, object of the study, almost no benefit from the collective benefits that can be generated with the pole integrated production. Therefore, there is need for greater integration between local actors so that everyone can enjoy the best potential site. It is noticed that some regions have a concentration of firms in the same locality, but do not have all the characteristics of a "formal cluster." Often what is perceived the existence of highly fragmented sectors, without the partnership and cooperation necessary for companies to achieve product differentiation and competitive advantage.

Keywords: networking, cooperation, competitiveness.

1 – INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos, tem crescido na literatura das ciências sociais como: a administração, economia, sociologia, entre outras, os estudos sobre a importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e a competitividade das empresas. Conhecidos desde o século XIX, os *Clusters* assumem, no final do século XX uma importância inédita para o crescimento das empresas e para o desenvolvimento regional.

O advento da globalização e o acirramento da competição entre as empresas obrigam as organizações que desejam se manter ativas e ter sucesso a procurarem novos métodos de produção e gestão, como diferenciação de produto, redução de custo e melhoria da qualidade.

Dessa forma, a cooperação entre as organizações, tornam-se importantes estratégias para aumentar a competitividade, através da redução dos custos de transação, ao mesmo tempo em que mantém a flexibilidade. Isto tanto vale para a arena internacional, onde domina as grandes multinacionais globais (MNG), quanto para o domínio regional, onde pequenas e médias empresas (PME) podem ter atuação fundamental.

Assim, disseminou-se uma vertente de estudos que se propõem a estudar as relações interfirmas. Dentre eles pode-se destacar os Clusters e os APL's; embora estes conceitos sejam algumas vezes confundidos. Talvez, porque tenham surgido do mesmo contexto de reestruturação econômica, social e organizacional, promovida pelas mudanças paradigmáticas radicais ocorridas nas últimas décadas e ainda em processo.

O cluster em seu conceito formal deve necessariamente caracterizar-se como uma aglomeração de um grande número de empresas, de portes variados, inter-relacionadas e

instituições correlatas, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo e contínuo.

Já o conceito de APL, por sua vez, está embutida na definição de cluster formal, abrangendo uma concentração de indústrias inter-relacionadas, com a diferença que em um APL a maioria das empresas são de pequeno e médio porte, onde a interação entre os agentes econômicos ainda não é completamente formalizada. Então, um APL constitui um ambiente propício ao surgimento e desenvolvimento de clusters.

Nesse sentido, as redes e cooperação produtiva oferecem às micro, pequenas e médias empresas melhores ações e alternativas para sobreviverem a essa nova realidade. Essas empresas, quando analisadas, de forma isolada, não vislumbram força expressiva; no entanto, analisadas em conjunto, representam e desempenham um importante papel na economia, sendo, historicamente, um grande gerador de emprego e de renda.

As empresas de porte menor, que operam de forma cooperada, através dos pólos produtivos locais, alcançam vantagens competitivas e economias coletivas, que não seriam conseguidas se atuassem isoladamente. Daí a importância do pólo produtivo como uma nova alternativa de estrutura organizacional.

Por outro lado, não é suficiente que as empresas apenas estejam próximas umas das outras. Há a necessidade de sinergia³³² e de uma interação comercial eficiente, de maneira a explorar as particularidades de uma aglomeração. Dentre as vantagens geradas por essa interação, pode-se destacar o aumento do volume de vendas e a possibilidade das empresas desenvolverem ações conjuntas em várias etapas da cadeia de valor como, por exemplo, na compra, na produção, na propaganda e na distribuição.

Essas ações conjuntas, através de parcerias, contribuem de maneira efetiva para a melhoria da competitividade individual e de todo o arranjo produtivo local. Como é o sucesso social e econômico de diversos agrupamentos de empresas no mundo, com os da chamada Terceira Itália, abrangendo empresas de pequeno e médio portes de diversas áreas tradicionais como têxtil, móveis, cerâmica e mecânica, o Vale do Silício na Califórnia, importante centro de empresas do setor da informática e países do terceiro mundo que motivou a retomada da discussão sobre o papel da concentração geográfica na competitividade das empresas.

³³² Sinergia - Efeito resultante da ação de vários agentes que atuam da mesma forma, cujo valor é superior ao valor do conjunto desses agentes, se atuassem individualmente.

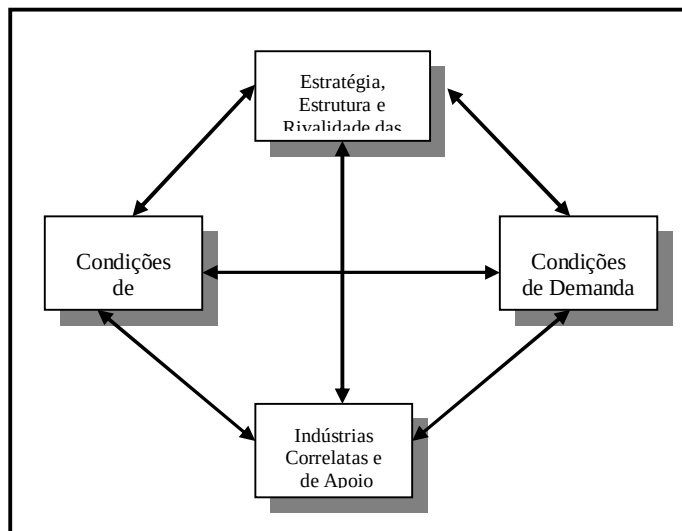
No Brasil, o exemplo do Vale dos Sinos, produtor de calçados femininos é um caso típico, de aumento de competitividade.

Em Minas Gerais pode-se destacar o pólo calçadista de Nova Serrana, que é constituído de redes de pequenas e médias empresas e que nos últimos anos, teve um acelerado processo de amadurecimento de suas empresas, organizações e do tecido social. Ainda que não se possa classificá-lo como um cluster formal, o desenvolvimento de sua estrutura, organizações e instituições, foi notável. O setor calçadista, a principal indústria em Nova Serrana, “onde tudo e todos giram em torno do calçado”, é um importante setor da economia brasileira.

2. – CONCEITOS DE “CLUSTERS”

O conceito de cluster não é novo. O conceito foi inicialmente trabalhado no século XIX, por Marshal (1890) que já escrevia a respeito das vantagens de aglomeração de empresas, como a concentração de pequenas e médias empresas localizadas ao redor das grandes indústrias, nos subúrbios das cidades inglesas, mas só agora esse conceito vem sendo mais utilizado. Na área de desenvolvimento econômico, políticas de desenvolvimento baseadas no conceito de cluster têm sido uma tendência. Segundo LEVEEN (1988), estas políticas representam uma grande mudança em relação aos programas de desenvolvimento tradicionais que utilizam políticas focando empresas individuais. As novas políticas baseiam-se no reconhecimento de que empresas e indústrias são inter-relacionadas de forma direta e indireta.

Em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações”, Michael Porter (1989) popularizou o conceito de clusters. Neste livro, o autor desenvolveu o “diamante” que representa os determinantes da vantagem nacional (figura 1). São eles: as condições de fatores (por exemplo, trabalho especializado ou infra-estrutura), as condições de demanda, as indústrias correlatas e de apoio, a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas. Segundo Porter, estes determinantes criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem.

Figura 1 - Modelo de Porter para Vantagem Competitiva

Fonte: Porter (1989) – Modelo de Porter para Vantagem Competitiva

De acordo com ROGER & PORTER (2000), a teoria do “diamante” é um modelo de pressão e melhorias, baseado num contexto que cria pressão sobre as empresas para continuarem aprimorando suas vantagens.

Porter afirma que condições de demanda, como clientes e consumidores exigentes, geram pressões para melhorias e inovações. As pressões também são geradas pelo ambiente de rivalidade entre as empresas, suas estruturas e estratégia, levando as empresas a sentirem necessidade de sempre buscar formas melhores de atender aos clientes e aos consumidores.

As condições de fatores, bem como as indústrias correlatas e de apoio devem ser suporte para as melhorias realizadas pelas empresas através de disponibilidade e qualidade de fornecedores locais e indústrias correlatas, de recursos naturais, recursos humanos, financeiros, infra-estrutura física e administrativa, fontes de informação e de ciência e tecnologia (ROGER & PORTER, 2000).

Apesar de Porter construir seu “diamante” para determinação da vantagem de uma nação como um todo, ele mesmo reconhece que a maioria das atividades econômicas ocorrem em níveis regionais. Portanto, suas idéias são comumente aplicadas para cidades e regiões (LEVEEN, 1988). De acordo com Leveen, ainda a ênfase dada por Porter sobre a importância das empresas correlatas e de apoio encorajou o interesse por clusters.

Uma década mais tarde, em seu livro *Competição*, PORTER (1999) dedica um

capítulo exclusivamente para o estudo de clusters. Neste livro, o autor conceitua cluster como um

[...]agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos [...] (PORTER, 1999, p.211)

A diversidade de estudos e pesquisa sobre a implementação de políticas e estratégias voltadas para a industrialização local levaram a formulação de vários conceitos.

Os conceitos mais freqüentemente aplicados em estudos e iniciativas de industrialização local são: agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas, distritos industriais, agrupamentos avançados (ou distritos industriais articulados), agrupamentos com base em recursos naturais, pólos industriais, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, condomínio de empresas, empresas de participação e redes de empresas. (CNI, 1998, p.08).

A FIEMG (2000) elaborou um conceito para cluster, considerando o fenômeno de integração e cooperação regional que possibilita o crescimento econômico.

Um cluster pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica. Nele, as empresas estão geograficamente próximas e pertencem à cadeia de valor de um setor industrial.

Entretanto, não há um consenso na literatura sobre o conceito de cluster. Um estudo da OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), realizado em 1997 entre países membros da organização, concluiu que os diversos países pesquisados utilizam conceitos de clusters distintos (ROELANDT & HERTOOG, 1997). Entre os diversos conceitos encontrados na literatura, vale citar o conceito de ROSENFELD:

Cluster é uma concentração geográfica de empresas similares relacionadas e complementares, com canais ativos para transações, comunicações e diálogo, que compartilham de infra-estrutura especializada, mão-de-obra e serviços e que deparam-se com ameaças e oportunidades comuns. (ROSENFELD, 1997, p.10).

De modo geral, pode-se dizer que uma empresa integrante de um cluster pode ter tipos de relacionamentos distintos com as demais empresas. Ela pode, por exemplo:

- Competir diretamente com outra empresa;
- Comprar matéria-prima de outra empresa;
- Fornecer produtos ou serviços para outra empresa do cluster;

- Dependendo dos serviços de outras empresas para a sua operação;
- Buscar financiamento junto a uma instituição financeira pertencente ao cluster;
- Investir em pesquisa junto a uma instituição de pesquisa do cluster direcionando-a para suas necessidades.

De acordo com FFWCS-WILLIAMS (2000), um cluster pode ser tão pequeno como uma única rua, um bairro e pode também abranger mais de uma nação.

LEVEEN (1998) relaciona alguns pontos em comum encontrados na maioria dos conceitos de cluster existentes na literatura:

- Os autores, em geral, concordam que um cluster é um fenômeno dinâmico, o relacionamento entre as empresas pertencentes a ele caracteriza-o;
- Na maioria dos conceitos de cluster, é dada importância à proximidade geográfica, ainda que a dimensão geográfica possa variar de um para outro;
- Um terceiro ponto em comum encontrado na literatura diz respeito a perceber as empresas individuais como parte de um sistema industrial maior;
- O papel da infra-estrutura social também é discutido na literatura. Um ambiente que permita interação social, fluxo de informação e ações conjuntas é fundamental para o desenvolvimento de um cluster.

Ainda segundo os autores, identificar um agrupamento que pode tornar-se um cluster pode ser mais importante do que identificá-lo um cluster já desenvolvido.

COCCO *et al* (1999) aponta algumas características positivas em relação aos clusters:

1) Eficiência coletiva através da especialização:

É inimaginável que uma empresa possa realizar, sozinha, todas as funções necessárias para conseguir a eficiência competitiva que o conjunto da coletividade permite que obtenha essa mesma capacidade. A pequena empresa teria dificuldade de arcar com os crescentes custos de pesquisa, desenvolvimento e design, ou até de fabricar todos os componentes de um produto complicado. A especialização faz com que ocorra a eficiência coletiva.

2) Concorrência e cooperação:

Em um ambiente competitivo, as empresas que não têm capacidade financeira para treinar sua própria mão-de-obra concorrerão para captarem o possível da reserva de profissionais qualificados que só faz diminuir, ao passo que em um regime de cooperação e confiança, as mesmas conjugarão seus recursos para assegurar a provisão coletiva de

aptidões técnicas e de serviços, desenvolvendo também tipo de cooperação, como empréstimos de ferramentas, ajuda com peças de reposição, apoio em emergência, etc.

3) Mão-de-obra:

Os distritos industriais promovem o surgimento de uma mão-de-obra altamente especializada e qualificada, preparada para operar equipamentos com alta grau de tecnologia. Outra característica importante de mão-de-obra nestes distritos é o baixo custo.

2.1 – TIPOLOGIAS DE CLUSTERS

Segundo CROCCO (2001) a existência de trajetórias distintas para arranjos distintos levou ao surgimento de uma gama enorme de tipologias de clusters, como a apresentada na quadro 3.

Quadro 1 – Tipologia de *Clusters*

	Clusters informais	Clusters organizados	Clusters inovativos
Existência de Liderança	Baixo	Baixo a Médio	Alto
Tamanho das Firms	Micro e Pequena	PME's	PME's e Grandes
Capacidade Inovativa	Pequena	Alguma	Contínua
Confiança Interna	Pequena	Alta	Alta
Nível de Tecnologia	Pequena	Média	Média
Linkages	Algum	Algum	Difundido
Cooperação	Pequena	Alguma a Alta	Alta
Competição	Alta	Alta	Média a Alta
Novos Produtos	Poucos; Nenhum	Alguns	Continuamente
Exportação	Pouca; Nenhuma	Média a Alta	Alta

Fonte: adaptada de Mytelka & Farinelli (2000:4) a partir de UNCTAD (1998:7)

Os Clusters Informais e os Organizados são as formas predominantes nos países periféricos, sendo os Inovativos a forma mais encontrada nos países centrais (MYTELKA & FARINELLI, 2000).

1 - Clusters Informais, tal como definido por MYTELKA & FARINELLI (2000), são, em geral, formados por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico e cujos donos/administradores possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial e administrativa. Também a mão-de-obra é pouco qualificada, sendo seu treinamento uma prática pouco usual. Face às pequenas ou inexistentes barreiras o aumento de número de empresas tende a ser muito grande, o que, se de um lado, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, por outro dificulta o processo de cooperação inter-firmas. Esta é a razão pela qual a capacidade de mudança de patamar no que tange à

capacidade de inserção dinâmica via exportações, de geração de novos processos e produtos e da própria sobrevivência a médio-prazo é pequena.

Estes arranjos são típicos de aglomerados mono-produtores de PMEs, onde o esforço de imitação se limita à cópia sem adaptação, desprovidos de uma absorção direcionada para melhoramento e aperfeiçoamento de produtos que possibilitem a entrada efetiva do imitador(es) nos nichos de mercado do inovador. Neste caso, o ambiente organizacional do arranjo de empresas não é apenas passivo, na medida em que não é capaz de interferir nas trajetórias tecnológicas e estruturas de mercado mundiais, mas também fechado tendo em vista que sua área de mercado não ultrapassa o espaço regional. As dificuldades de busca de políticas públicas que contribuam para a criação de uma estrutura de governança e, assim transforme o ambiente organizacional entre as empresas locais, podem resultar na não progressão destes arranjos produtivos, reforçando sua natureza de subsistência.

2 - Clusters Organizados são compostos geralmente por PMEs, nas quais a capacidade tecnológica, se não está absolutamente “*up to date*” com a fronteira, encontram-se em expansão e em alguns casos muito próxima ao estado da arte em equipamentos e processos. A mão de obra recebe treinamento constante e a capacidade gerencial tende a se elevar com o passar do tempo. Contudo, a principal característica deste arranjo é sua capacidade de coordenação entre as empresas. A formação de redes de cooperação inter-firmas – direcionadas à provisão de infra-estrutura e serviços e ao desenvolvimento de estruturas organizacionais vinculadas à solução de problemas comuns - faz elevar tanto a capacidade de adaptação tecnológica quanto o tempo de resposta às mudanças do mercado. Seu principal problema parece ser a dificuldade de diversificação de seu mix setorial em direção a atividades geradoras de inovação, com uma base tecnológica mais ampla e principalmente com linkages mais potentes à montante e à jusante no processo produtivo.

3 - Clusters Inovativos, como o próprio nome diz, são baseados em setores nos quais a capacidade inovativa é a grande chave de seu desempenho. Elevada capacidade gerencial e adaptativa, nível e treinamento da mão de obra acima da média, estrutura difundida, vinculação estreita ao mercado externo, além de um elevado grau de confiança e cooperação entre os agentes fazem com que este tipo de arranjo produtivo detenha uma dinâmica diferenciada em relação aos anteriores. Contudo, é a capacidade de geração de novos produtos com respostas imediatas ao mercado a peculiaridade que faz com que mesmo indústrias tradicionais (têxteis, calçados, móveis etc.) organizadas em

distritos industriais venham demonstrando dinamismo diferenciado nos países em desenvolvimento (Mytelka & Farinelli, 2000).

2.2 – “CLUSTERS” E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Um “Cluster” é capaz de gerar emprego e renda, promovendo desenvolvimento local na região em que está inserido, graças às suas características particulares como organização de forma coletiva, proximidade geográfica dos autores, especialização e cooperação entre todos. Tudo isso, faz com que ocorra economias de escala e crescimento regional.

Ao se organizarem de forma coletiva e especializada na linha de produção, as empresas são capazes de superar a falta de capacidade de gerar economias de escala que empresas isoladas enfrentam.

Os “Clusters” favorecem a eficiência produtiva, pois a proximidade geográfica facilita a especialização, a cooperação e a troca de informações entre as empresas.

O sucesso e a sustentabilidade do processo de desenvolvimento dependem muito da coesão e cooperação entre as empresas e instituições que estão inseridas no processo. Relações de confiança são consideradas vitais também neste processo.

O surgimento de novas atividades econômicas numa região ou a melhoria das já existentes podem elevar seus níveis de produção, renda e emprego em relação ao crescimento populacional, sem que haja um processo de desenvolvimento econômico e social. Para que exista nessa localidade um processo de desenvolvimento, é preciso que sua capacidade de organização social esteja associada a um crescente processo de autonomia decisória e inclusão social, a uma crescente capacidade de reter e investir o excedente econômico gerado pelo processo de crescimento local e a um processo contínuo de conservação e preservação do ecossistema regional. É necessário também que exista uma crescente sincronia intersetorial e territorial do crescimento e uma crescente percepção coletiva de pertencer a região (HADDAD, 2001).

Ao estudar as ações conjuntas das empresas concorrentes, é possível surgir à questão da rivalidade dentro dos aglomerados. Estas ações conjuntas, entre competidores, não viriam a diminuir a rivalidade e a competição entre eles?

HUMPHREY & SCHMITZ (1995) afirmam justamente o contrário. Os autores alegam que entre os concorrentes de um determinado cluster, a competição é especialmente intensa, mas não impede que estes concorrentes venham a fazer ações conjuntas para vencer dificuldades comuns.

A maioria dos integrantes de um cluster não compete diretamente, mas faz parte de estágio distintos de cadeia de valor. Além disso, devido à facilidade de comparação entre os competidores e por estarem competindo em condições semelhantes, a rivalidade pode até ser acentuada. “O orgulho e desejo de prestígio na comunidade local instigam as empresas na tentativa de superarem umas as outras” (PORTER, 1999, p. 232). Porter ainda afirma que:

“Os aglomerados representam, nitidamente, uma combinação de competição e cooperação. [...] A presença de muitos rivais e de fortes incentivos geralmente acirra a intensidade da competição nos aglomerados. No entanto, a cooperação também se desenvolve nas muitas áreas já identificadas acima. Boa parte dessa cooperação também se desenvolve nas muitas áreas já identificadas acima. Boa parte dessa cooperação é vertical, envolve setores correlatos e ocorre entre instituições locais”. PORTER (1999, p. 236)

BERGMAN & FESER (1999) argumentam que a competição dentro de um cluster ganha outras dimensões além da tradicional batalha por clientes. Os autores esclarecem que as empresas competidoras pertencentes a um cluster irão competir também por mão-de-obra, capital, publicidade e suporte político.

Um cluster pode surgir por diversos motivos. LEVVEN (1998) argumenta que uma empresa se estabelece em determinado local por ser mais interessante do ponto de vista econômico, ou seja, essa empresa terá algum benefício em se localizar neste determinado local. Este benefício pode ser por exemplo, facilidade de acesso ao mercado de seu produto ou mão-de-obra especializada presente na região. É também consenso na literatura que as empresas aglomeram-se porque recebem algum tipo de benefício em se estabelecerem na região. Porém, os fatores que criam esses benefícios ainda não estão bem elucidados e são motivos de debate entre os pesquisadores da área na atualidade.

Observa-se que os benefícios que podem surgir espontaneamente, devido a características, tradições, cultura e contexto geográfico da região. Podem surgir também por interferência governamental, de institutos de pesquisa ou até mesmo do setor privado. Os clusters que surgem espontaneamente são denominados por INGLEY (1999) de “clusters naturais” ou “clusters maduros”, os demais são denominados “novos clusters”.

A maioria dos clusters estudados na literatura são “clusters maduros”, entre eles pode-se citar o super cluster de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, examinado por SCHMITZ (1995) e os clusters têxtil, de móveis e de couro da região da Emilia-Romana estudados por diversos autores e organizações como a UNIDO (2000). Exemplos de “novos clusters” são encontrados na Escandinávia, onde programas de intervenção estão servindo como modelo para outros países (INGLEY, 1999).

PORTER (1998), explica que uma vez formado o cluster, um ciclo auto-sustentável (figura 2) promove seu crescimento, especialmente em regiões onde as instituições locais estão abertas para dar suporte a rivalidade é intensa. O cluster crescendo atrai a atenção de empreendedores e de mão-de-obra. Novas empresas surgem, sejam elas concorrentes, fornecedoras, clientes ou empresas de suporte. A mão-de-obra atraída é absorvida tanto pelas novas empresas como pelas já existentes. As empresas menos competitivas são eliminadas pelas mais competitivas. O cluster desenvolve-se mais e o ciclo se repete.

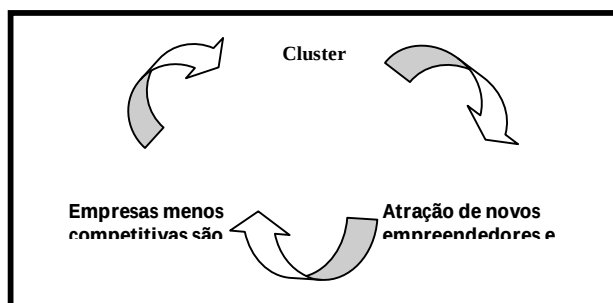


Figura 2 - Ciclo de Crescimento e Desenvolvimento dos Clusters

Fonte: Porter (1989) – Ciclo de Crescimento e Desenvolvimento dos Clusters

Os clusters podem continuar seu desenvolvimento e prosperarem por muito tempo, décadas, de acordo com PORTER (1998). Porém, segundo o autor, eles podem perder sua competitividade em determinado momento devido a fatores externos e internos. Dentre eles pode-se citar as descontinuidades tecnológicas. Uma vez que um produto é descontinuado e substituído por outro com tecnologia de fabricação diferente ou é desenvolvido um novo processo produtivo para um produto existente, as vantagens características do cluster, como “*expertise*” de mercado, produto e técnica, acesso a mercado, mão de obra especializada, entre outras, são eliminadas.

Outros fatores que podem interferir no sucesso dos clusters são os acordos e cartéis que eliminam a competição. Sem a rivalidade, não existe a forte pressão para inovação em produtos e em processos produtivos, diminuindo a competitividade dos clusters e estes não se desenvolvem mais com a mesma velocidade. Os mercados desses clusters serão arrebatados por outros mais competitivos e os primeiros entrarão em declínio.

3 - NOVA SERRANA – CAPITAL MINEIRA DO CALÇADO.

Nova Serrana está localizada na região centro-oeste de Minas Gerais. Conforme informações da Secretaria Municipal de Cultura de Nova Serrana, o primeiro nome dado ao lugar onde hoje se situa foi Conquista. Esse nome deve-se às lutas de posse de terra entre bandeirantes e índios Cataguases, que viviam na região, por volta de 1675. Mais tarde, em 1869, o povoado que ali se instalara foi elevado à condição de distrito do município de Pitangui, já como o nome de Cercado. O nome Cercado deve-se, provavelmente, ao fato de que existia na região uma fazenda, pertencente ao bandeirante Bento Pais da Silva, com a mesma denominação. Em 1954, o distrito foi emancipado à condição de cidade com o nome Nova Serrana (NOVA SERRANA, 2004).

Conforme ENOQUE (2003); CROCCO (2001), a origem do pólo, remonta à década de 1920, quando o povoado conhecido como Cercado, estava na rota dos retirantes do nordeste e funcionava como ponto de parada de boiadeiros, que desciam para o sul para vender gado. A partir daí, a região iniciou sua especialização em artigos de couro (arreios e botinas), através de pequenas oficinas de conserto para atender os viajantes. Em 1940, a primeira fábrica artesanal de botinas é instalada no distrito. Observa-se, assim, que o setor calçadista começa na região impulsionado pela demanda. Dado que a principal matéria-prima utilizada no processo produtivo (couro) era disponível na região – vinha de Divinópolis, situada à cerca de 40km de distância – não existiam barreiras significativas para o surgimento do setor de calçados de couro.

Nos anos 60 já estavam instaladas na cidade – que havia se emancipado de Divinópolis em 1954 – cerca de 20 empresas. Estas eram pequenas com uma média de 10 a 20 empregados. No entanto, a produção já demonstrava sinais de diversificação, concentrando-se na produção de mocassim e sandálias.

Segundo INDÚSTRIA DE CALÇADOS (2003), com a abertura da rodovia BR 262, em 1969, a produção de calçados ganhou um novo impulso, já que esta facilitava a compra de matérias-primas e escoamento da produção. Dessa forma, em 1972, a cidade contava com 48 pequenas fábricas de calçados³³³. Nos anos seguintes, outros fatores impulsionaram a atividade local: a instalação da telefonia (1974), a primeira agência bancária (1974) e a fundação da Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana (1974). A partir daí, a indústria calçadista local experimentou um certo dinamismo. Entre 1973 e 1985 o número de fábricas de calçados saltou de 48 para 400. Nessa época, início da década de 1980, a produção local começou a se direcionar para a fabricação e tênis,

³³³ Conforme informações do CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial de Nova Serrana

aproveitando-se do boom dos materiais sintéticos no mercado nacional e da simplicidade do processo produtivo do tênis comparado ao de sapatos de couro, conforme (CROCCO, 2001).

A simplicidade na produção do tênis, quando comparado à produção de sapatos de couro, explica, significativamente, a transição deste para o tênis. Alia-se a esse fator o baixo custo da mão de obra na região. Ou seja, fatores tanto do lado da demanda quanto da oferta combinaram-se para propiciar um ambiente favorável à expansão do pólo calçadista.

Hoje, a produção de calçados em Nova Serrana concentra 37% dos estabelecimentos produtores de Minas Gerais. A indústria de calçados é disparadamente o setor industrial mais importante tanto em Nova Serrana, quanto na região Centro-Oeste de Minas Gerais. A produção de calçados e as atividades relacionadas respondem por cerca de 80% da atividade municipal. Como mostra a tabela 4 abaixo, a indústria de calçados responde por cerca de 50% do total do número de estabelecimentos da cidade. Quando analisado sob o ponto de vista do emprego a relevância do setor fica ainda mais evidente. Cerca de 70% do emprego no município é oriundo da indústria de calçados. A maioria das empresas é de controle familiar e são, em geral, muito pequenas quando comparadas às empresas líderes do setor tanto em número de empregados quanto em faturamento. No entanto, apesar de pequenas quando comparadas às empresas líderes do setor nacionalmente, as empresas do setor possuem um tamanho médio superior à média do município.

4 – CONCLUSÕES

Dois fatores que marcam fortemente o pólo calçadista de Nova Serrana. O primeiro diz respeito à localização dos fornecedores. Estes, tantos os de insumos quanto os de equipamentos, estão localizados não somente fora do arranjo, mas distante deste. Ou seja, a cadeia produtiva não é endogeneizada no arranjo. Um segundo aspecto se refere à cooperação existente para o surgimento de novas empresas. De acordo com CROCCO et al. (2001), é alto o número de pessoas que deixam a empresa em que trabalham para abrir o próprio negócio com o auxílio dos antigos patrões. Esta é uma característica fundamental do tecido social que deve ser levada em conta quando da elaboração de políticas.

Assim pode-se dizer através das as informações coletadas, que não existe no mercado de Nova Serrana um grau de interação e cooperação para que as empresas

locais possam desfrutar de todos os benefícios gerados pelo pólo integrado de produção.

Como a maioria das empresas é do mesmo segmento, existe um alto nível de concorrência entre elas, gerando, entre os empresários, um certo receio de desenvolverem ações conjuntas. Não existe entre os agentes locais a confiança necessária para se evitar esse tipo de situação.

Os principais fornecedores, tanto de insumos como de equipamentos que estão localizados não somente fora do arranjo produtivo, mas distante dele, ou seja, a cadeia produtiva não é inteiramente endogeneizada, (78%) das respostas foram que os principais fornecedores estão fora do mercado de Nova Serrana.

Também pode-se afirmar que não existe uma integração consolidada entre o sistema educacional profissional e o setor produtivo local, nenhuma empresa pesquisada utiliza troca de informações com a Faculdade Local ou outra Universidade da região, alegando que desconhecem as instituições de ensino local.

Sendo assim, perceber-se que a qualificação acadêmica / profissional da maior parte dos empresários do pólo calçadista de Nova Serrana é muito baixa, e é usado somente o conhecimento empírico para gerirem um negócio. Essa ausência de qualificação adequada interfere na gestão das atividades empresariais e contribui para que não haja interação entre as empresas e as instituições de ensino local.

Em síntese, conforme estudos de tipologia de *clusters* de MYSTELKA & FARINELLI (2000), e de acordo com as análises de pesquisa de campo, apresentadas anteriormente, o arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana pode ser considerado um *cluster de sobrevivência* de micro e pequenas firmas (ou alternativamente um ***cluster informal***), atuando em um setor com pequenas barreiras à entrada. A produção é essencialmente voltada para mercados menos exigentes, notadamente para as classes C e D, onde a competição por preço é o fator determinante. Em função disto, as exigências tecnológicas para o design do produto e para o processo produtivo são pequenas, facilitando, ainda mais, o acesso de novos concorrentes. Os níveis de cooperação dentro do cluster ainda são fracos quando comparados a outras experiências. Apesar da grande cooperação existente para o surgimento de novas empresas, ainda não existe entre as empresas do arranjo o entendimento dos benefícios decorrentes de cooperação. Como em todo *cluster de sobrevivência*, relações de cooperação visando especialização produtiva, desenvolvimento de produto etc. são fracamente desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Resenha estatística 2003. Disponível em <<http://www.abicalcados.com.br/doc/resenha.html>> Acesso em: 25.11.2004.

ALVES FILHO, A. G. Estratégia tecnológica, desempenho e mudança: estudos de caso em empresas da indústria calçadista. 1991. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, S. P.

AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Atlas: 2000.

ANDRADE, José Eduardo Pessoa. CORRÊA, Abipack Raposo. *Panorama da Indústria Mundial de Calçados, com Ênfase na América Latina*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 95-126, mar. 2001.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira de Indústrias de Calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 15/10/2004

AZEVEDO, P. F.; FRANCISCHINI, A. S. N. Comportamento tecnológico na indústria de calçados. UNESP, 2001. Relatório do Projeto “Comportamento Tecnológico das Empresas. GEEIN – Grupo de Estudos em Economia Industrial”.

BERGAMAN, E. M.; FESER, E. J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Compative Applications. Virginia: West Virginia University – Regional Research Institute, 1999. <<http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergamn-Feser/contents.htm>>. Acesso em 20/11/2004.

BNDES e Banco do Brasil vão apoiar empresas integrantes de Arranjo Produtivo Local. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not620.asp>> Acesso em: 09/09/2004

BRITTO, Jorge. Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira. Rio de Janeiro, UFRJ, 2000. (nota técnica, nº 42/00).

CALÇADO. In Enciclopédia Barsa. São Paulo: Encyclopedia Britannica do Brasil. 1998. v3. p 295.

CARDOSO, Vinicius C. et al. Gestão de Competências em Redes de Organizações. Enanpad, 2002.

CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégia para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CENSO das Industrias Calçadistas de Nova Serrana, I. Belo Horizonte: Instituto Euvaldo Lodi- MG, 2002. Mimeografado.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Agrupamentos (Aglomerados) de Pequenas e Médias Empresas: Uma Estratégia de Industrialização Local. Brasília, D.F, 1998.

COUTINHO, L. G. Estudos de competitividade da indústria brasileira. Campinas: Ministério da Ciência e Tecnologia, 1993.

COCCO, Giuseppe et. al. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: URANI, André et al. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

CROCCO, M., SANTOS, F., SIMÕES, R., HORÁCIO, F. *Pesquisa industrialização descentralizada: sistemas industriais locais*: O arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana. Belo Horizonte: IPEA, 2001. Mimeografado.

CROCCO, Marco. O Pólo Calçadista de Nova Serrana. In *Cluster – Revista Brasileira de Competitividade*. Belo Horizonte: Instituto Meta, 2001.

DINIZ, C.C. O papel da inovação em instituições de desenvolvimento local. In: Anais do XXIV Encontro Nacional de Economia. Salvador, ANPEC, 2000.

DINIZ, C.C. Global local: interdependência e desigualdades ou notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil. In: Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE-UFRJ, 2001.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ENRIGHT, M. J. (1998), Regional clusters and firm strategy. In: Chandler, Jr. et al. (1998), cap. 14.

ENOQUE, Alessandro Gomes. *A Fábrica e a Casa*: Configurações do trabalho na indústria calçadista de Nova Serrana/MG. 2003. 190f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – FACE, UFMG, Belo Horizonte, 2003.

FFWCS-WILLIAMS. Policy for the Inter-Firm Networking and Clustering: A Practitioner's Perspective. Prepared for the OECD/Italian Ministry of Industry Bologna Conference for Ministers Responsible for SMEs and Industry Ministers. Nova Zelândia, 2000.

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Cresce Minas: Um Projeto Brasileiro. Minas Gerais, BH, 2000.

GALVÃO, Claudia Andreoli. *Sistemas Industriais Localizados*: O vale do Paranhana – complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Brasília, IPEA, 1999 (texto para discussão nº 617).

GIL, Antônio Carlos. *Pesquisa Social*. São Paulo, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Projeto de Pesquisa: como Elaborar Projeto de Pesquisas*. São Paulo, 1991.

HADDAD, P. R. Clusters e Desenvolvimento regional no Brasil In *Cluster – Revista Brasileira de Competitividade*. Belo Horizonte: Instituto Metas, 2001.

HISTORIA DO CALÇADO. Disponível em <<http://www.guiadocalçado.com.br>>. Acesso

em 10/03/2005.

HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. Principles for Promoting Clusters & Networks of SMEs. Institute of Development Studies, University of Sussex, U.K. Out 1995.

INDÚSTRIA CALÇADISTA – Diagnóstico do arranjo produtivo de Nova Serrana. Belo Horizonte: FIEMG/IEL-MG/Sindinova. 2004.

INGLEY, C. The Cluster Concept: Cooperative Networks and Replicability. In ICBS, Naples – Italy, Junho, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2002.

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/MG. Estudo para adensamento do arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana – MG. Belo Horizonte: IEL-MG/FIEMG, 2003. Mimeografado.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LE MOS, Mauro Borges; DINIZ, Clécio Campolina. Sistemas Regionais de Inovação. Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 1998.

LEVEEN, J. Industry Clusters Literature Review. Urban and Regional Development, 1998. <<http://www.unc.edu/depts/dcrpweb/courses/261/leven>> Acesso em: 03/01/2005.

LOPES NETO, Alfredo. O que é Cluster? Fortaleza: Implac, 1998.

MARSHALL, A. Principles of Economics. Londres: Macmillan Press, 1920.

MENEZES, M. “Concentração Industrial no Brasil: Análise de Potenciais Políticas de Desenvolvimento Regional a Partir da Identificação dos Principais Clusters”. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2003 (monografia).

MINZTBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. e

PORTER, M. E. (org). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MYTELKA, L.K e FARINELLI, F. Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. Seminário Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness, IE-BNDES, Nota Técnica 5, Rio de Janeiro, 2000.

NOVA SERRANA. História. Disponível em <<http://www.novaserrana.mg.gov.br>> Acesso em 20/11/2004.

OECD, Globalisation of Industrial R&D: Policy Issues. Paris: OECD, 1999.

PESSOA, Walter. A coleta de dados na pesquisa empírica. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>>. Acesso em 25/03/2005.

PIRES, Márcio de Souza. Uma Metodologia de Desenvolvimento competitivo Sistêmico Baseado em Sistemas de Pequenas Empresas: Uma Aplicação Prática. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PORTER, M. E. A vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Campus, 5ª ed, 1989.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAIS. Relação anula de informações sociais. Disponível em: < <http://www.rais.gov.br/>> Acesso em: 12/11/2004.

RAIS. Relação anual de informações sociais. RAIS TRAB / RAISESTB, 1996. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2000. CD-ROM

RESENHA ESTATÍSTICA. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS. 2003. Disponível em <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em:05/12/2004.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROELANDT, T.J.A., HERTOOG, P.D. Some Reflections on the Amsterdam Workshop & Framework for the Synthesis Work. OECD: Paris, 1997.

ROGER, M. PORTER, M.E. Canadian Competitiveness: Nine Years After The Crossroads. <<http://www.mgmt.utoronto.ca/research/competitive.htm>>. Acesso em: 13/09/2004

SABOIA, João. Aglomeração Industrial Especializada no Brasil. Brasília: IPEA, 2000.

SAMARRA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SILVA, J. A. R. da. Da Globalização aos Novos Espaços Industriais: o caso da indústria de calçados na Paraíba. Recife, 2002. Tese (Doutorado em Economia) – PIMES, Universidade Federal de Pernambuco.

SCHMITZ, H., NADVI, K. Clustering And Industrialization: Introduction. World Development. Vol 27. No. 9 pp 1503-1514. 1999.

SCHMITZ, H. Small Shoemakers and Fordist Giants: tale of a supercluster. World Development. Vol. 23. 1995.

SHOE. In ENCYCLOPAEDIA Britannica. Cambridge: Britannica, 11th ed., 1911 v. XXIV pp. 992-994. Disponível em <<http://www.1911encyclopedia.org>> Acesso em 06/02/2005.

SUZIGAN, W. Aglomerações industriais como focos de políticas. *Revista de Economia Política*, 21 (3) jul-set, págs.27-39, 2001.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Aglomerações industriais no estado de São Paulo. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional de Economia*. Campinas, ANPEC, 2000.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria calçadista de Franca. Brasília: IPEA. Relatório de pesquisa, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIDO. The Italian Experience of Industrial Districts. [on-line] [Citado em 23/11/2000] <http://www.unido.org/doc/331101.html> Document #331114, expires June 9, 2001.

VILELA, Mário Ramos. Sistemas Agroindustriais: A gestão dos Negócios; Programa para Desenvolvimento do Pólo Agroindustrial do Norte de Minas. 1999.

CONHECIMENTO: FATOR DE QUALIFICAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE

Adm. Elaine Soares Silva³³⁴

Marlene Custódio Camargos³³⁵

Adm. Mychelly Santos Martins³³⁶

Anke Iracema Von der Heiden³³⁷

RESUMO

O presente artigo, através de uma revisão bibliográfica procurou identificar a importância do conhecimento enquanto capacitação, qualificação e informação, no contexto organizacional na contemporaneidade. Para tanto, fala da sociedade do conhecimento, o que é o conhecimento e sua evolução através dos tempos. Aborda a gestão do conhecimento, sua origem, conceito, evolução, objetivos e sobre sua implantação e importância em organizações, como também sobre o profissional do conhecimento.

Palavras-chave: Sociedade do conhecimento. Organizações e o conhecimento. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This article, through a literature review sought to identify the importance of knowledge while training, qualification and information in the contemporary organizational context. Therefore, speaks of the knowledge society, which is knowledge and its evolution through time. Covers knowledge management, its origin, concept, development, objectives and on its implementation and importance in organizations, but also on the knowledge worker.

Keywords: Knowledge society. Organizations and knowledge. Knowledge management.

³³⁴ Administradora e Diretora Geral da Faculdade de Nova Serrana – E-mail: elaineadm97@yahoo.com.br.

³³⁵ Mestre em Letras e Professora da Faculdade de Nova Serrana – E-mail: marlene@catedralnet.com.br.

³³⁶ Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Negócios – E-mail: mychellyperdigao@hotmail.com.

³³⁷ Mestrado em Educação, Cultura e Organizações Sociais pela Universidade do Estado de Minas Gerais / Fundação Educacional de Divinópolis, Brasil(2007). Professora da Faculdade de Tecnologia Inforium..

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vive um período de grandes mudanças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas e culturais, que resultam em um processo de reestruturação produtiva. Tais mudanças têm ocorrido com muita rapidez, e com intensidade cada vez maior. Estas sempre existiram na história da humanidade, mas, não com tal volume e rapidez como ocorre hoje nas organizações, atuando de maneira conjunta em um campo dinâmico de forças que produzem resultados inimagináveis, trazendo a imprevisibilidade e incerteza às organizações.

O impacto da reestruturação produtiva materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnica. A intensa e crescente competição em âmbito mundial exige das empresas o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e modelos de gestão, como condição para a sobrevivência. Diante de tal situação, configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2007).

Em uma época em que a globalização, a competitividade e o avanço tecnológico tornaram-se os maiores desafios externos, o grande diferencial das empresas está na forma de utilizar o conhecimento e a experiência de seus colaboradores na busca de soluções rápidas e eficazes para atingir seus objetivos e metas.

Assim, o presente trabalho, através de uma revisão bibliográfica, busca responder ao questionamento: Atualmente, constitui uma necessidade, ter mais conhecimento, enquanto capacitação, qualificação e informação, para se obter melhores resultados, em um mercado tão competitivo?

A cultura organizacional entendida por Terra (2000), como reflexo das normas, padrões e valores que ajudam a interpretar o que é apropriado e inapropriado no âmbito organizacional, permite-nos conhecer quais são os valores agregados aos procedimentos da organização, assim possibilita-nos explorar os ativos de forma expressiva. Evidencia-se que os sistemas tradicionais estão cada vez mais obsoletos, demonstrando a necessidade de os gestores e mesmos os colaboradores terem mais conhecimento, capacitação e qualificação; pois na era da informação e do conhecimento será agregado

valor com base nas competências compartilhadas, fazendo-se também necessário um maior controle sobre os fluxos dos ativos desse processo.

As transformações ocorridas no Brasil e no mundo nos últimos 25 anos, decorrentes de um conjunto de eventos políticos, técnicos, sociais e econômicos, estão associadas ao processo de reestruturação produtiva e fez as instituições de ensino, cientistas, pesquisadores e empresas voltarem sua atenção para a necessidade de desenvolvimento das pessoas no contexto empresarial.

A reestruturação produtiva torna-se possível pela difusão de inovações tecnológicas e organizacionais nas cadeias produtivas e pela reorganização dos mercados internos e externos em cada país, o que requer mais conhecimento, qualificação. A globalização que se consolida no mercado mundial com o advento da Internet muda as relações de consumo e o comportamento do consumidor, exigindo mais conhecimento em todos os seguimentos da economia.

O atual século é caracterizado como a era do conhecimento. Terá melhores resultados e vencerá neste mundo globalizado e competitivo aquele que dispuser de mais conhecimentos, e for mais qualificado.

A relevância deste estudo reside em investigar como o desenvolvimento de uma cultura voltada ao processo de gestão do conhecimento, facilita a superação dos obstáculos caracterizados por modelos hierárquico-burocráticos, ampliar conhecimento dos profissionais que atuam nas organizações e contribuir com estas para a obtenção de melhores resultados. Este trabalho se torna oportuno tendo em vista a importância do tema para a o mundo empresarial, de modo especial para os gestores.

Espera-se que os resultados deste trabalho seja uma efetiva contribuição para gestores e profissionais que atuam nas organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O conhecimento teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. Durante a antiguidade clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a satisfação e sabedoria individual. Em meados do século XVIII, essa concepção parece ter sofrido uma inflexão, justificada em parte, pela Revolução Industrial,

a partir da qual o conhecimento passou a voltar-se para sua aplicação na sociedade, deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal. Esta modificação foi acompanhada por outra que atingiu a organização econômica da sociedade. O padrão artesanal, manual e dependente do homem foi substituído por outro de cunho industrial, tecnológico, dependente de máquinas. A vida rural, que dispersava geograficamente as pessoas, foi substituída pela vida urbana, que concentrou centenas de indivíduos em torno de fábricas e grandes cidades (MAXIMINI; LIMA, 2004).

Desse modo, a Revolução Industrial sinaliza um novo tempo e espaço na história da civilização. Com características novas, nos mais variados campos do conhecimento, muda-se a direção em que caminha a humanidade. Avanços tecnológicos refletem novo perfil da civilização. Num mundo globalizado, o homem perde a identidade, é apenas peça de um sistema cada vez mais exigente e competitivo.

Com a Revolução Industrial, a posse dos meios de produção e a exploração do trabalho passaram a ser as forças motrizes do desenvolvimento econômico. Não mais a posse da terra e a exploração de mão-de-obra. Entretanto, na sociedade do conhecimento, o conhecimento passa a ser o novo motor da economia e se transformou no principal fator de produção, embora tenha sempre exercido papel importante na sociedade. E, nos dias atuais ele se tornou o papel central da economia (MAXIMINI; LIMA, 2004).

É possível observar, que o conhecimento constitui na modernidade o eixo estrutural do desempenho de sociedades, regiões e organizações. As expressões: Sociedade do Conhecimento, Redes de Conhecimento, Economia baseada no conhecimento estão cada vez mais inseridas no contexto empresarial, conforme as bibliografias citadas neste trabalho. Essas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade de as sociedades, organizações e seres humanos lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é vital para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado competitivo (LARA, 2001).

Desse modo, o período constituído pelo final do século XX e início do século XXI vem sendo caracterizado pela crescente importância dada ao conhecimento, considerado por alguns autores como o quarto fator de produção, além dos já tradicionais fatores de produção da Economia (terra, capital e trabalho). Neste período, denominado por Cavalcanti; Gomes; Pereira (2001), como Sociedade do Conhecimento grande parte da força de trabalho ativa começa a depender da geração e distribuição de produtos e

serviços de informação como meio de subsistência (CIANCONI, 1999). E, ainda, como insumo capaz de gerar o conhecimento que se traduz em diferencial competitivo para a maioria das empresas em todo mundo.

A Sociedade do Conhecimento impõe mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação. Além disso, exige-se que os demais profissionais tenham uma formação básica estrutural e tecnológica a qual, muitas vezes, não lhes foi dado o acesso em tempo devido (BALCEIRO; ÁVILA, 2003).

Neste início de século e, também de milênio, em meio aos enormes avanços trazidos pela ciência e pela tecnologia, como também, em meio a angústias e incertezas, de um sistema capitalista, num mundo globalizado, exige-se mais conhecimento, especialização, constituindo condição imprescindível ao prosseguimento da vida social (CHIAVENATO, 1999).

Drucker (1997) chama a nova sociedade de sociedade capitalista na qual:

O recurso econômico básico – os meios de produção, expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (terra), nem a mão-de-obra. Ele será o conhecimento. As atividades centrais de criação de riqueza não serão nem a alocação de capital para usos produtivos, nem a mão-de-obra – teoria econômica dos séculos dezanove e vinte, clássica, marxista, keynesiana ou neoclássica. Hoje, o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento no trabalho (Drucker, 1997, p. 45).

Diante desta realidade percebe-se que o capital intelectual é o principal ingrediente da nova economia, o ativo intangível a envolver habilidade, experiência, conhecimento e informação. É o conhecimento a maior riqueza do mundo. Por isso Chiavenato (1999) afirma que na era da informação, lidar com pessoas não é como antes, um problema, e sim solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas.

O conhecimento do tempo global (globalização) tem priorizado a dimensão tecnológica, em estreita sintonia com as relações de mercado. O saber e o conhecimento, na atual conjuntura, parecem perder muito de sua função de busca de sentido para a vida, o destino humano e a sociedade, para tornar-se produto comercial de circulação orientado pelo novo paradigma da aplicabilidade (ANDRADE FILHO, 2005).

2.1.1 Conhecimento e sua importância nesta nova era

Na era pós-industrial, o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano e de convertê-lo em produtos e serviços úteis – transforma-se rapidamente na habilidade executivo-crítica da era atual. Em consequência, constata-se um surto de interesse em assuntos como capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende (LARA, 2001).

Em um relatório da OCDE de 1998, foi apontado que o uso do conhecimento foi responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos. O relatório destacou ainda que a crescente redução dos custos e a facilidade de obtenção de informação indicam claramente o aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza em organizações, regiões e países. Como consequência direta desse papel de destaque do conhecimento, presencia-se a crescente procura por profissionais mais qualificados e empresas com maiores certificações de qualidade (MAXIMINI; LIMA, 2004).

Segundo Drucker (1997) na sociedade atual, a riqueza será gerada pela inovação, e esta, pela capacidade de agregar conhecimento aos produtos e serviços oferecidos. As empresas vitoriosas do século XXI deverão ser aquelas que tiverem condições de criar novos produtos e serviços intensivos em conhecimento.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.2.1 Origem, conceito e evolução

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado à gestão do dia a dia nas empresas. Teixeira (2000) salienta que, ao longo da história, a supremacia nos conflitos, mais cedo ou mais tarde, foi daqueles que detinham maior conhecimento.

O histórico do interesse em gestão do conhecimento inicia-se em diferentes momentos. Alguns autores têm a popularização do uso dos microcomputadores, na década de 80, como o ponto de partida da informatização. Para outros, há mais tempo, quando as empresas começaram a utilizar o mainframes, nos anos 60.

No entanto, a referência histórica do início dessa fase “pós-industrial”, com o trabalho direto com conhecimento e informação firmando-se no centro da atividade econômica, pode ser o ano de 1956, quando, segundo afirma Teixeira (2000), pela

primeira vez nos Estados Unidos, o número de trabalhadores no setor de serviços superou a quantidade de empregados no setor de manufatura.

O mesmo autor afirma que, tanto no Ocidente quanto no Oriente, o conhecimento sempre foi aplicado ao “ser”. Mas, de um modo rápido, passou a ser aplicado ao “fazer”. Tornou-se um recurso e uma utilidade.

Stewart (1998) afirma que o conhecimento sempre foi importante. E ao olhar para os diversos setores da economia percebe-se que é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial.

Desse modo, conforme Barreto (2001) a gestão do conhecimento ou Knowledge Managemet – KM é o processo empregado pelas empresas para capturar e compartilhar o conhecimento tácito, através da colaboração entre profissionais, e permitir acesso a toda informação da empresa, estruturada ou não.

Segundo este mesmo autor há cerca de quatro décadas, Peter Drucker usou pela primeira vez o termo Knowledge worker - Trabalhador do Conhecimento. Foi ele também, um dos primeiros teóricos organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de que todos os tipos de trabalho, técnicos ou não, estão cada vez mais, baseados no conhecimento.

É no homem, nas pessoas que está o foco principal ao se implantar um programa de gestão do conhecimento de qualquer amplitude.

Sabe-se que a organização está rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabe-se muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medí-lo. E apesar de toda a pesquisa feita nos últimos 50 anos ainda pouco se sabe sobre como gerar a motivação e menos como incendiá-la (DRUCKER, 2000).

Percebe-se assim, que a gestão do conhecimento é certa forma de olhar a organização em busca dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim, conhecimento sobre o mercado, concorrência, cliente, processos do negócio, tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização. (TEIXEIRA, 2000, p.11).

Na mesma linha de pensamento, Drucker (1998) afirma que o crescimento econômico futuro só é viável a partir de um aumento sensível e contínuo da produtividade do conhecimento. Senge (1998) sustenta que, cada vez mais, as organizações conseguirão vantagens competitivas através da criação e da troca de novos conhecimentos.

A gestão do conhecimento, conforme Teixeira (2000) insere-se nesse quadro de evolução histórica, e o interesse nela surge como consequência de uma série de fatores econômicos e sociais. E constituem as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. São as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão, e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.

Na visão de Alves *et al.* (2004) a gestão do conhecimento faz com que as organizações possam ter uma maior segurança na tomada de decisões e ao mesmo tempo economizar investimentos, servindo como uma linha-mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que se pretendem manter competitivas na “economia do conhecimento”.

Pode-se assim dizer que a principal vantagem competitiva das organizações baseia-se no capital humano. A gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, de modo permanente, em novos produtos/serviços, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

É inquestionável a crescente importância do recurso conhecimento em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra e terra. A emergência da sociedade do conhecimento está refletida nas mudanças estruturais da economia, como o aumento contínuo da participação dos setores intensivos em tecnologia e a assustadora ampliação das desigualdades econômicas e sociais amplamente evidenciadas (BARRETO, 2001).

Observa-se que a gestão do conhecimento vem cada vez mais se constituindo foco de análise e aplicação nas organizações. Não se pode negar sua relevância no meio organizacional como técnica de gestão, fato que exige uma nova postura com relação aos

desafios organizacionais contemporâneos. Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente num mercado global, o estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, o do conhecimento organizacional podem conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança (ASSUNÇÃO; SCARAMBONE, 2006).

2.2.2 Objetivos da gestão do conhecimento

O objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. A gestão do conhecimento tornou-se um recurso essencial nas organizações, onde a geração e disseminação do conhecimento passam a ser fundamentais para o sucesso da empresa. Visa fazer com que as empresas ajam tão inteligentemente quanto possível para assegurar sua própria viabilidade e sucesso global; e compreender melhor o valor de seus ativos de conhecimento (MAXIMINI; LIMA, 2004).

Para atingir tais metas, as companhias avançadas constroem, transformam, organizam, desdobram e usam os ativos de conhecimento de modo eficiente. O propósito global é maximizar a eficiência da empresa relacionada com o conhecimento, bem como os retornos sobre seus ativos nessa área, renovando-os constantemente.

Segundo Rossatto (2002) a gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento, pode também ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Deste modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento tem a finalidade de realizar a captação do conhecimento que envolve as rotinas e práticas dentro da organização com o objetivo de criar métodos para que este conhecimento seja unido, expandido e transferido de forma a aumentar o capital intelectual da organização (CRESCÊNCIO *et al*, 2006).

Com o crescimento da importância da gestão do conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem o que precisam saber e – não menos

importante – o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas ser propriedade de indivíduos ou grupos internos (CRESCÊNCIO *et al*, 2006).

Atualmente, deve-se entender que o conhecimento se tornou um ativo mais importante, e indispensável, por ser a principal matéria prima com a qual todas as organizações trabalham. A partir deste ponto, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico e financeiro. E é esse, efetivo valor do conhecimento que tem se tornado um fator de sobrevivência das corporações. As principais mudanças ocorridas no mercado, nos últimos anos, fizeram com que fossem exigidos melhor e maior uso da experiência e do conhecimento adquiridos por cada empresa ao longo de sua existência. É de entendimento comum que apenas esta utilização adequada do conhecimento permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior, exatamente o que é exigido pelo mercado consumidor (MAXIMINI; LIMA, 2004).

A percepção da importância do conhecimento nas atividades que uma organização deve realizar, bem como o fato de que se trata de uma habilidade inerentemente ligada a pessoas, faz parte do pensamento administrativo desde quando se iniciou a articulação desta área de estudo (SILVA, 2002).

Nos anos 80, do século passado, este tema tornou-se mais presente, devido ao advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica. Nos dias atuais, o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma com que as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais (SILVA, 2002).

Entende-se gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão (VALENTIM *et al.*, 2003, p.1).

Assim, a gestão do conhecimento significa rever as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão do processo de geração, identificação, armazenamento, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional para gerar resultados econômicos para a empresa (MAXIMINI; LIMA, 2004).

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. No entanto, poucos gerentes compreendem a verdadeira natureza da empresa que cria conhecimentos, e muito menos sabem gerenciá-la (MAXIMINI; LIMA, 2004).

2.2.3 Gestão do conhecimento nas empresas: implantação e importância

Quanto mais se compartilha conhecimento, mais todos sabem. Pode-se perceber que um dos grandes desafios das organizações é implantar um modelo de gestão adaptado constantemente as mudanças do meio ambiente empresarial. Mas, não é só isso, as empresas precisam ter visão estratégica, motivação e sinergia organizacional. Devem também, oferecer estímulos para que o conhecimento seja compartilhado e possuir um eficaz sistema de comunicação interna e externa.

Para uma eficaz e eficiente implantação da gestão do conhecimento nas empresas devem-se ter claro sobre as competências individuais, uma vez que as habilidades dos indivíduos são vitais neste processo. A capacidade de transformar dados e informação em conhecimento e utilizá-lo em proveito da organização torna as equipes em agentes primárias do conhecimento (MAXIMINI; LIMA, 2004).

Com a globalização econômica, a temática prioritária passou a ser a competitividade. A necessidade de se impor em um mercado sem fronteiras fez com que as economias substituíssem o trabalho humano pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, muitas vezes gerando desemprego ou realocando trabalhadores para funções mais nobres. O enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor do seu conhecimento mudou, demandando novas formas de gestão. Este é o momento de reflexão crítica para os profissionais de Recursos Humanos (CAVALCANTI; GOMES: PEREIRA, 2001).

Segundo Angeloni (2002), na era do conhecimento, busca-se o “homem global”, o homem integrado. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações. A cultura organizacional adquire importância crucial e passa a ser o elo

entre a gestão do conhecimento e a gestão de recursos humanos. Pois, ao lidar com questões de mudança organizacional, o profissional de Relações Humanas estará lidando com questões culturais mais gerais.

Saber como iniciar e apoiar processos que promovam o aprendizado organizacional se tornou crucial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva. Nessa perspectiva, os profissionais de RH passam a se tornarem agentes de aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade de aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico.

O conhecimento é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização são segundo (TERRA, 2000): preferências e necessidades dos clientes, desempenho organizacional, mercado e concorrência, aplicações de tecnologia, uso da informação existente e regulamentações externas.

Ainda, segundo o autor supracitado, atividades envolvidas com a gestão do conhecimento compreendem: o compartilhamento do conhecimento no ambiente interno; atualização do conhecimento na organização; o processamento e aplicação do conhecimento em benefício da organização; a obtenção do conhecimento externo; reutilização do conhecimento; a criação de novos conhecimentos; e o compartilhamento do conhecimento com o ambiente externo.

2.3 O PROFISSIONAL DO FUTURO

As transformações ocorridas no ambiente têm levado à ampla discussão sobre a importância do conhecimento para as organizações, sobre a necessidade de retê-lo e de valorizar os profissionais que o detêm. Esta nova abordagem está muito voltada para viabilizar o sucesso das empresas, aumentando sua vantagem competitiva diante dos concorrentes, o que envolve vários aspectos, dentre os quais se encontra o gerenciamento e a qualidade do conhecimento que é empregado nas e pelas empresas (BALEIRO; ÁVILA, 2003).

O progresso tecnológico teve influência direta nas transformações econômicas e tecnológicas nas últimas duas décadas. Com o surgimento de uma economia globalizada, as empresas passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam aquelas existentes na Era Industrial. Este novo modelo econômico vem exigindo maior

adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das empresas quanto dos seus empregados, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização de seus processos.

Paralelamente, o advento da chamada Sociedade do Conhecimento, vem sendo marcado pela evolução de setores produtivos, tanto de manufatura como de serviços, que estão estabelecendo como prioridade uma absoluta necessidade de reestruturação, modernização e inovação, visando maior produtividade. Drucker previu, já em 1988, que a grande organização típica teria menos da metade dos níveis gerenciais que possuía naquele momento e não mais do que um terço do número de gerentes, num espaço de tempo de 20 anos. Além disso, “o centro de gravidade do emprego”, segundo Drucker (1998), “está se transferindo, rapidamente, de trabalhadores manuais e burocráticos, para trabalhadores com conhecimento, que resistem ao modelo de comando e controle que os negócios assumiram a partir do exemplo militar de cem anos atrás”.

Sveiby (1998) define o profissional do conhecimento como alguém que é altamente qualificado e com alto nível de escolaridade. Segundo o autor, o trabalho deste profissional consiste, em grande parte, “em converter informação em conhecimento”, usando para tal, na maioria das vezes, as suas próprias competências, recorrendo esporadicamente aos fornecedores de informações ou de conhecimento especializado. Para as empresas cuja maioria de seus profissionais são profissionais do conhecimento, o valor de seus ativos intangíveis é muito maior do que o dos ativos tangíveis

A boa gestão do capital intelectual das empresas (que corresponde aos ativos de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura, além dos ativos humanos) pressupõe integração entre as competências individuais de seus colaboradores, o que determina o diferencial competitivo que uma empresa pode construir em dado mercado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do homem. A gestão do conhecimento está cada vez mais associada à evolução da teoria organizacional e depende de análise da relação entre as variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana.

A economia do conhecimento demandará novas habilidades, competências e conhecimento de maneira contínua e pró-ativa. A educação é uma plataforma que deve preparar os indivíduos para um contínuo aprendizado.

A organização deve se valer de modelos de gestão do conhecimento, de modo a propiciar um contexto corporativo capacitante, e criador de conhecimento organizacional, resultando no crescimento individual e coletivo.

Além disso, a organização que atuar nesse paradigma estará criando um ambiente colaborativo voltado ao sucesso do negócio, capacitando a própria organização para a competitividade.

É importante mencionar também, que esse modelo de gestão não será um diferencial, mas sim uma exigência para a sobrevivência da organização.

A gestão do conhecimento necessita de variáveis e contextos que somente são possíveis a partir do comprometimento da alta administração.

No entanto, cada ator desse processo é tão importante quanto as variáveis e contextos adequados, ou seja, é um processo complexo que deve considerar todos os elementos fundamentais, de maneira equilibrada, para o seu sucesso.

No atual século, caracterizado como a era do conhecimento, terá melhores resultados e vencerá, neste mundo globalizado e competitivo, aquele que dispuser de mais conhecimentos, e for mais qualificado.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. F.; PESSOA, J. P. A.; CAMPOS, M. S.; MARIA, R. C. Learning Organization: a importância da gestão do conhecimento. KMBRASIL, 2004. Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do conhecimento, 3., 2004. São Paulo, **ANAIS**.

ANDRADE FILHO, F. A. de. **Filosofia e Epistemologia: Gestão do conhecimento e pedagogia empresarial na sociedade informatizada.** Disponível em <[HTTP://www.orecado.gib.net](http://www.orecado.gib.net)> Acesso em 10 de setembro de 2008.

ANGELONI, M. T. **Notas de Aula da Disciplina Gestão de Conhecimento.** Florianópolis: UFSC: Programa de Pós-Graduação de Administração, 2002.

ASSUNÇÃO, M. A.; SCARAMBONE, M. **Recursos humanos na gestão do Conhecimento.** Disponível em: http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005/criatividade_03.pdf 2006 Acesso: 10 jul 2010.

BALCEIRO, R. B.; ÁVILA, G. M. A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. Prog. de Eng. de Produção - COPPE – UFRJ , KMBRASIL 2003, São Paulo, **ANAIS**.

BARRETO, A. R. **Gestão do conhecimento:** mecanismos para estabelecer a ação participativa em uma organização. Trabalho apresentado na Inimagem, 2001. São Paulo –

São Paulo, out., 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competência e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?, Revista de Administração de Empresas, v.41, p.08-15, 2007.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E., PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CIANCONI, R. **Gestão da Informação na Sociedade do Conhecimento**. Série Senai Formação de Formadores. Brasília, CNI/ SENAI, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRESCÊNIO, T.; DALFOVO, O.; AZAMBUJA, R. A. de; DIAS, P. R. **Gestão do conhecimento e Inteligência competitiva**. Projeto de Pesquisa de Sistemas de informação. Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, 2006.

DRUCKER, P. F. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LARA, C. R. D. de. **Gestão do conhecimento – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. 163 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

MAXIMINI, A. C.; LIMA, V. L. M. de. **Desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento na Emhart Refal**. Trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação nível de especialização MBA em Desenvolvimento de Pessoas. Programa FGV Management, nov./ 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da informação**. Brasília, v. 31, n. 2. maio/ago., 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, J. F. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. O grande desafio. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 03 de jul. 2008.

A AÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Paulo Henrique Pimenta³³⁸

Márcio Lucas Pereira³³⁹

Ronaldo Chagas³⁴⁰

Marlene Custódio³⁴¹

RESUMO

Este artigo aborda o tema da gestão estratégica por meio de sua evolução histórica, seus principais conceitos, suas modernas práticas. Este tema é abordado através do viés da cultura organizacional principalmente através de fatores como os princípios e valores organizacionais e seus efeitos e influências dentro deste processo de gestão estratégica.

ABSTRACT

This article addresses the topic of strategic management through its historical evolution, its main concepts and their modern practices. This theme is addressed through the bias of organizational culture, primarily through factors such as the principles and organizational values and their effects and influences in this process of strategic management.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão estratégica, valores organizacionais, princípios organizacionais.

1- INTRODUÇÃO

As organizações modernas têm se dedicado muito a atividades de gestão estratégica devido a um grande número de fatores, dentre os quais destacam-se os diversos tipos de pressões exercidas pelo mercado, pelos concorrentes, pela sociedade, pelo governo e as dificuldades impostas pela economia em geral.

Dentro deste processo de gestão estratégica há um grande esforço para a criação e manutenção de valores organizacionais que sejam capazes de promover e suportar a execução de estratégias corporativas voltadas para atender os anseios dos stakeholder's.

³³⁸ Mestre em Administração pela FEAD, consultor empresarial, professor da FANS e do SENAI/Itaúna.

³³⁹ Professor da Faculdade de Nova Serrana.

³⁴⁰ Professor da Faculdade de Nova Serrana.

³⁴¹ Mestre em Letras. Professora da Faculdade de Nova Serrana.

Devido à importância e a contemporaneidade destes temas para as organizações este artigo tem como intuito, realizar uma revisão teórica sobre o tema valores organizacionais através do contexto da gestão estratégica.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações, sejam elas nacionais ou internacionais, vivenciam um cenário repleto de incertezas, onde as mudanças tem sido constantes em todos os ambientes organizacionais.

Desta maneira elas tem se preocupado cada vez mais em suprir necessidades e aproveitar oportunidades apresentadas pelo mercado através da formulação de estratégias que focam especialmente nas ameaças e mudanças constantes mas nem sempre a cultura é integrada a este processo.

2.1- A evolução do planejamento para a gestão estratégica

Segundo Tavares (2008) a evolução do planejamento organizacional para a gestão estratégica esta intimamente vinculada ao aumento da frequência e da complexidade das mudanças ocorridas nos ambientes macro e micro-organizacionais. O processo de planejamento organizacional, que teve sua origem através da confecção de orçamentos financeiros durante os anos 1950 nos EUA e anos 1960 no Brasil, evoluiu muito durante todo o século XX e culminou na criação durante o início dos anos 1970 de conceitos como a matriz de crescimento e participação de mercado, a curva de experiência e a matriz SWOT que deram origem ao planejamento estratégico contemporâneo.

A evolução de planejamento estratégico para gestão estratégica se deu devido à percepção da necessidade de mais integração, participação e adesão das camadas inferiores do organograma da organização às ações propostas pelo plano estratégico. Segundo Tavares (2008, p. 40) “a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentado pelo planejamento estratégico: ... sua implementação”. Evidencia-se a ocorrência de uma dissociação entre o plano estratégico e as ações e decisões efetivamente tomadas dentro da organização.

Um dos trunfos da gestão estratégica foi “tornar o plano estratégico e a sua implementação em um único processo” (TAVARES 2008, p. 40). Segundo esta

perspectiva fica evidente a necessidade de maior participação e o envolvimento de todos os colaboradores na gestão estratégica por se tratar de uma atividade integradora de todos os processos organizacionais.

2.2- A gestão estratégica e seus componentes

A gestão estratégica é caracterizada como um processo de mudança da empresa com foco no futuro conduzido e concebido pela alta administração e executado através da participação de todos os membros da organização (COSTA, 2007).

A prática da gestão estratégica é alicerçada por conceitos básicos como a visão e a missão da organização, a abrangência da atuação empresarial e principalmente os princípios e valores organizacionais (COSTA, 2007).

Segundo Costa (2007) a visão e a missão constituem-se como conceitos fundamentais distintos, mas apresentam grande interação. A visão é conceituada como a descrição da auto-imagem da empresa e consiste na resposta a pergunta: como a empresa quer ser vista no futuro? A sua importância se deve ao fato de que “uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente” (TAVARES 2008, p. 97).

A visão deve ser elaborada considerando fatores importantes para a organização como o aprendizado sobre mercado, as alianças, parcerias ou redes possíveis, as competências distintivas e principalmente o capital humano, pois ela é capaz de dar significado e orientação aos colaboradores proporcionando maior congruência e inovação em suas ações (TAVARES, 2008). Sendo assim a visão deve ser simples, objetiva e abrangente, para que se torne realmente “um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização” (COSTA 2007, p. 36).

A missão pode ser conceituada como a razão da existência da empresa (COSTA, 2007), ou como a delimitação de sua atuação no negócio escolhido (TAVARES, 2008), ou ainda como “a compreensão comum do papel da organização em face da realidade” (TAVARES 2008, p. 103). A missão permite a organização responder a essenciais perguntas como: qual a necessidade que esta organização deseja suprir? Para que esta organização existe? Por que e para que esta empresa iniciou suas atividades?

A missão deverá ser desenvolvida e exercitada durante todo o tempo, por isto

ressalta-se que ela deverá ser consistente e atentar para a importância dos stakeholder's no negócio (TAVARES, 2008).

A abrangência da atuação empresarial consiste na limitação para a atuação da empresa nos diversos ambientes de negócio (COSTA, 2007), através desta, a empresa restringe sua atuação a um determinado campo.

O principal objetivo da delimitação da abrangência consiste em promover a concentração, através da escolha de um foco de atuação empresarial. Além disto, ela é capaz de promover qualificação e especificação da organização através do atendimento a públicos determinados em ambientes de negócios específicos e com necessidades delimitadas (COSTA, 2007).

2.3- A cultura organizacional na gestão estratégica

A cultura organizacional é definida como um sistema de valores, no qual todos os membros da organização têm acesso e conhecimento, e que difere de uma organização para outra (ROBBINS, 2002). Seu estudo deve atentar para as seguintes características: a cultura organizacional é profunda, pois “se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipulá-la e mudá-la quando quiser você com certeza não conseguirá” (SCHEIN 2001, p. 40); a cultura é ampla porque em busca da sobrevivência o grupo aprende diversos aspectos voltados tanto para o relacionamento com públicos internos quanto externos (SCHEIN, 2001); e principalmente a cultura é estável porque “os membros de um grupo querem se agarrar a suas certezas culturais porque a cultura dá sentido à vida e torna previsível” (SCHEIN 2001, p. 40).

Sua composição reflete uma estrutura complexa composta por múltiplos níveis como os artefatos, os valores casados e as certezas tácitas compartilhadas (SCHEIN, 2001).

A cultura organizacional é extremamente importante no contexto da gestão estratégica “porque as decisões tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis” (SCHEIN 2001, p. 19).

Schein (2001) destaca que um dos principais argumentos referentes à relevância da cultura na tomada de decisão é que ao analisá-la é possível antever as consequências das decisões e verificar se estas serão as ideais ou não, optando assim pela alternativa mais desejável. Deste modo verifica-se que um dos pontos em que mais se deve dedicar

atenção durante o processo de gestão estratégica são aspectos que tangem a cultura organizacional, neste caso compreendido por princípios e valores organizacionais.

Este esmero quanto aos aspectos culturais na gestão estratégica se deve ao fato de que os princípios e valores organizacionais são considerados como “alguns poucos pontos fixos na organização” (COSTA 2007, p. 38). Percebe-se que estes “pontos fixos” são crenças básicas existentes implicitamente ou explicitamente nas organizações que, pelo fato de já existirem muitas vezes desde a concepção da organização, já estão extremamente enraizados nos colaboradores e dirigentes.

2.4- A influência dos princípios e valores na gestão estratégica

Segundo (COSTA, 2007) os princípios são pontos e perspectivas que a organização não admite alterações, independente de qualquer circunstâncias. São exemplos comuns de princípios adotados em organizações: o respeito aos colegas e normas, a lisura nas negociações, fidelidade empresarial, ética e religiosidade. Estes princípios costumam ser explicitados através de materiais impressos como cartas de princípios, códigos de ética ou até profissões de fé, evidentemente no caso de organizações religiosas.

Ressalta-se que “quanto aos princípios... não há meio termo: ou são respeitados plenamente, ou estão sendo violados” (COSTA 2007, p. 38).

O estudo dos valores é de grande importância para a gestão estratégica porque estes estão diretamente relacionados à cultura e comportamentos organizacionais e são bases para o entendimento de atitudes e motivações dos colaboradores (ROBBINS, 2002). Os valores organizacionais são conceituados como “características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações externas” (COSTA 2007, p. 38). Ressalta-se que estes valores, na maioria das vezes, devem ser preservados e até incentivados, pois são considerados como “as cores e acabamentos” dos princípios organizacionais (COSTA, 2007). Neste caso, é explícita a relação entre valores e princípios e fica clara a importância da consideração dos princípios e valores organizacionais durante o processo de gestão estratégica.

Para Robbins (2002) os valores individuais são em sua maioria formados na infância e costumam ser estáveis durante toda a vida, pois “contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou estável”

(ROBBINS 2002, p. 60).

Percebe-se então que os valores serão refletidos através da escolha de uma conduta preferível, ou seja, uma conduta amplamente aceita e não rejeitável, em oposição à escolha de uma conduta que seja não socialmente desejável (ROBBINS, 2002). Vê-se então que os valores serão refletidos nas escolhas de conduta e que sendo assim, estas escolhas influenciarão diretamente as atitudes, que são “afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos” (ROBBINS 2002, p. 66).

3- CONCLUSÃO

A gestão estratégica como prática de planejamento tem se mostrado como um importante instrumento de gestão e vem propiciando aumentos de desempenho através do uso de suas diversas técnicas. A evolução destas tem sido tão significativa que hoje há técnicas como o Balanced Score Card (BSC) que é possibilitam até conversão da missão e visão em medidas de desempenho para um acompanhamento da estratégia (KAPLAN E NORTON, 1997).

O que se nota é que em nem todos os processos de gestão estratégica são considerados os aspectos culturais da empresa. Ressalta-se que esta negligência, quanto aos diversos aspectos culturais da organização, pode produzir uma estratégia que não respeite os valores e princípios dos colaboradores que fazem parte desta organização.

A identificação, o estudo e o respeito a aspectos culturais da organização como os princípios e os valores organizacionais resultam na formulação de uma estratégia empresarial mais participativa e conseqüentemente mais aceita por todos os membros do organograma empresarial.

Conclui-se então que itens como princípios e valores organizacionais têm impacto direto sobre a gestão estratégica. Estes itens devem ser considerados durante o processo de formulação da estratégia para que haja maior adesão e participação da organização a estratégia formulada.

Esta adesão e participação dependerão do quanto esta estratégia está de acordo com estes princípios e valores organizacionais, uma vez que estes itens têm influência direta sobre as atitudes, e destas atitudes dependerá o sucesso ou insucesso de uma estratégia empresarial.

4- REFERÊNCIAS

COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 24ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: Um estudo em duas empresas supermercadistas da cidade de Itaúna-MG

Emanuel Luis Alves de Assis³⁴²

Paulo Henrique Pimenta³⁴³

RESUMO

Para fazer frente a um cenário de muita turbulência e de rápidas mudanças, onde a competitividade é algo cada vez mais cobrado, denota-se o termo da estratégia empresarial como sendo o grande diferencial que as empresas possuem para manterem-se no mercado. Contudo, muito tem se dito a respeito das peculiaridades das estratégias, em empresas varejistas. Porém, pouco, tem sido demonstrado, como se dá a criação da estratégia, de forma qualitativa, nas empresas. Pensando nisto, que este estudo, buscou explorar o processo de formação de estratégias em empresas deste segmento, procurando demonstrar a visão dos empresários que participam dentro deste processo. Nesta apresentação, buscou apoiar-se o perfil do processo de formação de estratégias, dentro de abordagens e modelos, a fim de demonstrar características entre a prática e a teoria demonstrada.

Palavras-chave: Estratégias, varejo supermercadista, processo de formação de estratégias.

INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é identificar e analisar o processo de formação de estratégias em duas empresas supermercadistas do segmento varejista, sendo que, não descrever somente o processo de estratégia, mas também analisar a influência e relações dos atores na formação e implementação da estratégia dentro de suas empresas. Desta forma, o estudo responderá a indagação de como é formada a estratégia dentro da empresa, analisando se tais são formadas seguindo um plano, se surgem informalmente, se há uma estratégia melhor ou pior, seguindo especificamente o setor supermercadista.

Os estudos sobre estratégia, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), referem-se a um grande número de teorias, escolas do pensamento, modelos de

³⁴² Mestrando em Desenvolvimento Regional-UEMG. MBA em Planejamento e Gestão Estratégica. Graduado em Administração de Empresas-Habilitação em Marketing

³⁴³ Mestre em Administração – FEAD. Graduado em Administração de Empresas – J. Andrade. Consultor empresarial, professor da FANS e do SENAI/CETEF

estratégia e pode-se afirmar que hoje existem mais desacordos do que acordos sobre o que são ou devem ser os processos de formação de estratégias

A proposta deste artigo é relatar e analisar o processo de formação de estratégias em duas empresas supermercadistas, da cidade de Itaúna-MG. Cidade localizada no interior do estado é que possui aproximadamente oitenta e cinco mil habitantes. Demonstrar que as empresas, independente de qual, possui estratégias e que estas estratégias, possuem argumentação. Contudo, muitas são as análises para se demonstrar em qual argumentação, se posiciona o processo da estratégia.

O trabalho encontra-se estruturado em mais cinco seções, além da introdução. A seguir encontra-se uma demonstração a respeito do varejo brasileiro e a participação do estado de Minas Gerais, neste contexto. Após, a fundamentação teórica, que embasa este estudo. Posteriormente, a discussão do processo de formação de estratégias. Em seguida a metodologia utilizada, os resultados e análises realizadas. Por fim, as considerações finais, onde indica-se a contribuição deste estudo.

1. O PANORAMA DO VAREJO SUPERMERCADISTA BRASILEIRO E A PARTICIPAÇÃO DE MINAS GERAIS NESTE CENÁRIO

O varejo é o responsável pela entrega e atendimento aos consumidores finais e deve colocar produtos e serviços a disposição destes consumidores, para melhor satisfazê-los.

Para *American Marketing Association*, o varejo inclui “todas as atividades incidentes na venda ao consumidor final. Os bens vendidos podem ser produzidos, comprados ou mantidos em estoque pelo vendedor”.

Já Kotler (2003, p. 336) descreve o varejo como “todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal e não empresarial”.

Dentre as funções básicas do varejo destacadas por Bernadino (2006),(apud Levy e Weitz, 2000), destacam a de “fornecer uma variedade de produtos e serviços, dividir lotes grandes em pequenas quantidades, manter estoque e fornecer serviços.

Dentre estas três concepções destacadas pelos referidos autores, nota-se a complexidade de uma empresa varejista. Tal empresa, além da função de oferecer produtos variados e com preços acessíveis ao seu segmento, trabalhasse também a

gestão dos serviços, que depende de uma administração a parte para tal concepção, a fim de gerar maior valor para os consumidores.

O referido item aborda o estudo ao varejo supermercadista, que dentre outros, foi um setor que passou por diversas modificações em virtude dos aspectos macroambientais de seu negócio.

Ainda Kotler (2003, p. 337), na descrição dos tipos mais importantes de varejistas, define os supermercados como sendo, “lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens, alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades dos clientes de alimentação, artigos de lavanderia, higiene pessoal e limpeza doméstica”.

Já Silveira e Lepsch (1997, p.06), “definem supermercado como um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto- serviço.”

Aproximadamente cinco décadas implantado no Brasil, o supermercado tornou-se indissociável do modo de vida do consumidor. Os principais supermercados foram instalados a partir da década de 1960, e na década posterior, houve a sedimentação de grandes cadeias, inclusive com a abertura dos primeiros hipermercados (Marques, Noronha, 2001, p.177-178).

Conforme Rojo (1998,p.10-20), destaca que “a década de 1980, foi caracterizada por instabilidades políticas e econômicas no país, enquanto a década de 1990, é um período marcado por uma enorme competição no setor, inclusive com o aparecimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas.

Estas grandes lojas passaram por diversas situações que fizeram com que alterassem sua forma de gerenciar e de criar estratégias devido aos acontecimentos ocorridos principalmente no período de 1994, onde sofreram com a política drástica de redução inflacionária, introduzida com o Plano Real.

A redução da inflação, após o Plano Real, fez com que os grupos de supermercados deixassem de lucrar com aplicações financeiras, onde as empresas compensavam seus problemas operacionais, que quando acompanhavam a inflação, podiam chegar a patamares de até 80% ao mês.

Os supermercados estavam sendo expostos a desafios cada vez maiores, no intuito de conseguirem uma maior excelência em operações de serviços, diversidade em produtos e facilidades de atendimento.

Este novo modelo causou mudanças operacionais do varejo, fazendo com que os serviços nos supermercados fossem oferecidos com maior qualidade, otimizando relações entre os atores envolvidos, como fornecedores, intermediários, clientes e sociedade. Além de toda esta alteração na parte gerencial, os supermercadistas, tiveram que aprender a trabalhar com margens menores e então, tiveram que otimizar os desempenhos dos processos das suas empresas.

Além destas alterações gerenciais, a globalização, a diversidade de produtos e informações, que foram surgindo, fez com que o posicionamento do cliente diante destas lojas, alterasse de forma complexa.

Com este novo consumidor, vem o surgimento de novos concorrentes e a exigência de mais competitividade, fez com que as lojas supermercadistas, fizessem alterações, de formas drásticas em seu modo de agir interna e externamente.

Os supermercadistas tiveram que investir mais em termos operacionais, como infra-estrutura e no layout de suas lojas, buscando ter maior competitividade no mercado. Investiram também no maior mix de produtos e serviços, além de iniciarem um processo de maior comunicação de suas ofertas no mercado e de investirem em mais em seus recursos humanos. Bem como, os supermercadistas foram persistentes, pois estavam deparando com quebra e paradigmas, pois os consumidores estavam saindo aos poucos das mercearias, empórios e feiras de bairros. Além, da competitividade, proporcionar ao consumidor a oportunidade de realizar compras em lotes menores e mais vezes ao mês.

Como destaca Bernadino (2006, p.20-21), o modelo de relacionamento do varejista com seu fabricante e fornecedor mudou. Pois antes, enfatizava questões de preço, volume e prazo, estratégias voltadas para o conceito interno de gestão. Hoje com a concorrência acirrada, passou a priorizar, além das estratégias de gestão interna, aquilo que o cliente deseja comprar. Ou seja, a participação do cliente passou a ser mais valorizada dentro da loja.

Diante de tantas mudanças no setor supermercadista, descreve como fator de análise a evolução e os impactos tecnológicos neste setor, que favoreceram numa relação de maior transparência entre empresa e cliente. O setor teve amplo investimento em automação, tendo em vista, o intuito de melhorar o atendimento ao cliente e a sua eficiência operacional

Muito desta transparência nas relações deve-se também a adaptação destas lojas, ao Código de Defesa do Consumidor, de 11 de setembro de 1990, que foi um verdadeiro avanço na consolidação dos direitos dos consumidores.

Enfim, de acordo com a Revista Supermercado Moderno (12/2010), “os índices de crescimento econômico do País serão um pouco inferiores aos de 2010, afinal os resultados de 2011 serão comparados com um ano de expansão e não com um de crise financeira. Para a alegria dos supermercadistas, o setor varejista será um dos poucos que continuará avançando acima da economia.

Marcelo Waideman, economista chefe da [GS&MD – Gouvêa de Souza](#), projeta uma alta de 7% a 8% no volume de vendas do varejo, um pouco abaixo dos resultados de 2010 que devem alcançar aumento de 10,5% a 11%. Já o PIB (Produto Interno Bruto) de 2011 deve registrar alta de 4,5% a 5% aquém do crescimento deste ano, estimado em 7% a 7,5%.

Hoje um grande advento na economia e no setor supermercadista brasileiro é a entrada de investidores/empresas estrangeiras, realizando aquisições e mesmo fusões no setor.

Contudo em Minas Gerais, as empresas locais vêm causando alterações neste cenário. Realizando investimentos em expansão no setor. É o que afirma a Revista Supermercado Moderno de 16/11/2010, “O que explica o predomínio das redes locais? Os investimentos em expansão. Em 2010, deverão surgir 40 novas unidades e ser gastos R\$ 200 milhões em inaugurações e reformas, segundo estimativas da Amis (Associação Mineira de Supermercados) – R\$ 50 milhões a mais do que em 2009 e o dobro de 2003”.

Ainda segundo a AMIS, Minas têm destaque diante outros estados em relação ao faturamento. Conforme a associação, “o setor elevou o faturamento de R\$ 10 bilhões em 2003 para R\$ 12,3 bilhões no ano passado, num crescimento ininterrupto. A previsão é faturar, pelo menos, R\$ 13,1 bilhões no ano de 2010. Em mesmas lojas, o avanço também tem sido considerável. Descontada a inflação, as vendas aumentaram 5,9% em 2007, 9% em 2008 e outros 5,5% em 2009. Ainda no ano de 2009, conforme dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), Minas representava 8,5% do faturamento nacional do setor supermercadista”.

Mediante isto, demonstra-se que cada vez mais os responsáveis pelas empresas supermercadistas, devem estar atentos às mudanças e oportunidades. Hoje o setor supermercadista de Minas Gerais, é referencial em todo país, mesmo diante a tantas intervenções internacionais neste negócio, mostrando que o jeito mineiro de gerenciar possui sua forma de construção própria de estratégia, conhecimento e competência para atuar no mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1- ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As empresas num todo, passam por períodos de criação e adaptação as novas regras e normas competitivas do mercado do qual estão inseridas. Com isto, o grande desafio dos gestores das empresas, é o de como manter-se competitivo no mercado.

Para Meirelles ET AL. (2000), a crença de que somente “boas idéias” seriam suficientes para assegurar o sucesso e sobrevivência das organizações, não vem demonstrando ser verdadeira por alguns motivos. Dentre eles destaca-se primeiro na falha que os executivos apóiam suas previsões, em quais suas idéias se baseiam, segundo, pelo fato de as mudanças organizacionais serem tantas, que os procedimentos estruturados, não serem capazes de adequar à empresa, a nova realidade.

Por este motivo, vem sendo debatido, o termo estratégia, independente do porte, segmento e tempo de mercado da empresa e ou de sua forma gerencial.

Tanto se fala neste termo estratégia, que podemos usar a definição de Henderson (1998), onde define estratégia como “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Já Prahalad e Hamel (2005), denominam esta vantagem competitiva como sendo “a competência essencial ou *core competence*, que segundo eles, é um conjunto de habilidades, que podem emergir e serem desenvolvidas dentro da própria empresa, com características únicas que diferenciam a empresa do concorrente.

Trazendo estas competências para os supermercados, podemos destacar o mix de produtos e ofertas, simpatia e atendimento diferenciado, que podem ser percebidos, pelos clientes.

Contudo, há uma variedade de definições do conceito do que seja estratégia. Para Besanko ET AL. (2000), “muitos comentam frases comuns como metas a longo prazo, políticas, que sugerem que estratégia está relacionada com decisões que a empresa toma e suas conseqüências: o sucesso ou a falha.”

No entanto, sobrepondo do pensamento de que estratégia está ligada a decisões, Mintzberg (2001, p.186), descreve que “... estratégia, na verdade, uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferenciada, sem perceber a diferença”.

Ao ver as definições até então dos referidos autores, nota-se uma dificuldade de definir exatamente, o que vem a ser estratégia. Percebe-se que a idéia do que seja e onde forma-se a estratégia fica muito pulverizada por sua utilização em transações rotineiras dentro das empresas.

No entanto, dentro das definições de estratégia, sempre é considerado um termo comum, a questão do “ambiente” em qual está, a empresa.

Porter (1989), afirma que “não existe qualquer consenso sobre o que venha a ser estratégia corporativa e, muito menos, sobre como formulá-la”.

Ainda Porter (1989), “a posição estratégica adotada por uma empresa, emerge de três fontes distintas: variedade, necessidade e acesso”. Onde Porter, redefine estratégia como sendo “a criação de uma posição única, tendo atividades diferentes, onde chega-se na essência de um posicionamento de mercado, diferente dos seus competidores de mercado.

Enfim, para Meirelles (2003), “estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam o conjunto da organização, lidam com adequação entre esta e o ambiente de atuação, sendo de natureza complexa e envolvendo aspectos de conteúdo e processo.”

Nesse caminho, mostra-se que fazer estratégia é algo de supra importância para as empresas, contudo um grande desafio, em virtude das variáveis que deve levar em considerações, independente de qual ambiente a empresa está.

3. FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A definição de termo estratégia nos leva a pensar em inúmeras variáveis que se deve analisar, no intuito de gerar ora, vantagem competitiva, ora posicionamento, ora alcance dos objetivos, entre outras. A discussão entre a definição encontra-se lacunas e contradições, entre visões de vários autores.

Contudo, além da definição sobre estratégia, devemos pensar como se dá o processo de formação de estratégias dentro das empresas.

No caso de empresas varejistas supermercadistas, este é um fato muito interessante de se analisar, pelo motivo da quantidade de empresas deste segmento, porte, tradição, recursos e capital humano, diferenciados.

Para Winttington (2002), para analisar a formação de estratégias dentro das organizações, devemos saber, o que é realmente estratégia para os empresários dos

segmentos estudados. Além destes aspectos, saber as empresas e empresários percebem sobre estratégias e como as utilizam.

Winttington (2002) entende que não se deve procurar o conceito teórico de estratégia, mais sim, o modo como ela é formulada e trabalhada dentro da empresa. Para compreender esta forma de estudo proposta pelo autor, devemos conhecer e ou pesquisar, onde e como se dá o processo de criação da estratégia. Quem cria ou quem são as pessoas que criam a estratégia. Qual (is) atividade (s) esta pessoa (s) desenvolve (m). Quais são as competências, recursos, ferramentas e técnicas disponíveis. Como e em qual ambiente esta empresa está inserida. Qual (is) seu (s) objetivo (s). São monitorados.

“Portanto, compreender estratégia na organização, não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições, mais entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia.” (Winttington, 2004a).

Ainda, sobre o processo de formação de estratégia, Meirelles (2003, p.44), afirma que, “para se analisar o processo estratégico de uma organização é necessário conhecer os atores e as dinâmicas envolvidas nas escolhas e definições dos rumos organizacionais, os papéis e funções de executivos, gerentes, áreas funcionais, diretorias, conselhos e mesmo alguns outros grupos de interessados, tais como supridores de recursos financeiros, outros fornecedores, clientes, governo etc.”

Saraiva (2004), descreve que “a estratégia será originada a partir de um contexto, entendendo-se por último o conjunto de variáveis formado por tempo, cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade destes, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno”.

Mintzberg e Walters (1985), afirmam que “a formação das estratégias podem ocorrer em duas direções: uma deliberada e outra emergente. A diferença fundamental entre a estratégia deliberada e a emergente é que, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que se realizem intenções, a última permite a noção de “aprendizado estratégico”, ou seja, as empresas se desenvolvem a medida que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Uma estratégia poderá emergir em resposta a uma situação em evolução, ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação, seguido de implementação.”

Mintzberg e alguns outros autores de estratégias, afirmam sobre a importância da análise, planejamento, formulação e a implementação da estratégia. Contudo, Goold e Campbell (1998), “apontam que não existe uma maneira única e melhor de se formular

estratégias: estas são atitudes que dependerão da natureza dos negócios de atuação, das pessoas envolvidas no processo, da necessidade de ação exigida pelo mercado, bem como dos objetivos e estrutura da organização.

Neste caso, torna-se importante também, compreender além dos conceitos sobre estratégias, cada uma das formas propostas da formação das estratégias nas empresas. Sejam elas por meio do planejamento, análises ambientais, intuição e feeling, para então definir os rumos estratégicos das empresas. Com isto, mostra-se a importância deste trabalho para os pesquisadores de estratégias, ao se demonstrar no próximo item, o estudo e enquadramento estratégico conforme modelo de Winttington (2002).

4. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar e interpretar o processo de formação de estratégia em duas empresas do segmento supermercadista, da cidade de Itaúna-MG. Buscaram conhecer como é formada a estratégia dentro destas empresas e em qual teoria as informações fornecidas pela empresas, se enquadrariam.

Para a realização deste trabalho, foi caracterizada principalmente, a utilização da metodologia qualitativa de pesquisa, do tipo interpretativa, onde a proposta foi de edificar um construto, que descrevesse o processo de formação de estratégias em empresas de origem familiar, varejistas supermercadistas, com modelos de gerenciamento próprios, de cidade do interior de Minas Gerais, além de envolver aspectos sociais, históricos e ideológicos, que não podem ficar contidos, apenas em fórmulas numéricas e ou em algum dado estatístico.

Levando em consideração o elevado número de empresas deste segmento e a dificuldade dos pesquisadores em analisar todas as demais empresas, definiu-se em realizar um estudo de duas empresas consolidadas da cidade de Itaúna-MG, que são o Supermercado e Varejão Alfa e o Supermercado Beta. Foi-se definidas estas duas empresas, por ambas preencherem quesitos básicos do caso proposto a ser estudado. Todas as duas empresas são familiares, uma já possui um plano definido, outra o plano está centralizado no dono, ambas são supermercadistas, de tradição e notoriedade na cidade, são competidoras, possuem sonhos, mais de uma loja na cidade e pessoas dispostas a crescer e fomentar estratégias.

A metodologia qualitativa foi selecionada, por estar relacionada ao que Alves Mazzotti (2001, p.132) destaca, “como a natureza predominante dos dados qualitativos,

que pressupõe: “descrição detalhada de situações, eventos, pessoas interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos, documentos, correspondências, atas ou relatórios de casos.”

Na evidenciação do estudo, trabalhou-se com pesquisas bibliográficas primeiramente, onde foram coletadas informações, com base na literatura.

Lakatos e Marconi (2003) descrevem que “a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando deste modo a conclusões inovadoras, não sendo uma repetição do que foi anteriormente dito ou escrito sobre determinado assunto”.

Além das pesquisas, foi utilizada entrevista aberta, com a finalidade de atender finalidades exploratórias, onde buscou o detalhamento de questões e a formulação mais precisa dos conceitos relacionados. A escolha da entrevista como técnica/ instrumento, é explicada por permitir uma maior interação entre o pesquisador e o pesquisado. As entrevistas tiveram duração média de quarenta e cinco minutos e foram realizadas no mês de novembro, no dia vinte e dois.

Conforme Minayo (1996), “a entrevista aberta é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compressão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos”.

Dentre os tópicos levantados na entrevista, buscou analisar principalmente com os entrevistados, os objetivos prioritários para o varejo supermercadista; A realização do processo de construção de estratégias; os diferentes papéis/ funções existentes na construção de estratégias; o processo de acompanhamento da execução de uma estratégia; os processos de revisão/ adaptação das estratégias.

Contudo, o método predominante foi o estudo de caso, pois possibilitou um levantamento mais completo das informações. No entender de Godoy (1995, p.25), o estudo de caso, “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular”.

Esta pesquisa irá comparar o processo de formação de estratégias, conforme modelo proposto por Wintington (2002), onde no item seguinte, será apresentado o modelo e o posicionamento das empresas, análise do conteúdo das entrevistas e o enquadramento segundo o modelo utilizado para o estudo.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS

Os processos de formação de estratégias nas empresas podem seguir passos distintos e até mesmo contrários.

Para análise do estudo realizado, foi-se utilizado o modelo de Winttington (2002), que apresenta a estratégia, dividida sob quatro abordagens distintas, das quais foram utilizadas na análise das entrevistas realizadas nos supermercados.

As abordagens segundo Winttington (2002) são:

“Abordagem Clássica, Abordagem Evolucionista, Abordagem Processualista e Abordagem Sistêmica. A escola clássica é formada pelo direcionamento de processos planejados e uma busca constante pela maximização do lucro. Já a escola sistêmica utiliza os processos deliberados, mas buscando resultados plurais e não apenas a maximização do lucro. Dentro das perspectivas de processos emergentes, a escola evolucionária distingue-se da processualista por orientar sempre o máximo lucro, enquanto os processualistas utilizam as estratégias de forma emergente, mas são orientados a resultados plurais, ou seja, não apenas o lucro, mas melhorias estruturais, processos, imagem e outros.”

Com a descrição e o entendimento do modelo proposto pelo referido autor, foi realizado a entrevista e análise das respostas.

A primeira empresa entrevistada foi o Supermercado e Varejão Alfa. Uma empresa de tradição na cidade, localizada em bairros distantes da região central.

O Supermercado e Varejão Alfa originou-se há quinze anos e atua no varejo supermercadista “com o objetivo de atender as necessidades de seus clientes”. Seu proprietário, “acredita no potencial do mercado da cidade de Itaúna-MG” sendo assim trabalha pautado na “busca incessante pela qualidade do atendimento e inovação que resultou na expansão e consagração da empresa.” Hoje a empresa contabiliza cinco lojas em diferentes bairros periféricos da cidade, sendo eles: Parque Jardim; Itaunenense; Cidade Nova; Garcias e; Morada Nova.

Pois bem, o contato com um dos responsáveis do Supermercado e Varejão Alfa, levou o pesquisador, a um conhecimento maior da empresa. Foi constatado que esta empresa possui uma formação familiar, centralizada e que passou por um rápido processo de crescimento. É uma empresa, ainda não departamentalizada estruturalmente, mais sabe da importância de utilizar tais processos, para então, alavancar seu desenvolvimento.

As respostas colhidas na entrevista sustentam esta análise:

Qual é o principal objetivo de sua empresa?

O lucro. Esse é o principal objetivo de qualquer empresa, pois através dele é que realizamos investimentos para atingir reconhecimento na região como o melhor supermercado para seus clientes, fornecedores e funcionários.

Descreva como é realizado o processo de construção de estratégias em sua empresa?

Em nossa empresa, primeiramente, na cabeça de seus donos, temos um sonho de negócios. Queremos que nossa empresa cresça cada vez mais e seja uma empresa exemplo em nossa região, e com estes objetivos reunimos uma vez por mês para discutirmos as questões da empresa e definirmos as estratégias por departamento.

Tendo como base a resposta dada acima, qual é o seu papel/ função na construção de estratégias da empresa?

Meu papel é avaliar as questões financeiras da empresa, ou seja, avaliar custos x benefícios de cada investimento.

Como você(s) acompanham a execução da estratégia visando o alcance dos resultados propostos?

Vou às lojas uma vez por semana, acompanho com os gerentes todos os objetivos traçados, e também dia a dia, acompanho relatórios apresentados pelos os departamentos.

De quanto em quanto tempo, você(s) revisam a estratégia?

Não tenho um período determinado, mas reviso sempre que há uma necessidade ou mudança de planejamento.

A estratégia da empresa Supermercado e Varejão Alfa podem ser definidos como emergente, dentro da abordagem de Mintzberg e Walters (1985). Os autores identificam as estratégias como sendo planos deliberados e ou em resposta ao ambiente como sendo emergente. E a construção da estratégia desta empresa, se mostra muito mais como uma resposta aos movimentos do ambiente, do que, algo deliberado.

O posicionamento tomado por esta empresa, muitas das vezes, é consequência de seu processo gerencial e pela influência de seus criadores.

Ao analisar as respostas e abordagens definidas por Wintington, entendeu-se que, o Supermercado e Varejão Alfa, está próximo às abordagens ora Processual, pois conforme Wintington (2002), "O pensamento dos processualistas reza que as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento íntimo com as operações diárias e as forças básicas da organização. Esta abordagem tem menos confiança na força dos mercados

para assegurar resultados de maximização do lucro”.Contudo, ora a visão do supermercado, afere-se a abordagem Evolucionista, pois, “para a escola evolucionista, os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Os pensadores desta escola aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas. Em um ambiente competitivo, as estratégias elaboradas podem apenas levar a uma vantagem temporária: os concorrentes rapidamente imitarão e desgastarão qualquer benefício obtido a princípio. Portanto, nesta perspectiva, é o mercado e não os gerentes que fazem as escolhas mais importantes. Sendo assim, as estratégias apenas emergem.

Então, neste caso, fica explícito que, a maioria das estratégias do Supermercado e Varejão Alfa, acontece como respostas aos fatores que ocorrem no ambiente, apesar desta característica é na maioria das vezes relacionada à improvisação, pouca profissionalização da empresa e a ambientes competitivos e turbulentos.

A outra entrevista aconteceu no Supermercado Beta, que é uma das empresas mais bem conceituadas em seu segmento na cidade. É muito comum ouvir na cidade de Itaúna-MG, a expressão “vou ao Beta comprar isto ou aquilo” e um dos fatores que contribuem para isto é o grande tempo de mercado: “a Família Beta atua no ramo do varejo no mercado itaunense desde 1966”.Este supermercado foi o pioneiro em vários aspectos do varejo supermercadista, onde merece destaque a prática constante do benchmarking: “o Beta sempre esteve a frente, buscando a qualidade nos produtos que oferece e a excelência na relação com seus clientes”.

A empresa conta com seis lojas na cidade que contam “com todo o conforto para seus clientes, oferecendo qualidade, variedade e muita praticidade”. Conforme seus proprietários, “a empresa acredita no futuro e visa novos mercados”.A história do Beta é a soma dos sonhos dos seus fundadores, com os sonhos de seus fornecedores, clientes e funcionários. “Uma história de construção de conceitos, adaptação às constantes inovações do setor e crescimento que acompanha o próprio desenvolvimento do Brasil.”

Como no Supermercado e Varejão Alfa, a entrevista no Supermercado Beta, com um das gestoras da empresa, permitiu ao pesquisador, a um conhecimento maior da empresa. A princípio, percebe-se que esta empresa também possui uma formação familiar. É uma empresa, já departamentalizada estruturalmente, onde os patriarcas dos sócios gerenciam os respectivos departamentos, com metas e objetivos específicos em cada um destes. As respostas obtidas na entrevistas sustentam a análise.

Qual é o principal objetivo de sua empresa?

Crescer por meio de expansão geográfica e por meio de novos modelos de negócio.

Descreva como é realizado o processo de construção de estratégias em sua empresa:

O Supermercado Beta tem um plano estratégico de curto, médio e longo prazos e que se sustenta pelo projeto empresarial que é revisado mediante análise de mercado e análise de resultados alcançados. Esta revisão é feita pela presidência e pela diretoria. A partir desta revisão nascem novos objetivos estratégicos sempre alinhados ao plano estratégico de longo prazo e que se desdobram em metas e planos de ação de curto prazo.

Tendo como base a resposta dada acima, qual é o seu papel/ função na construção de estratégias da empresa?

Enquanto uma das responsáveis pela área de estratégia e responsável pela área de marketing e RH da empresa participo ativamente do processo de revisão. Também respondo pela mensuração de dados importantes sobre o mercado, pesquiso tendências de consumo e macro tendências e respondo pela gestão do conhecimento na empresa.

Como você(s) acompanham a execução da estratégia visando o alcance dos resultados propostos?

Usamos a ferramenta BSC, temos o painel de bordo que é avaliado semanalmente pelos gestores e gerentes e mensalmente pela diretoria. Cada objetivo estratégico tem o seu indicador. A partir da análise dos indicadores é criado um FCA (Fator/causa/ação) que busca a solução gerenciando o plano de ação e promove redirecionamentos e alinhamentos visando o alcance das metas e objetivos.

De quanto em quanto tempo, você(s) revisam a estratégia?

Uma vez ao ano, sempre no início de novembro.

A estratégia no Supermercado Beta possui de uma maior dependência do planejamento. A estratégia seria então baseada, no planejamento, com objetivos definidos, uma maior lucratividade e crescimento. A estratégia no Supermercado Beta, ocorre de forma deliberada, com base em planos, direcionamentos e controles, fazendo com que as intenções se realizem, além da utilização de ferramentas de planejamento, como o Balanced Scorecard (BSC), que possibilitam até conversão da missão e visão em medidas de desempenho para um acompanhamento da estratégia (KAPLAN E NORTON, 1997).

Já na abordagem de Winttington (2002), entende-se que o Supermercado Beta,

estaria próximo, ora da abordagem Clássica, onde, que o planejamento pode-se adaptar e antecipar as mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio da análise racional, afastada do “campo de batalha” dos negócios. Além que sustentam esta abordagem, a ênfase no longo prazo, a estratégia orientada pelo lucro, a concepção explícita e deliberada das metas e a sequência lógica de ações. E ora, atentando-se na abordagem Sistêmica, onde, o princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados.

Então, com base nestas análises, conclui-se neste ponto que, ambas as empresas possuem estratégias. Contudo, para o Supermercado e Varejão Alfa, a estratégia é construída a partir de respostas às necessidades do ambiente, enquanto no Supermercado Beta, a estratégia é construída com embasamento em planos e estes são avaliados e controlados. Nota-se que não há um melhor modelo de estratégia para uma empresa. Estas empresas analisadas são empresas de sucesso e notoriedade em seu segmento de atuação. Com base no que afirma Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado, enquanto a outra impede o controle. Desta forma fica a pergunta, em que grau cada modelo de estratégia é adequado, onde, como, quando e por quê?

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade cada vez mais acirrada tem demonstrado a necessidade das empresas em focar em diferenciais e nos meios em que alcançaram estes diferenciais. O setor supermercadista não tem sido diferente. Este setor cada vez mais, vez se destacando na economia brasileira, como responsável pelo crescimento do PIB e nas vendas de bens de consumo diário.

O estudo do processo de formação estratégias neste setor mostrou ser um desafio interessante. O entendimento de estratégias nestas organizações levanta o desafio perante os estudos desenvolvidos na atualidade de forma generalizada sobre a definição e implantação das melhores estratégias para as empresas.

Acredita-se, que as realidades das empresas deste segmento podem expressar aspectos específicos, que carecem de uma maior atenção e análise. Neste sentido, a

utilização da metodologia qualitativa, buscou expressar aspectos que poderiam compreender a realidade da formação da estratégia, dentro das empresas. Não se prendendo a indicadores específicos. Buscou também, reduzir a distância e o apressado a conceitos já formulados acerca de estratégia e demonstrar que não será um conceito único, para todos, em particular, as empresas deste segmento, que possuem históricos, estruturas e recursos diferenciados.

Vasconcelos (2001), já havia citado a “síndrome do ornitorrinco”. Em vez dos animais previstos no Safári de Estratégia (Mintzberg et AL, 2000), é provável que encontremos criaturas realmente estranhas quando compararmos os modelos teóricos com a prática da estratégia. “Se por um lado, a mente dos estrategista parece funcionar bem com inconsistências, paradoxos, paradigmas múltiplos e modelos conflitantes; por outro, as teorias são freqüentemente simplificadoras demais para dar conta de todas as complexidades econômicas, técnicas e humanas, da estratégia empresarial. (Vasconcelos, 2001, p.13).

Desta forma, empresas do setor supermercadista estão cada vez mais, buscando melhorias, inovações e estratégias que as sustentem no mercado. Sendo importante ressaltar que, os resultados e estudos realizados nestas empresas, poderão ser um indicador para as empresas do segmento mediante os vários programas propostos de estratégias de crescimento e evolução do seu negócio. Lembrando que, não é intenção atacar tais programas e propostas, mais sim a partir de tais resultados, realizar novas pesquisas, análises e estudos, sobre o processo de formação de estratégias e análises destas empresas, se estão preparadas ou não para efetivarem tais programas em suas empresas.

REFERÊNCIAS

A.M.A. "Reporto f the Definitions Committe". *Jornal of Marketing* 13 (2): , Oct. 1948. Citado em Stilman, Meyer. *O Comércio Varejista os Supermercados na Cidade de São Paulo*. São Paulo, Faculdade de Ciências econômicas e Administrativas da USP, 1962,p.5.

ALVES-MAZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F.O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ED. São Paulo: Pioneira, 2001.

BERNADINO, Eliane de Castro; Pacanowski, Mauro; Khoury, Ncolau; REIS, Ulyssess; *Marketing de Varejo- Rio de Janeiro*, 6ª Edição, 2006, Ed. FGV.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of Strategy*. New York, John Wiley& Sons, 2000.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, Mar./Abr.1995.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 349-362, 1998.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 24ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip, GARY, Armstrong; *Princípios de Marketing*, São Paulo, 9ª Edição, Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa. *Varejo Competitivo*, São Paulo, v. 5, p. 173-197, 2001.

MEIRELLES, A. de M. *A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. Tese (Doutorado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003.

MEIRELLES, A. de M. et al. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 24., Florianópolis, 2000. *Anais Florianópolis: ANPAD*, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. 6ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, 1985.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 400p.

Revista Supermercado Moderno- Reportagem: A força das redes locais. Sem mineirice não tem negócio, 16/11/2010- Natalie Catuogno Consani.

Revista Supermercado Moderno- Reportagem: Em 2011, varejo crescerá acima da economia (mais uma vez); 07/12/2010- Viviane Sousa.
(<http://www.sm.com.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=12200&sid=3>)

Revista Supermercado Moderno- Reportagem: Supermercados mineiros: sete anos seguidos de crescimento, 12/11/2010- Natalie Catuogno Consani.

ROJO, J. G. Supermercados no Brasil: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

SARAIVA, E. V. A construção de estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte.

SILVEIRA, J.A.G.; LEPSCH, S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./maio/jun. 1997.

UFMG/CEPEAD, 2004.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, 2001. Anais São Paulo: Campinas, ANPAD, 2001.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática RAE- Revista de administração de empresas. v. 44, n. 4, out./dez., 2004a.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia? São Paulo: Thomson, 2002.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS E A GLOBALIZAÇÃO: A obtenção da vantagem competitiva focada na teoria de Porter

Emanuel Luiz Assis Alves³⁴⁴

Paulo Henrique Pimenta³⁴⁵

RESUMO

Entendemos que este ensaio irá propiciar e auxiliar um entendimento sobre os temas estratégias e globalização, bem como trazer maiores informações e busca de mais adequações a cada setor diante a definição dos mesmos, contudo, direcionar as organizações na busca e alinhamento de vantagens competitivas de acordo com o segmento. A realização deste trabalho acadêmico restringiu-se a levantamentos bibliográficos das visões de autores conceituados sobre o tema, dando ênfase no qual entendemos como destaque nos estudos das estratégias. Sabemos também que há limitações nas visões demonstradas, porém este trabalho não possui um objetivo de indicar a melhor conceituação de estratégia, mas sim de alerta sobre a importância e a necessidade de maior contextualização sobre este tema na área acadêmica. É importante realmente definir se há um caminho correto e como trilhar neste caminho, sendo então, este material auxiliaria na obtenção de mais produções de acadêmicos sobre o assunto, gerando então uma construção da escola da globalização e do saber estratégico.

Palavras-chave: Globalização. Vantagens Competitivas e Estratégia.

ABSTRACT

We believe that this trial will encourage and assist an understanding of the issues and globalization strategies, as well as bring more information and search for more adjustments to each sector on the definition of them, however, targeting organizations in the search and alignment of competitive advantage according with the segment. The achievement of this academic work was restricted to literature surveys of the views of respected authors on the subject, focusing on what we understand as highlighted in studies of the strategies. We also know that there are limitations in the views shown, but this does not have a work order to illustrate the concept of best strategy, but early on the importance and need for more background on this topic in academia. It is important to determine whether there really a right way and how to walk this path, and then this material would help to obtain more productions of academics on the subject, then creating a school construction globalization and strategic knowledge.

Key words: globalization, competitive advantage and strategy.

³⁴⁴ Mestrando em Desenvolvimento Regional pela UEMG –professor universitário, coordenador do curso técnico em Contabilidade da EEI.

³⁴⁵ Mestre em Administração pela FEAD, consultor empresarial, professor da FANS e do SENAI/Itaúna.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo e a sociedade têm passado por uma série de profundas transformações, tais como a queda do muro de Berlim, a decadência socialista, a recente mobilidade do poder e do capital, a revolução tecnológica, dos transportes e das comunicações.

Estas transformações afetaram a sociedade das mais diversas formas. São mudanças que abrangem desde a adoção de novos hábitos de vida e consumo, alguns destes muitas vezes originados do outro lado do hemisfério como a meditação ou apreciação a culinária oriental, e até o modo de gerir as empresas, onde se vê claramente em algumas organizações a decadência dos tradicionais modelos de produção tayloristas e fordistas através da adoção de modernas técnicas ohnistas focadas em produção enxuta e de alta qualidade.

A globalização fez com que o tempo e a distância se tornassem questões relativas, enquanto você lê este artigo pessoas na Índia ou até na China atendem e fazem ligações para todo o mundo, algumas inclusive sem o uso direto de telefone, como a tecnologia Voip, para solucionar as suas dúvidas e problemas através de call center's de empresas multinacionais. Isto sem falar que, se você lê através da tela de um computador, este provavelmente possuirá peças que já viajaram centenas de milhas mundo a fora para fazer parte de seu aparelho. A globalização alterou e muito os rumos da história e o modo de se fazer e de se gerir negócios no século XXI.

A ORIGEM DA GLOBALIZAÇÃO

Não há informações sobre uma data precisa da gênese deste fenômeno, mas acredita-se que este processo originou-se no século XVI com o advento das grandes navegações que com o desenvolvimento do transporte marítimo possibilitou as transações entre o novo e o velho mundo (Assai; Almeida, 2007).

Após esta etapa inicial a Revolução Industrial e sua produção em escala se incumbiram de espalhar produtos e serviços de diversas nacionalidades por todo o globo terrestre. Este foi o advento das organizações multinacionais e transnacionais que possibilitaram a mobilidade do poder e do capital por todo globo.

O próximo período foi caracterizado pela quebra de fronteiras e diminuição das barreiras ao comercio possibilitados através da formação dos acordos de livre comércio

entre as nações e blocos econômicos. Uma das características marcantes deste período foi a popularização do acesso a qualquer tipo informação através do uso da internet.

Estas características agrupadas com outros diversos fatores culminaram na gênese da economia global, caracterizada muitas vezes por um aspecto negativo, as crises econômicas globais, como foram os casos das crises de 1929 e mais recentemente da crise imobiliária.

OS CONCEITOS DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização tem como base a existência de um mundo integrado, onde segundo Parker (2007) as influências econômicas, sociais, culturais e tecnológicas e de negócios atravessam fronteiras, muitas vezes extremamente tênues, como as nações, as culturas, o tempo, o espaço e as indústrias com uma facilidade enorme. Estas influências possibilitaram mudanças revolucionárias, com amplo escopo em todas as esferas da vida.

Devido à abrangência deste tema, que permeia por diversas áreas da ciência como a sociologia, a política, a economia e a administração entre outras, não há uma uniformidade sobre os conceitos, mas sim uma miscelânea de conceitos, cada um abordando uma área específica em que o tema globalização impactou direta ou indiretamente.

Parker (2007) apresenta três abordagens distintas ao conceituar a globalização, a abordagem popular, a abordagem sociológica e a abordagem gerencial.

Popularmente a globalização é conceituada simplesmente como o aumento da ausência de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações. Esta ausência de fronteiras e barreiras para o comércio é evidenciada através da formação dos diversos blocos econômicos como o Nafta, o Mercosul e a Comunidade Européia, nesta última há inclusive a expressão “cidadão europeu”, que é caracterizada pela extrema facilidade no trânsito de pessoas destas nações entre os países membros.

Para a abordagem sociológica a globalização é um fenômeno de compressão do mundo e intensificação de que ele é um todo. Trata-se de uma visão de mundo global, mas dotado de ações locais, onde todos são responsáveis por suas ações e principalmente pelas consequências atuais e futuras destas ações.

Na gestão a globalização é tratada como um conjunto de alterações nos diversos padrões tradicionais de produção, investimentos e principalmente no comércio internacional. Alterações estas que impactaram diretamente sobre as estratégias

competitivas utilizadas pelas mais diversas organizações, principalmente através do aumento da complexidade no planejamento destas estratégias.

Hoje grande parte das empresas nacionais conta com concorrentes globais, que arduamente competem por cada fatia de mercado independente de sua localização geográfica.

A GLOBALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

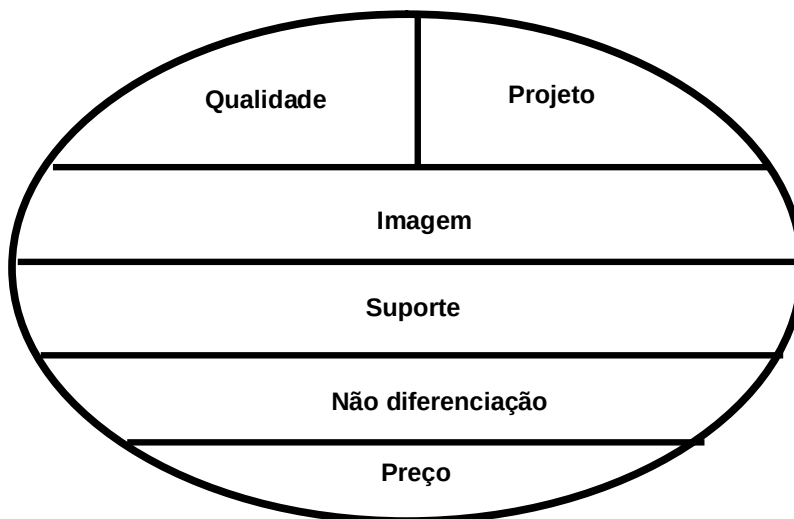
A estratégia competitiva adotada é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização. O processo de criação das estratégias organizacionais, normalmente é conduzido pela alta cúpula da administração da empresa, sendo que estas pessoas são responsáveis pelo futuro e longevidade da organização.

Para que esta longevidade organizacional seja possível, é necessário que as empresas busquem atender os anseios de seus diversos stakeholders. Na busca pelo alcance desta longevidade organizacional e do atendimento aos anseios dos stakeholders emergem diversos modelos de estratégias competitivas genéricas.

Estes modelos têm como objetivo principal proporcionar técnicas para que as organizações alcancem melhora de sua posição competitiva, ou seja, uma vantagem frente a seus concorrentes capaz de colaborar para esta para o alcance da longevidade organizacional e do atendimento aos stakeholders.

Dentre as estratégias competitivas genéricas, duas se destacam tanto em ambientes corporativos como em ambientes acadêmicos, elas são a tipologia de Mintzberg (1988) e a tipologia de Porter (1980, 1985).

A tipologia de estratégias genéricas apresentada por Mintzberg (1988), renomado autor de livros sobre estratégia, é composta por seis estratégias distintas sendo elas: a qualidade, o projeto, a imagem, o suporte, a não diferenciação e o preço. Este modelo pode ser assim representado:



Fonte: Mintzberg (1988)

Para Mintzberg (1988) a empresa que adota a estratégia da qualidade destaca-se por oferecer um produto melhor que o de seus concorrentes. Este pode ser melhor em diversos aspectos, sejam eles melhores em desempenho funcional ou tenham maior durabilidade ou ainda, se for o caso, menor probabilidade de falhas.

A organização que utiliza a estratégia projeto oferta produtos ou serviços diferentes em relação aos concorrentes, que agrada mais às preferências específicas de alguns segmentos de mercado, sendo que este produto ou serviço não é necessariamente considerado melhor por todos os segmentos.

Quanto à estratégia imagem a empresa pressupõe que, se o cliente tem dificuldade em avaliar as características técnicas de um determinado produto ou serviço ou então, que se o cliente estiver em busca de status, ele optará pelo produto ou serviço que tiver melhor imagem no mercado.

Na estratégia suporte as empresas oferecem ao cliente um item além do produto em si, por exemplo: serviços (garantia estendida, maior número de pontos de assistência técnica, prazo de pagamento estendido, entrega em domicílio, instalação, entre outros).

Quanto a não diferenciação, nesta estratégia as empresas limitam-se a imitar as ofertas dos concorrentes, procurando superá-los por meio de “ajustes finos” através de ações criativas e ágeis.

Para Mintzberg (1988), a estratégia preço traduz-se em duas vertentes: o menor preço em relação ao produto oferecido ao mercado (visão focada em custo de aquisição para o comprador) e o maior preço em relação ao produto oferecido ao mercado (o preço prêmio como um diferenciador de qualidade ou status).

A primeira vertente, a do preço baixo do mercado, consiste em oferecer ao mercado um produto com características muito próximas às ofertas dos concorrentes, mas por um preço mais baixo. E a segunda vertente, a do preço mais alto que o praticado no mercado, consiste numa estratégia de diferenciação por preço alto, útil naquelas situações de compra em que o comprador possa correlacionar preço alto com qualidade superior ou status.

Para Porter (1980, 1985), um dos autores mais aceitos no ambiente corporativo, as estratégias competitivas genéricas figuram em quatro quadrantes, sendo eles: a liderança no custo, a diferenciação e o enfoque (em custo ou diferenciação).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	<i>Alvo Amplo</i>	Liderança em Custo	Diferenciação
	<i>Alvo Estreito</i>	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1980, 1985)

A liderança em custo significa basicamente, que a empresa que utiliza esta estratégia, oferta ao mercado algo semelhante às ofertas de seus concorrentes, porém o faz a um custo total mais baixo que seus concorrentes.

Vale salientar que o custo mais baixo nem sempre consiste em preço mais baixo, o que normalmente, com a venda a preços de mercado, possibilita melhores margens de contribuição e lucratividade para a empresa.

Quanto à diferenciação Porter (1980, 1985) refere-se à oferta de um produto ou serviço que melhor atenda aos anseios da maioria dos segmentos de mercado, desde que o valor adicional incorrido para oferecer este diferencial não exceda as vantagens de preço prêmio proporcionado pela sua oferta distinta da concorrência.

No quadrante enfoque em custo a empresa que opta por esta estratégia deverá reduzir o seu custo total por meio da especialização em modelos de produtos ou em formas de atendimento e entrega apropriada apenas para certos segmentos de mercado.

Já para adotar o enfoque em diferenciação, a empresa deverá focar diferenciação por meio de um atendimento especializado a necessidades específicas de seu público-alvo, desde que tais necessidades sejam suficientemente distintas das dos demais segmentos de compradores da indústria.

O PAPEL DAS ESTRATÉGIAS PARA OBTENÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

No decorrer dos tempos, o conceito de estratégia vem sendo amplamente debatido, ganhando relevância devida sua importância e pela sua visibilidade no aspecto empresarial, no objetivo de ganho de posições no mercado e no âmbito acadêmico, na formação de gestores com visão aguçada, o que faz com que evidencie críticas e sugestões a padrões adotados pelas organizações.

Nas definições e confirmações, Porter (1998 a, p.23) afirma que; ao se formular estratégias, o plano de ação da empresa, deve posicioná-la, de forma que suas capacitações, forneçam a defesa necessária diante da força competitiva, de forma a melhorar a posição estratégica da empresa, antecipando as mudanças nos fatores essenciais das forças e dando retorno antecipado com estratégias coerentes a de seus concorrentes.

Através desta afirmação, Porter torna-se um dos autores mais citados quando se cita o tema estratégia.

Segundo Porter (1980,1986), para a empresa defender o seu posicionamento e atuar de modo a influenciar as forças competitivas, haveria três opções estratégicas genéricas: liderança por custo, diferenciação, enfoque.

Pela definição de Porter (1996, p. 64), estratégia competitiva é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes para se formar um mix de valor único.

A estratégia é essencial para fortalecer a cadeia de valor do negócio, maximizar a performance de cada área, processo e atividade da empresa, integrar fornecedores, clientes e demais stakeholders, em torno de objetivos comuns, sendo como imprescindível para o sucesso. (Porter, 1985).

A posição competitiva ideal de uma empresa dependerá da estratégia definida pela mesma, em relação aos seus concorrentes e pela sua capacidade de mudança em detrimento aos acontecimentos no mercado. Tal estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e de sustentabilidade para empresa no mercado.

Dentre as questões que baseiam a escolha da estratégia competitiva, estão as atratividades da empresa e de seus fatores que determinam esta atratividade ao longo prazo e os fatores que determinam a posição competitiva no setor.

Neste contexto a participação dos gestores é fundamental, pois suas decisões que irão determinar se haverá a geração de valores para todos envolvidos da empresa e se há convergência em recursos e competências, bem como os riscos eminentes de suas competências serem copiados ou substituídos pelos concorrentes. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Porter (1980,1985), propõem uma estrutura composta por três tipos de estratégias: Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque (em custo ou diferenciação).

O que Porter condena, é uma empresa não conseguir desenvolver nenhuma das opções, ocorrendo desta forma, uma fraqueza ao lidar com as forças competitivas da empresa, trazendo consigo uma menor rentabilidade para o negócio. O fato de não escolher deliberadamente a estratégia à qual a empresa irá seguir, constitui-se um empecilho na busca da vantagem competitiva da empresa.

Para Porter (1985), somente através da definição da estratégia, é que se constitui a vantagem competitiva, sendo que o maior inimigo seria a idéia da dispersão e da conciliação; “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial” e o seu lema é ser diferente, entre a escolha das estratégias.

A VISÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS SEGUNDO PORTER

Neste caminho, a empresa ao adotar uma das três estratégias genéricas, ela estará buscando um posicionamento ideal no mercado e influenciando as forças competitivas que a fomentam. Caso a empresa adote uma posição intermediária, é visualizada, como uma indefinição quanto ao seu posicionamento estratégico, ao que ela realmente deseja, torna-se confuso. Pois desta maneira, a empresa não consegue traçar objetivos delineados, não aproveita gestão de baixo custo, nem efetua ofertas diferenciadas, não obtém lucros significativos e ainda não atende as necessidades e expectativas do mercado. Segundo ele, as organizações que apresentam melhor desempenho, são aquelas que conseguem definir entre as três estratégias, a que atenderá seu foco.

Com a estratégia de liderança no custo, percebe-se que a empresa irá priorizar seus custos como sendo os mais baixos no mercado, sendo um mecanismo de defesa da empresa, diante a rivalidade ou entrada de concorrentes, ficando a posta no fator preço. Para que esta estratégia funcione, a empresa deve rever todos os seus custos, desde a

compra de insumos, matéria-prima e materiais, até sua pós-venda, procurando sempre manter os processos de seus setores eficientes.

Quando a empresa opta pela opção de liderança no custo, não significa necessariamente que ela fornecerá produtos com qualidade inferior. Hoje o mercado já não aceita produtos com baixa qualidade e este baixo custo e respectivamente preço, pode significar eficiência na sua produção, administração e relacionamentos. É a forma de gestão da empresa quem determinará seu sucesso. Um acompanhamento de tecnologias, maquinário e as mudanças do mercado são essenciais para a empresa se manter eficaz. Isto casada, a informações atuais e profissionais diferenciados.

Desta forma estará se prevenindo de alguns riscos desta estratégia, que por vivermos em um mundo globalizado e de fácil informação, os concorrentes podem adquirir tais tecnologias antes de nossa empresa ou mesmo copiar o processo, ou então, demorar a acompanhar as mudanças, devido o foco no custo.

Já na estratégia de diferenciação, fica determinado o foco na diferenciação, onde evidencia que a empresa ofereça no mercado, produtos que sejam considerados pelos clientes com características que distinguem dos concorrentes. Ou seja, a empresa que se apoiar nesta linha estratégica, deverá ser diferenciada das outras em algum aspecto em torno de qualidade, em novas tecnologias e em serviços diferenciados ou agregados. Os profissionais desta empresa devem pensar a partir da experiência do cliente com o produto ou serviço oferecido pela empresa. Atuando desta forma, a empresa poderá obter clientes que estejam dispostos a pagar mais por um produto que estes considerem ser diferente e de maior valor, protegendo assim da rivalidade de seus concorrentes.

Porém há alguns riscos, como o cliente escolher produtos a preços mais baixos, substituindo os oferecidos pela empresa, bem como a empresa não controlar seus custos em favor da alta diferenciação e também a imitação dos concorrentes.

Porter demonstra que as empresas devem sempre buscar novas oportunidades no mercado, contudo, com menor custo e não eximindo da diferenciação no mercado. Afirma ainda, que poderá existir várias empresas com foco em diferenciação, desde que cada empresa, se dedique a canais diferentes das demais empresas, sendo desta forma agregando diferenciação, mantendo seu custo compatível ao mercado e valorizando as características necessárias a suprir as expectativas dos clientes.

Contudo, para atuar na estratégia de enfoque, a empresa deverá escolher um mercado específico em uma região, ou então, determinar grupos específicos de

compradores e direcionar sua atenção para estes, tendo opção de escolher entre as estratégias de diferenciação e ou então baixo custo.

Atuando na linha estratégica do enfoque, a empresa será capaz de atender melhor seu público estratégico que os possíveis concorrentes que buscam atender a todos. Este público deve ser viável. O estudo deste, deve se antever as características demográficas, sociais, psicológicas, geográficas e econômicas. Assim a empresa, poderá atuar de forma efetiva, determinando custo ou diferenciação.

A diferença nesta linha estratégica está no foco das atividades realizadas pela empresa em relação ao segmento e público que buscará atender.

Como nas outras linhas estratégicas, a linha da estratégia do enfoque também prevê riscos. No caso do mercado hoje, a empresa ficar presa em um único mercado ou linha, poderá devido a globalização, sofrer risco de uma multinacional do ramo ou de segmento diferente, perceber a oportunidade e adentrar neste mercado, podendo adquirir a única carteira de clientes.

A essência destas linhas estratégicas está em como as empresas poderão criar e sustentar vantagens competitivas no mercado em que atuam e implementar estratégias amplas e atrativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura estudada, verifica-se que a determinação das estratégias está intimamente ligada na obtenção da vantagem competitiva da organização. Esta análise vale-se de que nos últimos anos muitas empresas têm-se concentrado no redesenho operacional e em melhorias em processos, para busca de melhor posição diante a concorrência global. O que ocorre em nossa percepção, deixando desta forma de lado a formulação e acompanhamento das estratégias empresariais, fazendo com que as empresas tornem-se indiferenciadas entre si.

A concentração em somente alguns setores da empresa faz com que práticas de comparações e adaptações entre estas se torne constante, com isto ocorre à falta de uma vantagem competitiva clara e objetiva para os stakeholders.

A adaptação de estratégias irá depender dos agentes envolvidos na direção destas organizações. Estas decisões acarretaram em práticas diversas das empresas, perdendo o foco nas vantagens competitivas necessárias para obtenção de maior rentabilidade da organização.

Este estudo entre as estratégias e os impactos da globalização, demonstra que este tema ainda continua em situação de maturação. São diversas as tendências que se abordarão nesta área, sendo que esta análise sobre as estratégias derivadas de Porter e a evolução e impacto da globalização, é individual e não transferível, pois se valerá de cada organização encontrar qual estratégia adotar e qual vantagem competitiva buscará, a fim de buscar seu direcionamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ASSAI, Lia Naomi; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A influência da globalização nas pequenas empresas**. 2007

MINTZBERG, Henry. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. **Advances in strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLMSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PARKER, Bárbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In. CLEGG, S.R.; HARDLY, C.; NORD, W. R. (org). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. vol. 1. 1ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

OS OBSTÁCULOS EXISTENTES NA ATIVIDADE DE FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

Paulo Henrique Pimenta ³⁴⁶

Marcelo Lemos de Medeiros ³⁴⁷

Márcio Lucas Pereira ³⁴⁸

Jane Chirley Brandão ³⁴⁹

RESUMO

O atual ambiente institucional vem expondo as organizações a sensíveis mudanças, e com isto obrigando-as a serem cada vez mais flexíveis e ágeis para se manterem competitivas no mercado global. Tais alterações no ambiente institucional têm levado as empresas a repensarem seus relacionamentos com outras organizações. Portanto estes relacionamentos estão, cada vez mais, sendo pautados na cooperação ao invés da concorrência propriamente dita. Logo, vê-se que, como resposta as alterações que vêm ocorrendo no ambiente institucional, as empresas estão constituindo novas formas organizacionais. Estas novas formas organizacionais, pautadas no relacionamento interorganizacional, são sustentadas por processos de ação coletiva, em que os objetivos tornam-se comuns para obtenção de vantagens mútuas entre os partícipes, sendo estes objetivos operacionalizados através da formação de redes de empresas. Apesar de apresentar-se como um importante instrumento para o aumento da competitividade organizacional as redes contam com proeminentes obstáculos que dificultam a sua formação. Sendo assim, vê-se que as redes apresentam alguns obstáculos referentes à sua formação dos quais valem ser ressaltados a mudança de mentalidade do gestor, a inexistência de instrumentos jurídicos capazes de abarcar as redes, além do fato de que muitas vezes o que mantém a rede é desejo de cooperar, a instabilidade da rede, a dificuldade de decidir em rede e os conflitos. Vale ressaltar que estes obstáculos devem ser dirimidos ou até eliminados para que haja êxito na formação da rede.

Palavras chave: Obstáculos na formação redes. Formação de redes. Redes de empresas.

ABSTRACT

The current institutional environment is exposing organizations to sensitive changes, and thereby forcing them to be increasingly flexible and agile to remain competitive in the global market. Such changes in the institutional environment have led companies to rethink their relationships with other organizations. Therefore, these relationships are increasingly being guided by the cooperation instead of competition itself. Thus, we see that, in response to the changes occurring in the institutional environment, companies are building new organizational forms. These new organizational forms, grounded in

³⁴⁶ Mestre em Administração pela FEAD, consultor empresarial, professor da FANS e do SENAI/Itaúna.

³⁴⁷ Doutor em Estatística e Experimentação Agropecuária. Professor da Faculdade de Nova Serrana.

³⁴⁸ Administrador, Professor da Faculdade de Nova Serrana.

³⁴⁹ Advogada, Professora da Faculdade de Nova Serrana.

interorganizational relationships are sustained by collective action, in which the goals become common for obtaining mutual benefits among participants, these goals being operationalized through the formation of business networks. Although presented as an important tool for increasing organizational competitiveness chains have prominent obstacles to their education. Thus, we see that the networks present some obstacles related to its formation of which are worth to be highlighted change of mentality of the manager, the lack of legal instruments that can encompass networks, besides the fact that often what keep network's willingness to cooperate, the instability of the network, the difficulty of deciding on the network and conflitos. Vale emphasize that these obstacles should be removed until settled or to be successful in network formation.

INTRODUÇÃO

Apenas a compreensão da lógica das organizações e do volúvel mercado não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das organizações, pois novos formatos organizacionais vêm surgindo à medida que ocorrem drásticas mudanças no ambiente institucional vigente. Vê-se então que no atual ambiente, caracterizado por amplas transformações organizacionais, as empresas que gerem de maneira eficaz seus relacionamentos interorganizacionais vêm formulando novas formas organizacionais tais como redes, alianças e clusters (PEREIRA, 2005).

Verifica-se que muitas vezes estas novas formas organizacionais são sustentadas por processos de ação coletiva, dentre os quais os objetivos tornam-se comuns para obtenção de vantagens mútuas, sendo estes processos alicerçados sob uma perspectiva na qual os interesses individuais sejam atendidos de forma paritária e em comum acordo (TENÓRIO, 2000).

Frente a um mundo cada vez mais globalizado, exposto a efervescência dos processos de inovação e com a abundante oferta de informações, algumas organizações tendem a constituir novos modelos organizacionais, tais como as redes de empresas, com intuito de administrar as adversidades ambientais e complementarem seus recursos.

Ademais, a carência individual de recursos humanos, materiais e financeiros, entre outros fatores, têm dificultado os processos de inovação e crescimento de algumas empresas, sendo estas geralmente pequenas ou médias organizações.

A constituição de relacionamentos interorganizacionais entre as empresas têm se mostrado como uma interessante solução para o enfrentamento destas insuficiências de recursos porque, ao mesmo tempo, são capazes de preservar a heterogeneidade dos parceiros e objetivam o aumento da flexibilidade organizacional (PEREIRA, 2005).

Fica evidente que, frente aos atuais desafios impostos pelas constantes mudanças organizacionais, as empresas têm cooperado entre seus pares, por meio da constituição de redes, objetivando complementar suas potencialidades, a fim de melhorarem tanto de forma individual quanto coletiva sua competitividade, alcançando com isto sensíveis melhorias na eficácia organizacional.

Tais mudanças organizacionais estão disseminadas por praticamente todos os mercados, que devido às diversas externalidades vêm se tornando cada vez mais competitivos, obrigando as organizações a responderem a estas mudanças com inovadoras formas organizacionais e de gestão.

Vê-se então que, nos mais diversos mercados, a lógica organizacional tradicional não responde mais a totalidade das questões postas pelo mercado mundial.

Novos conhecimentos e tecnologias, novos perfis de clientes e de organização da produção, novas fronteiras organizacionais têm demandado uma nova postura às organizações. Inclusive, há quem caracterize esta nova postura como um novo tipo de competição. A competição está mais acirrada a cada dia que se passa devido, entre outros fatores, à externalidades como a supressão das fronteiras nacionais, ao avanço da globalização, à desregulamentação dos mercados e principalmente às múltiplas alterações ocorridas nos ambientes econômico, legal, social e ambiental no último quartil do século passado (CASTELLS, 2000).

Diante destas mudanças, as organizações têm buscado novas formas de competir e organizar sua produção, buscando assim uma nova forma para complementar suas potencialidades e minimizar suas adversidades.

Vê-se que estas organizações têm atuado de maneira diferente da tradicional forma de competição, elas têm buscado cooperar por meio da formação de redes (AMATO NETO, 2000).

REDES EMPRESARIAIS: UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O TEMA

O termo rede não é um conceito novo e desde sua longínqua origem já apresentou os mais diversos usos e conceitos, derivados dos diferentes contextos no qual o termo foi aplicado (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Há relatos que a terminologia rede tem sua gênese na teoria dos grafos, e também há evidências que sua origem se deu nos trabalhos de autoria do matemático suíço Leonard Euler, ainda no limiar do século XVIII (MISOCZKY, 2009).

Misoczky (2009) ressalta que a palavra rede foi utilizada como metáfora originalmente em meados de 1930 e que já nas décadas seguintes, devido à influência dos acadêmicos de Harvard, a metáfora sobre redes foi abandonada dando origem a um modelo de análise denominado de redes sociais, que tinha como foco a análise de fatores estruturais como a estabilidade, a coesão e a integração comunitárias.

No decorrer do século XX, imbuído da emergência da internacionalização econômica, pautada em exigentes padrões de qualidade e produtividade, originou-se a necessidade de reorganizar os fatores econômicos e os modelos de gestão, de modo a compatibilizar o desenvolvimento empresarial. Conforme Cândido (2001), no último quartil do século XX o ambiente de negócios expôs as organizações a uma crescente pressão, a qual foi caracterizada pelas constantes mudanças nas conjunturas política, econômica e social ocorridas no ambiente organizacional.

Já Nadler e Tushman (1994) expõem que esta crescente pressão, em que as organizações foram e que atualmente são expostas, tem sua origem em um conjunto de forças composto por profundas alterações tecnológicas, aumento da competitividade nos mais diversos segmentos econômicos e em escala global, além de profundas mudanças nas expectativas dos clientes e na participação dos governos, e alterações na constituição da força de trabalho, que geraram sensíveis mudanças em termos de sexo, formação, educação e idade da força de trabalho.

Assim sendo, percebe-se que, a partir de tais influências ambientais, as empresas têm enfrentado um ambiente de negócios imbuído de grandes doses de incerteza, risco e insegurança. E que para sobreviver neste volátil, competitivo e globalizado ambiente de negócios, as organizações têm objetivado alcançar tamanha adaptabilidade, de modo a conseguirem se re-estruturar de maneira flexível, buscando por meio da inovação novas configurações organizacionais mais eficazes (CÂNDIDO, 2001).

Para Olave e Amato Neto (2001) as novas configurações organizacionais pautadas na cooperação entre semelhantes, na complementação e no compartilhamento de recursos são uma possibilidade concreta para prover o desenvolvimento empresarial no atual ambiente.

Ao refletir vê-se então frequentemente empresas com *designs* organizacionais baseados na colaboração e na cooperação, e sem uma distinção específica entre os limites empresariais entre elas (VINHAS, 2008).

Estes *designs* empresariais baseados na cooperação, muitas vezes são oriundos da interdependência organizacional existente entre os diversos elos de uma cadeia

produtiva, sendo que esta interdependência ocorre em razão de uma empresa não possuir sob seu controle todos os recursos inerentes a execução de uma determinada atividade necessária ao seu crescimento e desenvolvimento (KANTER, 1997).

Kanter (2000) também aponta que, uma vez que nenhuma organização pode controlar ou deter todos os recursos necessários individualmente, as formas de relacionamento interorganizacionais baseados na interdependência como as alianças, as *joint-ventures* e a até a colaboração externa serão cada vez mais comuns ao ambiente de negócios contemporâneo, deixando as organizações mais flexíveis e interdependentes.

Isto faz com que as organizações estejam constantemente repassando a outras empresas as atividades secundárias, sendo que estas executam apenas as atividades nas quais são melhores, uma vez, que devido à complexidade e dinâmica ambiental, as organizações empresariais em rede têm apresentado melhores resultados em comparação com as atividades individualizadas (CÂNDIDO, 2001).

Assim vê-se que, frente a este panorama, as organizações têm se tornado mais interdependentes entre si. Deste modo, por meio da formação de redes elas têm conseguido, ao se relacionar com outras empresas, o acesso aos ativos ou recursos que não conseguiriam possuir internamente (VERSCHOORE, 2006).

Logo, no momento em que uma organização opta por adotar uma estratégia baseada em cooperação entre empresas, esta busca reduzir o seu risco frente ao ambiente organizacional, pois o risco ambiental diminui significativamente, devido ao fato da colaboração entre empresas estar baseada no comprometimento de valores culturais, como a atuação empresarial pautada na lealdade, na honra aos compromissos assumidos, no justo preço dos serviços ofertados, entre outros valores assumidos entre as empresas partícipes da rede de cooperação (OLAVE e AMATO NETO 2001).

Verifica-se então que as redes podem ser entendidas como uma nova forma organizacional, com o intuito de propiciar uma resposta às rápidas mudanças nos ambientes econômico, institucional e tecnológico das organizações (CÂNDIDO, 2001).

O PROCESSO DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE REDES

No atual ambiente organizacional composto por sensíveis mudanças, tanto nos modelos de produção, quanto nos modelos de organização social, a velocidade nas respostas às mudanças ambientais e a flexibilidade organizacional são fatores que podem constituir-se como verdadeiras vantagens competitivas globais (CÂNDIDO, 2001).

Baseadas nesta premissa, vêm-se formar um razoável número de redes de empresas, pois à medida que os custos assumem maiores proporções junto ao faturamento, a colaboração pode se tornar um fator imprescindível para a sobrevivência empresarial (CÂNDIDO, 2001).

Cândido (2001) ressalta que as redes podem operacionalizar soluções para diversos problemas empresariais, como no caso das pequenas empresas que, devido ao pequeno volume de produção, ficam impedidas de acessar mercados que favoreçam a economia de escala. Além disto, é apontada outra vantagem, que consiste no fato de a paridade competitiva ser alcançada sem que a empresa deixe de ser flexível e independente.

Tendo como base os valores pertencentes à cultura organizacional, tanto Corrêa (1999) quanto Casarotto Filho e Pires (1999), concordam que para formação de uma rede de empresas é necessário que haja três aspectos culturais distintos entre os partícipes: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

Para Corrêa (1999) a existência de confiança entre os parceiros é imprescindível para formação de uma rede, pois conforme ressaltam Olave e Amato Neto (2001) a cultura de confiança contempla os aspectos que resultarão na cooperação entre as empresas como, por exemplo, a ética, e os interesses comuns existentes na relação entre as empresas.

A cultura da competência abarca questões que se relacionam com as competências essenciais que cada parceiro possui, abrangendo tanto aspectos materiais quanto imateriais, tais como o domínio de instalações, equipamentos, tecnologia de processos e *know how* (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Já a cultura da tecnologia da informação contempla diversos aspectos relacionados com os recursos computacionais que serão utilizados para o processamento dos dados da rede. Sendo assim, segundo Olave e Amato Neto (2001) a cultura da tecnologia da informação é responsável pelo fluxo de informações que circularão de maneira ágil pela rede.

Para Powell (1990) a origem da formação de uma rede de empresas, baseada na colaboração, se dá por meio de um rol de situações possíveis. Dentre estas, se destacam aspectos estratégicos como o acesso a determinados recursos de caráter crítico para a organização, e a obtenção de conhecimentos especializados, que podem, em muitos casos, ser um motivo mais relevante até do que a diminuição dos custos de transação.

Pereira (2005, p. 47) ressalta que “existem várias razões para as empresas cooperarem em redes”. Tal afirmativa é confirmada por Lipnack e Stamps (1994) que apontam que as organizações formam redes em razão dos seguintes motivos:

A) possibilidade de comprar coletivamente, o que possibilita o acesso a insumos e matérias-primas a um custo efetivamente menor;

B) possibilidade de comercialização conjunta, o que resulta em sensíveis quedas nas despesas com distribuição e fretes;

C) possibilidade de compartilhar recursos de pesquisa de desenvolvimento, o que desonera a empresa dos altos custos com o desenvolvimento individualizado de tecnologia;

D) possibilidade de treinamento cooperativo, o que gera profissionais mais treinados, e que produzem com maior qualidade e;

E) o estabelecimento de programas de qualidade que, conjuntamente, podem acarretar maiores ganhos e menores custos de produção.

São identificados por Pereira (2005) cinco fatores que incentivam a formação de redes. Tal autor aponta a “disposição anterior para a cooperação, interesse financeiro, nível de serviço, poder e autonomia, e o número e diversidade de membros na cooperação” como fatores que influenciam de maneira direta a formação da rede (PEREIRA, 2005, p. 51). Logo, quando há a presença destes fatores, a formação das redes é de sobremaneira facilitada.

O principal objetivo da formação de redes nas organizações parte do pressuposto que, quando organizadas de maneira coletiva, estas empresas podem se tornar mais competitivas, pois de acordo com Cândido (2001) elas podem, de maneira colaborativa, desenvolver e implementar soluções para os seus problemas. Em muitas vezes tais problemas consistem na dificuldade existente ao acesso às matérias-primas e insumos, crédito, tecnologia e aos órgãos de apoio, além de dificuldades na distribuição e na promoção de seus produtos.

Em Pereira (2005) são identificadas três motivações principais para a formação de redes: a redução dos custos de transação, a melhoria do comportamento estratégico e o aumento da aprendizagem organizacional.

AS PRESSÕES CONTINGENCIAIS ATUANTES NA FORMAÇÃO DE REDES EMPRESARIAIS PROPOSTAS POR OLIVER (1990)

Para Oliver (1990) é a partir das pressões contingenciais que as organizações são influenciadas a trabalhar de maneira colaborativa. Deste modo, as redes são formadas por seis pressões contingenciais: a necessidade, a assimetria, a reciprocidade, a eficiência, a estabilidade e a legitimidade.

A necessidade é sustentada pelas análises baseadas em abordagens de dependência de recursos, pois segundo ela, a formação de redes é muito influenciada pela escassez dos recursos ambientais (OLIVER, 1990).

Quanto à assimetria, Oliver (1990) afirma que as organizações são induzidas em seus relacionamentos interorganizacionais pelo exercício de poder e autoridade de uma empresa sobre a outra. Portanto, a abordagem de assimetria de poder determina porque as organizações detentoras de recursos escassos exercem poder, influência ou ainda controle sobre as não detentoras destes recursos.

Uma boa parte da literatura existente sobre redes está baseada na contingência da reciprocidade. A reciprocidade é responsável por proporcionar uma cultura norteada pela cooperação, colaboração e controle. Deste modo, é latente que as redes ocorram em razão de interesses e objetivos comuns às organizações (OLIVER, 1990).

A eficiência é sustentada pela teoria dos custos de transação, pois a organização é orientada a alcançar maior desempenho organizacional a partir da eficiência em suas transações com os demais atores (OLIVER, 1990).

A estabilidade caracteriza-se como uma resposta às mudanças ambientais, uma vez que o ambiente dotado de grande incerteza é o que induz as organizações a formarem relacionamentos interorganizacionais que possibilitem aumento da estabilidade ambiental (OLIVER, 1990).

No que diz respeito à legitimidade esta contingência é fundamentada pela teoria institucional, na qual o ambiente institucional exerce influência sobre a atividade e os resultados da empresa, de modo que justifiquem que esta organização faça parte de uma rede (OLIVER, 1990).

Oliver (1990) ainda aponta que estas contingências explicitam os motivos de uma organização relacionar-se com outras, mas que embora cada uma destas contingências já

seja suficiente para formação da rede, não raras vezes, várias destas contingências apresentam-se simultaneamente.

Há também outro fator bastante crítico para a formação de redes, a flexibilização das organizações. Sabe-se que este fator é provocado devido ao acirrado processo competitivo presente no ambiente, sendo que este requer das organizações extrema rapidez nas respostas às mudanças ambientais (BALESTRIN, *et al* 2005).

Galbraith e Lawler III (1995) confirmam esta afirmação ao apontar que a necessidade de flexibilização é um dos mais importantes fatores para a formação das redes. Para eles, no futuro haverá uma enorme necessidade de flexibilidade e rapidez, além do que esta flexibilização pode ser proporcionada pela organização em redes.

OS OBSTÁCULOS REFERENTES À FORMAÇÃO DE REDES

Apesar de existirem vários motivos para uma empresa ingressar em uma rede, segundo Pereira (2005, p. 52) “cresce o interesse pelo entendimento das falhas da cooperação.” Para tal autor, estas falhas são creditadas à extrema complexidade do processo, devido ao fato de lidar com “organizações juridicamente independentes, economicamente interdependentes e, em muitos casos, indistintas para o consumidor” (PEREIRA, 2005, p. 52).

No que se referem aos obstáculos à constituição de uma rede, estes já se apresentam no princípio básico para a formação das redes, a cooperação. Segundo Wegner (2005), a primeira barreira quanto à formação de redes consiste no fato de que a cooperação somente existirá se as condições de colaboração, confiança e reciprocidade forem totalmente interiorizadas, respeitadas e cumpridas por todos os membros envolvidos na formação da rede. Inclusive, Pereira (2005, p. 63) aponta que, “a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes”.

Esta ideia é reforçada por Casarotto Filho e Pires (2001) que apontam que, para que haja cooperação, é necessária uma ruptura do paradigma individualista pautado na racionalidade limitada dos atores e haja a adoção de uma nova cultura de colaboração, caracterizada pela troca de informações e ideias, criação de uma visão estratégica única, contribuição pessoal de cada um dos parceiros, supressão do individualismo e aceitação de que o parceiro é uma organização semelhante.

Esta ruptura de paradigmas vai além, tanto que Vinhas (2008) sustenta que há duas grandes barreiras que consistem no difícil entendimento, por parte do gestor

tradicional, que mesmo sendo seu negócio muito bem estruturado, individualmente, ele dificilmente alcançará a competitividade exigida pelo mercado. E que a segunda barreira consiste em fazê-lo entender que a organização, outrora tida como concorrente, pode tornar-se um potencial aliado na luta pela sobrevivência no competitivo ambiente organizacional (VINHAS, 2008).

Ribault *et al.* (1995) ressaltam como barreiras à formação de redes o fato da rede não corresponder a nenhuma tipologia jurídica específica. Tal fato é confirmado por Pereira (2005, p. 21), que afirma que “a incidência de relações interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres, que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades”.

Assim, evidencia-se que o único fator que mantém sua sustentação, em muitos casos, é a vontade de participar e cooperar existente nos gestores das empresas partícipes. Logo, vê-se que à medida que, na visão do gestor, a empresa partícipe não alcança os objetivos desejados, existe uma grande possibilidade de esta empresa abandonar a rede. Então, conclui-se que ao formar redes de empresas é importante a formulação de contratos que pormenorizem cada aspecto que regerá a rede, inclusive os aspectos que tangem a desvinculação da empresa à rede, mesmo sabendo que contratos complexos são geralmente incompletos (PEREIRA, 2005).

Outra barreira significativa consiste no iminente risco de instabilidade da rede. Esta instabilidade pode originar-se no instante em que um dos partícipes descumprir um de seus compromissos informais relativos ao apoio mútuo entre os partícipes da rede (RIBAUT *et al.*, 1995).

Este é um dos mais significativos empecilhos impostos à formação da rede, devido ao fato de a rede se firmar por meio de compromissos formais e informais. Quanto aos compromissos formais, um contrato pode reger a atuação dos partícipes, mas quanto aos informais, que surgem durante a execução dos trabalhos na rede, não há este artifício jurídico que o vincule à obrigação de cumprir este compromisso, há somente aspectos de coerção moral que influenciarão na execução, ou não, deste compromisso (RIBAUT *et al.*, 1995).

Como a instabilidade é um obstáculo à formação de redes, a seleção dos partícipes da rede constitui-se como um grande desafio à manutenção da estabilidade da rede. Pereira (2005) afirma que, para que a seleção dos partícipes da rede não se torne um obstáculo a sua formação e futura manutenção, este processo deve ser pautado pela análise da habilidade dos atores trabalharem juntos, aqui denominada de compatibilidade

dos partícipes, pela capacidade dos partícipes em executarem atividades independentes, e pelo comprometimento dos partícipes, que consiste na disponibilidade existente no ator em trabalhar em conjunto para consecução de objetivos comuns.

Outra possível barreira à formação das redes consiste no problema de decidir em rede, neste caso quando esta é composta por um número muito grande de partícipes. Pereira (2005, p. 53) afirma que “negociar a coordenação em rede produz um alto número de atores envolvidos e um aumento das suas opções de ações”. Logo, se conclui que, de maneira geral, decidir em redes constitui-se como uma proeminente barreira à sua formação.

Como nas redes os partícipes não são obrigados a compartilhar suas competitividades no sistema e estão expostos as divergências de agenda e horários, as decisões em rede tendem a apresentar problemas relativos ao excesso de tempo gasto para deliberar a decisão. Portanto, uma vez que a decisão deve ser compartilhada em rede, a agilidade e a rapidez típicos de decisões tomadas por pequenas empresas individuais, não está presente nas decisões tomadas pela rede (PEREIRA, 2005).

Este aspecto torna-se ainda mais crítico, pois conforme aponta Pereira (2005), como os objetivos a serem alcançados por meio da formação da rede são coletivos, em alguns casos, eles podem ser impossíveis de serem alcançados. Isto se deve porque, em algumas redes, o relacionamento típico é caracterizado pela barganha e não pela cooperação.

A “cooperação é um conceito chave para a teoria de rede” (PEREIRA, 2005, p. 56), pois a cooperação configura-se como a força capaz de mover a rede no sentido da socialização, da coerência e da integração. Mas, se a partir da ocorrência da cooperação inexistir o conflito, ocorrendo assim perfeita harmonia na resolução de problemas, tal cooperação pode se configurar como um obstáculo à formação da rede.

A inexistência de conflito na formação da rede constitui-se como um obstáculo à sua formação por dificultar a criação de inovações, e também por bloquear as soluções ótimas aos problemas enfrentados pela rede. Isto ocorre devido ao fato de que as soluções ótimas normalmente não são escolhidas, em razão da sua substituição pelas decisões consensuais, que muitas vezes são as decisões iniciais ou ainda apenas boas soluções. Sendo assim, vê-se que “soluções que maximizam a agregação do bem-estar são sistematicamente ignoradas, embora elas não provoquem, em cada ator da rede, um aperfeiçoamento sob o *status quo*” (PEREIRA, 2005, p. 55).

Por outro lado a existência de constantes conflitos também se configura como um obstáculo à formação da rede porque obstrui o perfeito andamento das decisões tomadas pela rede, muitas vezes constituindo-se em forma de impasses decisórios entre os partícipes da rede. Tais impasses tornam-se evidentes quando um partícipe reconhece em outro partícipe um comportamento que impede a consecução de seus próprios objetivos organizacionais (PEREIRA, 2005).

Há que se tratar também sobre o problema do poder. Segundo Pereira (2005), mesmo sabendo-se que em redes compostas por dependências recíprocas a imposição de poder é mais difícil, sabe-se também que ao possuir certos ativos tidos como mais valiosos, determinados partícipes exercerão maior poder do que outros, o que pode constituir-se como um relevante obstáculo à formação de uma coordenação na rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes são formadas através da concepção de objetivos comuns, os quais pretendem ser atingidos por meio dos benefícios alcançados coletivamente a partir da rede constituída.

Vê-se então que as vantagens advindas da organização em redes são inquestionáveis. Portanto, se percebe claramente que este novo modelo organizacional é capaz de possibilitar as organizações diversas vantagens como a redução dos custos de transação, a melhoria do comportamento estratégico, o aumento da aprendizagem organizacional, o acesso a recursos antes inatingíveis a estas organizações. Além disto, fica claro que, diante das profundas alterações ambientais vigentes, a migração para as redes tende a ser uma evolução gradual para a manutenção da competitividade.

Para a formação de redes é de vital importância a seleção de partícipes que sejam compatíveis com os objetivos propostos pela rede e que sejam compatíveis entre si. Além disto, cabe ressaltar que para que haja êxito na constituição da rede, é necessário que as condições de colaboração, confiança e reciprocidade sejam totalmente interiorizadas pelos partícipes.

Mesmo assim, vale ressaltar que a formação de redes é um caminho dotado de alguns espinhos, sendo que estes são caracterizados pelos diversos obstáculos existentes no percurso de formação das redes organizacionais. Dentre estes obstáculos, vale ressaltar a mudança de mentalidade do gestor realizada através da quebra de paradigmas, a inexistência de instrumentos jurídicos capazes de abarcar as redes, além

do fato de que muitas vezes o que mantém a rede é desejo de cooperar existente entre os partícipes, que pode minar causando instabilidade à rede.

Vale ressaltar ainda que, uma vez que há vários envolvidos, há um grande obstáculo que se materializa através da dificuldade de decidir em rede. Isto, inclusive pode levar a geração de vários conflitos dentro da rede organizacional, que são bastante prejudiciais à mesma. Por outro lado a ausência de conflitos leva a não tomada das melhores decisões.

Verifica-se então que a formação de redes, mesmo sendo um processo imbuído de certos obstáculos, é uma iniciativa que pode ser bastante proveitosa para as organizações. Sendo assim, percebe-se que a formação de redes constitui-se como uma viável alternativa às mudanças ambientais, e também à demanda pelo aumento da competitividade nas organizações. Conclui-se, enfim, que as redes, revelam-se como um interessante caminho possível para o futuro das organizações.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.8, Edição especial, p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimentos nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.45, jul./set. p. 52-64, 2005.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** - a era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais.** Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

GALBRAITH, J. R; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makronbooks: 1995.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar:** dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 112-118, maio-jun. 2000.

LIPNACK, J; STAMPS, J. **Rede de informações.** São Paulo: Makronbooks, 1994.

MISOCZKY, M. C. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 43, n. 5, p. 1147-1180, set/out, 2009.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. L. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura organizacional** - a chave para a mudança organizacional, Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 29-47.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 1990.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

POWELL, W. W. "Neither Market nor Hierarchy: network forms of organization". **Research in Organizational Behavior**, v.12, p.295-336, 1990.

RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D.: **A gestão das tecnologias.** Coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional:** mito ou realidade?. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação interorganizacional: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VINHAS, A. P. L. C. **A Contribuição das empresas associadas na agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.** Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS - Porto Alegre, 2008.

WEGNER, D. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

CONTABILIDADE PARA EXECUTIVOS: A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CONTÁBIL NA TOMADA DE DECISÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS

Jordana de Freitas Bueno³⁵⁰

RESUMO

Houve um tempo em que a contabilidade foi vista apenas como um registro de entradas e saídas de uma empresa. Mais tarde, com o advento da informática, tornou-se um sistema de informações tributárias. Hoje em dia, apesar das imensas dificuldades encontradas devido a uma herança tortuosa do empresariado brasileiro, a Contabilidade tem sido vista também como um instrumento de gestão gerencial que auxilia os empresários na tomada de decisão, planejamento, execução e controle. Com o despertar da fagulha dessa importante constatação, idealizei essa pesquisa com o intuito de verificar, na realidade, se existe mesmo essa valorização da Contabilidade Gerencial. O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar quais os controles, as ferramentas, os acessos às informações que os empresários utilizam em suas empresas. Para tanto, tomei como laboratório minha própria colocação profissional, a de Contadora, fazendo dela instrumento desse estudo exploratório, com características de pesquisa descritiva, pois envolveu entrevistas com demais profissionais da área, visando conhecer diferentes pontos de vista e assegurar as conclusões cabíveis. A Contabilidade Gerencial pode contribuir positivamente para o sucesso de qualquer empresa, independente do seu porte, desde que o empresário esteja disposto a se abster de posturas arcaicas e repassar as informações reais para que o seu contador possa auxiliá-lo na melhor tomada de decisão.

Palavras chaves: Contabilidade Gerencial, Gestão, Tomada De Decisão.

ABSTRACT

There was a time when accounting was seen only as a record of inputs and outputs of a company. Later, with the advent of computer technology, it has become a system of tax information. Today, despite the immense difficulties due to a tortuous heritage of the Brazilian business, the accounting has been seen also as a management tool that assists entrepreneurs managerial decision making, planning, execution and control. With the awakening of this spark important finding, envisioned this research in order to verify, in reality, even if there is this appreciation of Managerial Accounting. This study aims to identify and analyze which controls, tools, access to information that entrepreneurs use in their companies. Therefore, I took as my own lab placement, the counter, and made it an instrument of this study exploratory, descriptive characteristics, since it involved interviews with other professionals in order to know different views and ensure reasonable conclusions. Managerial Accounting can positively contribute to the success of any company, regardless of its size, since the entrepreneur is willing to refrain from archaic attitudes and pass the actual information for your accountant can assist in better decision making.

Key-words: management accounting, management, decision making.

³⁵⁰ Contadora e Professora Universitária – MBA em Gestão Empresarial – FGV. E-mail: jordanacontabil@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O momento em que vivemos, num mundo onde a competitividade é a nau dos ventos econômicos, os administradores ou gestores de empresas precisam, cada vez mais, de informações para manter o controle e gerir melhor seu negócio, seja tanto para uma tomada de decisão, o aumento de investimento, diminuição de custo final de seu produto ou serviço, quanto para redução de tributos, seja qual for a decisão, quanto mais informações ele dispuser, melhor.

As informações gerenciais contábeis são o berço para a tomada de decisão e controle nas empresas. Sistemas gerenciais contábeis abroham informações que ajudam todo corpo administrativo, desde funcionários a executivos, a aprimorar os processos e ao desempenho de suas empresas.

Tal tema surgiu a partir da dificuldade que os profissionais da classe contábil encontram para romper com paradigmas errôneos do nosso empresariado em mostrar-lhes sobre a necessidade e importância da Contabilidade Gerencial em suas empresas, para que possam eleger pela melhor maneira de controle, economia, investimentos e planejamentos, impetrando assim informações mais detalhadas.

No capítulo um veremos como a Contabilidade Gerencial pode ajudar administradores e usuários em suas decisões.

O capítulo dois faz introdução às explicações necessárias para compreensão do tema. Em seguida, o capítulo três traz o estudo de caso e as informações para estudo, definições e conclusões pertinentes.

1.1 POR QUE ESSA FERRAMENTA SE JULGA TÃO IMPORTANTE

Tendo como parâmetro a grandiosidade de sua eficiência, é de tom aconselhável que todos os administradores, de todos os tipos de organização, abarquem seu proveito e seus entraves.

Independente de sua posição hierarquia no quadro administrativo, todos ficam mais preparados para desempenhar seus papéis quando impetram perceber razoavelmente conhecimentos contábeis.

O estudo de Contabilidade Gerencial pode ser individualmente frutuoso, pois ele nos ajuda a crer no ponto de vista dos que estão sujeitos a alcances contábeis de atuação

e que por inúmeras vezes dependem de elementos contábeis para se guiarem em suas deliberações.

Não há, e possivelmente não há de haver, evasiva para a analogia entre contabilidade e administração. Por isso, o estudo dessa corrente dúbia aos olhos leigos, ajudará, independente de um gerente ou um contador, ou vir a trabalhar na prestação de serviços, comércio varejista, na indústria, na área da administração pública.

Quanto mais aqueles que detêm o poder de decisão, entenderem a utilidade da contabilidade, melhor poderá esquematizar e controlar as atividades de sua organização. Os administradores que dela julgarem não precisar, sempre serão prejudicados em relação aqueles que já a determinaram como sua guia.

Portanto, o aprendizado de contabilidade é quase sempre um investimento que vale a pena. Quase, porque antes de adentrar a caminho do seu estudo, é preciso primeiro desatar os nós do preconceito, que ignoram essa ciência distinta, e tratá-la como aliada, não como empecilho.

2. SURGE UM NOVO PROFISSIONAL – CONTADOR GERENCIAL

O profissional da Contabilidade que atua diretamente como contador gerencial, também conhecido como Controller, tem como a fundamental função na contemporânea contabilidade gerencial, a função de assessoria, é o seu setor que tem a delegação de prestar serviços especializados os outros administradores e à presidência da empresa.

Os contadores têm papel extraordinário no processo de tomada de decisões, não como tomadores de decisões, mas como coletores e relatores de dados relevantes.

Muitos gerentes querem que o contador ofereça sugestões sobre uma decisão, mesmo que a decisão final sempre pertença ao executivo operacional.

Um contador gerencial deve ser elemento com formação extensa. Saber abordar, depurar e proporcionar de maneira clara, resumida e operacional dados a distribuir, contidos nos registros da contabilidade financeira, de custos etc., bem como juntar tais constantes com outros conhecidos não especificamente ligados à área contábil, para suprir a administração em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 2009 p. 23)

Algumas funções do contador gerencial:

- Garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo com máxima clareza;
- Fazer compilação, síntese e análise da informação;

- Fazer planejamento perfeito com objetivo de se chegar a um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa e seus ativos;
- Avaliar e assessorar os gerentes e o presidente fazendo avaliação econômica para tomada de decisão;
- Organizar o sistema gerencial a fim de permitir à administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados;
- Comparar o desempenho esperado com o real;
- Pensar e planejar a administração tributária, elaborando relatórios para o governo e entidades oficiais;
- Propor medidas corretivas a fim de melhorar a eficiência da empresa.

Segundo a International Federation of Accountants (IFAC) descrito por Padoveze, (2000, pg.27), a Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliações e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos.

Bem próximo aos conceitos de Padoveze, pelo menos no que a Contabilidade Gerencial é a produção de informações feitas com objetivos definidos ou “sob medida”, é o entendimento do Atkinson *et AL.* (2000, p. 798), quando define:

A Contabilidade Gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. Importante nesta visão é destacar a associação da Contabilidade Gerencial como sendo um processo, ou seja, procedimentos ordenados e contínuos para produção de informações.

Portanto, nessa linha de raciocínio, ela existe enquanto processo nos momentos determinados em que está em andamento.

Crepaldi (1998, p.18) entende já numa outra linha de pensamento, que:

Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Nesta definição, o autor defende a idéia da existência da Contabilidade Gerencial tal como, a Contabilidade de Custo, Contabilidade Financeira, Contabilidade Pública, quando a classifica de um “ramo da contabilidade”.

Neste horizonte, independente de ações ou objetivos previamente planejados e executados, ela está lá, existe por si só no universo da contabilidade, que seria o eixo principal, do qual derivam os diversos “ramos”.

Encontro ainda a definição de Padoveze que entende ser a Contabilidade Gerencial algo além do que simples técnicas de contabilidade, fugindo, portanto da condição de “ramo” da contabilidade. Descreve Padoveze a Contabilidade Gerencial como sendo uma disciplina integradora, um instrumento de administração e uma ação administrativa, ou seja, a Contabilidade Gerencial integra as demais áreas como Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Administração Financeira.

Utilizando a contabilidade como instrumento da administração, defende Padoveze que ela existe ou existirá se houver uma ação prévia que a torne concreta, não sendo apenas técnicas de contabilidade.

Somente a partir desta ação que a Contabilidade Gerencial toma corpo, não existindo por si só antes dela.

Como se verifica são várias opiniões sobre a forma como a Contabilidade Gerencial se apresenta, não sendo unânime sua definição e caracterização. O fato é que, de alguma forma ela está presente, tanto nas empresas, a partir do gerenciamento das atividades e produção de informações à tomada de decisão, quanto no mundo acadêmico, haja visto as obras já publicadas e os estudos desenvolvidos.

No entanto, ainda não é consenso a sua existência como ramo da contabilidade ou apenas como ferramenta esporádica ou temporária para produção de relatórios contábeis que auxiliarão a administração das entidades.

A Análise de Balanços é, segundo Iudícibus (2009, p. 20), “a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso”.

A análise de balanços pode ser caracterizada como uma arte, pois segundo o autor supracitado por mais que esta seja baseada no cálculo de índices extraídos das demonstrações contábeis, seus resultados não serão perfeitos e nem serão completamente confiáveis, podendo cada analista ter sua opinião individual, mesmo que sejam os mesmos índices utilizados.

Segundo Neto (2002, p. 48):

A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.

A análise dos demonstrativos contábeis é de grande importância gerencial, principalmente, para as empresas com fins lucrativos, pois é um processo de avaliação da empresa, responsável por mostrar o seu desempenho diante do mercado. O desenvolvimento da análise permite a evidenciação de dados, que serão transformados em informações úteis ao bom gerenciamento da entidade, permitindo a detecção de problemas e conseqüente busca para resolução deles.

2.1 COMPREENDENDO OS FATOS

A sustentação dessa pesquisa tem como base um estudo de caso, verídico, que aconteceu no final da década de 90, na pequena cidade de Nova Serrana/MG.

Interiorana, Nova Serrana tem como seu maior patrimônio a história de seu povo, e para conhecê-la, primeiro é preciso entender suas origens.

Para tanto, cito Orlando Ferreira de Freitas – Historiador “As origens de Nova Serrana” em co-autoria com Maria Beatriz Fonseca.

“[...] A grande extensão de terras inóspitas situadas a sudoeste da antiga Vila de Pitangui que seria mais tarde denominado município de Nova Serrana.

A expansão dos primitivos povoadores levou aventureiros arrancharem-se ao sul da Vila de Pitangui, formando fazendas na extensa região.

Essas fazendas foram, temporariamente, abandonadas em virtude de ataques de quilombolas que dominavam a região.

Em 1737, Gomes Freire de Andrade, então Governador da Capitania de Minas, anulou a portaria que proibia a abertura de novos caminhos, criou-se uma variante rumo norte com destino a Pitangui; seu traçado, cruzando toda extensão norte-sul do atual município de Nova Serrana, possibilitou a fundação de várias outras fazendas.

Surgiam então, fazendas cercadas pelos primeiros habitantes locais. A última foi criada pelo português Custódio Martins Vieira e sua mulher Maria Nunes da Silva. Os mais antigos documentos que prestam essa afirmação comprovam que a partir de 1755 a fazenda Barra Grande do Cercado iniciou timidamente a prestação de serviços aos viandantes do caminho.

A morte do primeiro proprietário da fazenda Barra Grande do Cercado, ocorrida em 27 de maio 1791, não foi suficiente para que ocorresse a divisão de sua enorme gleba (avaliada em dez mil hectares); essa primeira divisão ocorreria somente em 1804 com a morte de Maria Nunes da Silva e, após um longo e penoso processo de partilha, tornou-se apenas “fazenda do Cercado”.

Um dos genros de Custódio Martins Vieira teve a iniciativa de criar uma hospedaria, um comércio e uma pequena sapataria situados à beira do caminho. A partir de 1860, o lugarejo composto de várias casas construídas ao longo da estrada, ganhara o nome de “Cercado”.

O arraial, sede do Distrito do Cercado de Pitangui, teve maior desenvoltura a partir de 1900 após a inauguração da Estrada de Ferro Oeste de Minas.

Após a construção de uma igreja, em 1924, a Aplicação de São Sebastião do Cercado foi elevada à categoria de paróquia, desmembrada da Paróquia de Pitangui por ato de D. Antônio dos Santos Cabral.

Os primeiros passos para a emancipação do Distrito do Cercado mereceram total dedicação do então vereador José Batista de Freitas, que seguindo as orientações da Lei Estadual nº 336 de 27-12-1948, viu seus objetivos concretizados no dia 12 de dezembro de 1953: o Distrito do Cercado de Pitangui passou a se denominar Município de Nova Serrana, numa reverência à antiga Pitangui, também cognominada “Velha Serrana”.

A tradição calçadista do povo neo-serranense vem de longa data, contudo os primeiros passos para a atividade, em escala industrial, ocorreram somente a partir de 1948 com a implantação da primeira fábrica de botinas, registrados por Geny José Ferreira.

Seus colaboradores e aprendizes foram aos poucos instalando novas unidades. O sucesso daquelas primeiras fábricas atraiu novos empreendedores e, com a emancipação política, a atividade tornou-se atrativa e preferencial. Maior impulso ocorreu, no entanto, após a construção da rodovia BR 262. Em março de 1991, Nova Serrana foi elevada à cabeça de comarca, desmembrada da Comarca de Pitangui. [...]”

3. O CASO MOURA CALÇADOS

Depois de entendermos um pouco de sua origem e do nascedouro de sua principal atividade econômica, podemos afirmar que a referida cidade começou artesanalmente a produção de calçados em suas sapatarias familiares por volta do ano de 1.948.

O caso a ser analisado, passa-se quase cinquenta anos depois, no fim da década de 90, onde as outroras sapatarias, seriam então indústrias.

Indústrias essas, que se desenvolveram apenas em suas instalações físicas.

A preocupação com a crescente demanda de produtos, fez com que os empresários voltassem suas atenções apenas às áreas produtivas de suas empresas.

Esquecendo totalmente sua parte administrativa e ignorando por completo seu departamento contábil/gerencial, que como já nos é sabido, é componente determinante para o sucesso em qualquer negócio.

O relato desse acontecimento tem como intuito apenas enfatizar o estudo de caso principal proposto, que veremos mais adiante. Em qualquer circunstância, a história é uma fonte riquíssima de ensinamentos.

Mas, para as questões econômicas, ela é absolutamente fundamental. Os grandes erros de gestão econômica acontecem quando seus responsáveis se esquecem de olhar para trás e passam a acreditar apenas em suas convicções e teorias.

A economia é talvez a mais ativa de todas as ciências sociais. O desenvolvimento de seu esboço teórico ao longo dos anos levou muitos economistas a esquecerem que os mercados são formados por pessoas e, portanto, sujeitos a reações humanas na sua dimensão mais ampla.

Felizmente para nós, mesmo os economistas mais jovens amadurecem com o tempo. Sabemos que para se aventurar de forma amadora em terreno desconhecido, é preciso contar com no mínimo um pouco de habilidade e muita, muita sorte.

Sorte essa que o empresariado neo-serranense não pode contar nessa situação.

A Sociedade Comercial Moura Ltda inscrita pelo CNPJ 17.260.571/0001-68, ingressou na cidade de Nova Serrana por intermédio de representantes comerciais locais, e esses eram incumbidos de solicitar as fábricas as mercadorias e, posteriormente, após seu faturamento, repassar o pagamento devido pelas mesmas.

Tratava-se de uma operação comercial corriqueira. Uma grande rede de lojas varejista elege seu representante regional para intermediação de compra e venda de calçados.

Como vimos em linhas anteriores observamos que o desenvolvimento do setor calçadista foi um processo lento e gradativo e na ocasião em questão, Nova Serrana era uma cidade que não contava com muitos recursos tecnológicos para o desenvolvimento de seus produtos, logo se tornou atrativa para grandes redes varejistas, nas quais o único objetivo era o menor preço, independente da qualidade do produto final.

Grande parte do pólo industrial da cidade passou a produzir e centralizar todo seu faturamento, para as lojas Moura Calçados, deslumbrados com o volume de vendas e a alta rotatividade de recursos em caixa. O que na verdade não passava de pura e simples utopia. Sem se preocuparem com a lucratividade da negociação, muitas empresas destinaram 100% de sua produção à referida rede de lojas.

Esse pseudo bom negócio durou em média três anos. Ao final do ano de 1.999, quando as produções das fábricas dobram devido à sazonalidade das festividades natalinas, a Moura Calçados fez sua derradeira “compra” ao empresariado neo-serranense. Compra essa que entrou para os anais da história da cidade.

Em janeiro do ano seguinte, quando todos esperavam pelo recebimento do que havia sido faturado no mês anterior, e aguardando a entrada de novos pedidos, eis que vem a tona a instituição de Concordata solicitada pela Sociedade Comercial Moura Ltda.

Os anos que seguiram trouxeram consigo o inevitável, a falência da sociedade. Estimam-se prejuízos que figuram na faixa de bilhões de reais.

Mas a Sociedade Comercial Moura Ltda não quebrou sozinha.

Levou consigo todos aqueles que deslumbrados com constância de seus faturamentos, esqueceram-se daquele setor antigo, mas de toda importância, a gestão econômico-contábil.

3.1 ESTUDO DE CASO

Tendo em vista o que foi dito acima, muitas empresas da cidade de Nova Serrana, viram-se obrigadas a baixar suas portas e também declarar suas falências.

O intuito desse estudo de caso é apontar, com ferramentas gerenciais-contábeis, quais os principais erros cometidos e, em seguida, demonstrar com a mesma ferramenta, quais os caminhos que livrariam grande parte dessas empresas da bancarrota.

3.2 INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LIL LTDA

Para ilustrar com dados concretos e verídicos esse estudo, a Indústria e Comercio de Calçados Lil Ltda inscrita pelo CNPJ 22.161.913/0001-22, forneceu todas as informações contábeis necessárias, pertinentes a época de sua falência.

Trata-se de uma empresa que tem sua história escrita a partir do ano de sua fundação, em 1.986. Uma empresa familiar, composta pelos conjugues Ildefonso de Lacerda Bueno e Ângela Maria de Freitas Bueno, que no ano em questão começaram uma pequena fabriqueta de calçados.

Uma década após, a referida empresa contava com uma mão-de-obra fixa de cento e vinte funcionários e uma produção diária de mil pares de calçados.

Sua carteira de cliente era diversificada, de uma abrangência de dez estados brasileiros. Até que no início do ano de 1.998, a empresa passou a centralizar sua produção a um único cliente, a Sociedade Comercial Moura Ltda.

3.3 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

O grau de segurança que se impetra de um parecer técnico acerca da situação econômico-financeira de uma empresa está definitivamente relacionado à ocasião escolhida para análise. Logo, o gestor deve amparar-se das demonstrações financeiras

de pelo menos três exercícios sociais e delas extraírem os diversos indicadores que lhe forneçam as informações desejadas.

Ao usuário interno da empresa custa fundamentalmente detectar seus pontos fortes e fracos para poder delinear uma tática visando corrigir as falhas ou aproveitar as oportunidades.

O principal instrumento utilizado para analisar a situação econômico-financeira de uma empresa é o índice, ou seja, o resultado da checagem de grandezas.

Os índices constituem a relação entre as contas ou grupo de contas das demonstrações contábeis, visando comprovar determinado aspecto da situação de uma empresa. Portanto, servem como termômetro da saúde financeira de uma empresa.

Todavia, para fornecer um parecer final é necessário analisar vários outros aspectos da estrutura financeira e econômica da empresa. Assim, o índice não deve ser considerado isoladamente, e sim numa totalidade mais ampla, onde cabe interpretar também outros indicadores e variáveis.

Como exemplo, um alto grau de endividamento não significa essencialmente que a empresa esteja à beira da insolvência. Existem empresas que convivem com níveis altos de endividamento sem comprometer sua solvência, já que existem outros fatores capazes de suavizar essa condição.

Na Tabela 01 podemos observar e analisar os três últimos *balanços patrimoniais* e suas *Demonstrações de Resultados dos Exercícios (DRE)* emitidos pela Indústria e Comércio de Calçados Lil Ltda cujos dados servirão como base para estudo dos indicadores econômico-financeiros.

TABELA 01

ATIVO	31.12.98	31.12.99	31.12.00
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 1.460.296,56	R\$ 663.450,00	R\$ 3.795,00
Financeiro	R\$ 197.501,99	R\$ 25.450,00	R\$ 250,00
Caixa e Bancos	R\$ 84.301,99	R\$ 12.250,00	R\$ 250,00
Aplicações Financeiras	R\$ 113.200,00	R\$ 13.200,00	R\$ 0,00
Operacional	R\$ 1.262.794,57	R\$ 638.000,00	R\$ 3.545,00
Clientes	R\$ 280.142,57	R\$ 502.000,00	R\$ 0,00
Estoque	R\$ 982.652,00	R\$ 136.000,00	R\$ 3.545,00
NÃO CIRCULANTE	R\$ 437.332,24	R\$ 300.148,74	R\$ 85.341,22
Realizável a longo prazo	R\$ 4.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Adiantamento a Fornecedores	R\$ 4.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Investimento	R\$ 332.000,00	R\$ 222.000,00	R\$ 82.000,00
Invest. Em outras empresas	R\$ 112.000,00	R\$ 82.000,00	R\$ 82.000,00

Aplicação Financ. De Longo Prazo	R\$ 220.000,00	R\$ 140.000,00	R\$ 0,00
Imobilizado	R\$ 96.332,24	R\$ 73.148,74	R\$ 3.341,22
Máquinas e Equipamentos	R\$ 50.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 0,00
Móveis e Utensílios	R\$ 7.000,00	R\$ 2.300,00	R\$ 1.990,00
Veículos	R\$ 38.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 0,00
Computadores e Periféricos	R\$ 6.000,00	R\$ 2.850,00	R\$ 1.980,73
(-) Depreciação Acumulada	-R\$ 4.667,76	-R\$ 4.001,26	-R\$ 629,51
Intangível	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 0,00
Direito de uso marcas Walt Disney	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 0,00
TOTAL DO ATIVO	R\$ 1.897.628,80	R\$ 963.598,74	R\$ 89.136,22
PASSIVO	31.12.98	31.12.99	31.12.00
PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 1.677.285,08	R\$ 796.255,02	R\$ 117.754,25
Operacional	R\$ 516.698,89	R\$ 111.777,50	R\$ 69.800,00
Fornecedores	R\$ 505.445,32	R\$ 100.007,13	R\$ 69.800,00
Outras Obrigações	R\$ 11.253,57	R\$ 11.777,50	R\$ 0,00
Financeiro	R\$ 1.160.586,19	R\$ 684.477,52	R\$ 47.954,25
Empréstimos e Financiamentos	R\$ 894.807,89	R\$ 467.765,92	R\$ 37.831,85
Duplicadas Descontadas	R\$ 2.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00
Salários a pagar	R\$ 8.222,75	R\$ 12.355,50	R\$ 0,00
Impostos a pagar	R\$ 2.555,55	R\$ 4.356,10	R\$ 10.122,40
Adiantamento de Clientes	R\$ 253.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
NÃO CIRCULANTE	R\$ 40.000,00	R\$ 61.000,00	R\$ 65.038,25
Financiamentos	R\$ 18.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 29.038,25
Parcelamento de Impostos	R\$ 22.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 180.343,72	R\$ 106.343,72	-R\$ 93.656,28
Capital Social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ 80.343,72	R\$ 6.336,59	-R\$ 193.656,28
TOTAL DO PASSIVO	R\$ 1.897.628,80	R\$ 963.598,74	R\$ 89.136,22

Fonte: Livro Contábil **Razão** da Ind. e Com. de Calç. Lil Ltda dos anos de 1.998, 1.999 e 2.000.

Conforme descrito na TABELA 01, podemos observar a inoperância da avaliação contábil/gerencial, que não se ateu à queda substancial dos ativos da empresa em seus três últimos anos até a falência total.

TABELA 02 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DE EXERCÍCIO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
	31.12.98	31.12.99	31.12.00
RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ 712.137,57	R\$ 869.492,11	R\$ 988.756,34
Deduções de Vendas			
Impostos sobre Vendas	-R\$ 154.789,27	-R\$ 188.593,39	-R\$ 201.761,09
Devoluções de Vendas	-R\$ 45.789,61	-R\$ 37.191,76	-R\$ 40.140,75
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	R\$ 511.558,69	R\$ 643.706,96	R\$ 746.854,50

Custos das Mercadorias Vendidas	-R\$ 312.758,18	-R\$ 397.698,66	-R\$ 484.435,11
LUCRO BRUTO	R\$ 198.800,51	R\$ 246.008,30	R\$ 262.419,39
Despesas/Receitas Operacionais	-R\$ 124.501,95	-R\$ 150.538,49	-R\$ 464.404,02
Despesas com Vendas	-R\$ 27.896,78	-R\$ 31.861,76	-R\$ 62.007,92
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 82.478,61	-R\$ 102.777,61	-R\$ 99.711,37
Despesas Financeiras Líquidas	-R\$ 12.867,83	-R\$ 14.867,37	-R\$ 15.005,31
Créditos Incobráveis	-R\$ 1.258,73	-R\$ 1.031,75	-R\$ 287.679,42
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 74.298,56	R\$ 95.469,81	-R\$ 201.984,63
Outras Receitas e Despesas	R\$ 869,87	R\$ 1.907,99	R\$ 2.001,76
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 75.168,43	R\$ 97.377,80	-R\$ 199.982,87
Provisão para Imposto de Renda	-R\$ 11.275,26	-R\$ 14.606,67	R\$ 0,00
Provisão para Contribuição Social	-R\$ 6.765,16	-R\$ 8.764,00	R\$ 0,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 57.128,01	R\$ 74.007,13	-R\$ 199.982,87

Fonte: Livro Contábil **Razão da Ind. e Com. de Calç. Lil Ltda** dos anos de 1.998, 1.999 e 2.000.

A TABELA 02 trata da demonstração dos resultados apresentados na TABELA 01. Destaca a importância de uma análise contínua e rigorosa na que tange a demonstrações contábeis.

3.4 ANÁLISE DE BALANÇO

A Análise Financeira de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões.

Elas fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis.

A Análise de Balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficientes quanto melhores as informações a produzir.

É uma ferramenta poderosa à disposição dos usuários relacionados à empresa, como acionistas, dirigentes, e também para agentes externos, tais como: bancos, fornecedores, clientes e outros.

3.5 COMPREENDENDO OS ÍNDICES

Os indicadores, também chamados de índices, são ferramentas de medida da qualidade, custo ou tempo, aplicados a atributos selecionados pela sua relevância para avaliação do desempenho de uma organização.

Tem como objetivo sintetizar as informações relevantes para a ágil tomada de decisões. No entanto, tem de se levar em consideração que representam a situação de momento. Por isso, não devem ser analisados isoladamente, mas em conjunto com os Demonstrativos Contábeis, Notas Explicativas e, se necessário, solicitar algumas informações adicionais.

Os indicadores de Gestão, como próprio nome diz, indicam, portanto, que não podemos considerá-los como verdade suprema e sim como ferramentas que auxiliam nossa tomada de decisão, uma vez que indicam alguma tendência.

Os indicadores não são regidos por nenhuma legislação, mas alguns são tradicionais perante o mercado para análise das empresas, normalmente são utilizados nas seguintes circunstâncias:

- Pelos credores que analisam a saúde financeira para concessão de créditos.
- Pelos investidores que analisam a saúde financeira e expectativa de geração de resultado e rentabilidade.
- Pelos órgãos públicos e alguns privados para análise da saúde financeira e expectativa de continuidade da empresa para fins de licitação.

Os índices constituem a análise mais dirigida. Seu distintivo fundamental é fornecer visão ampla da situação econômica e financeira da empresa.

Inicialmente, analisa-se a situação financeira separadamente da situação econômica. Em seguida, são somadas as conclusões dessas duas apreciações.

Deste modo, os índices são divididos em índices que cunham aspectos financeiros e índices que indicam aspectos econômicos.

Os índices financeiros são divididos em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez. Os índices econômicos, por sua vez são os chamados índices de rentabilidade.

O cálculo dos indicadores é algo pontual, ou seja, reflete a realidade e dado momento, sua análise deve extrapolar a questão quantitativa analisando também a parte qualitativa, por exemplo, um dos índices de Estrutura de Capital é o chamado “Participação de Capital de Terceiros” que demonstra a proporção do Capital de Terceiros em relação ao Capital Próprio. Se esse indicador estiver acima de um, significa que a

empresa deve mais para Terceiros do que para seus sócios, ou seja, se a empresa fosse fechada, naquele momento, maior parte dos seus Ativos seriam entregues para Terceiros.

Fazendo uma análise fria e simplista, verificando apenas a parte quantitativa, esse fato seria considerado ruim, pois quando isso ocorre é comum dizer que a empresa está muito endividada. Mas numa análise qualitativa poderá ser observado, por exemplo, que ela fez financiamentos a longo prazo para aquisição de máquinas e equipamentos que contribuirão para maior produtividade das operações, o que poderá, a médio prazo, melhorar em muito a rentabilidade do negócio.

Portanto, desde que tenha condições financeiras para liquidar os compromissos, e que haja demonstração que o endividamento trará benefícios não há mal nenhum se esse indicador for acima de um.

3.6 ENDIVIDAMENTO GERAL

Os índices deste grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos. Demonstra a estrutura de capital da empresa, apontando, assim, seu grau de endividamento.

É através desse indicador que se identifica a dependência de capital de terceiros ou de capital próprio para financiamento do ativo.

Nota-se uma melhoria no perfil de estrutura, que pode ser comprovado pela queda da participação de capitais de terceiros e da imobilização do patrimônio líquido, mostrando que a empresa tem diminuído a sua dependência a capital de terceiros, mas ao mesmo tempo aumenta o seu percentual de dívidas de curto prazo e a utilização de muitos recursos do Patrimônio Líquido em médio prazo.

Paralelamente nota-se também a falta de capital circulante líquido, já que não há capital circulante próprio, pois o patrimônio líquido é totalmente imobilizado ou comprometido.

3.7 LIQUIDEZ

Este grupo compreende índices que, a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa.

Em termos de Liquidez Geral nota-se que a empresa apresentou uma queda considerável em 2000, possuindo uma variação brusca de R\$0,86 para R\$0,02 de

investimentos no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada \$1,00 de dívida. A Liquidez Geral, ou índice de solvência geral, é uma medida de capacidade da empresa em honrar todas as suas exigibilidades, contando, para isso, com seus recursos realizáveis a longo prazo.

Já em termos de Liquidez Corrente, os investimentos no Ativo Circulante não tem sido suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo, não permitindo assim uma margem estável e necessária. A Liquidez Corrente é um dos índices mais utilizados em análise econômico-financeira, mostrando quanto a empresa poderá dispor de recursos a curto prazo.

3.8 RENTABILIDADE

Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.

Em termos de Rentabilidade, em 1.999 nota-se que a empresa variou significativamente seu volume de vendas em relação ao capital total investido, ao mesmo tempo em que aumentou consideravelmente sua margem de lucro em relação ao ano anterior. Já em 2.000, com a ausência de entradas financeiras referente às vendas centralizadas a um único cliente, sua rentabilidade despencou. Com isso a Rentabilidade do Ativo também apresentou uma grande queda, representando uma perda no poder de capitalização.

3.9 CAPITAL DE GIRO

Em se tratando de análise financeira, convém mencionar a análise do capital de giro ou *working capital*. Na prática, faz-se uma grande confusão entre capital circulante líquido e capital de giro. O capital circulante líquido representa a folga ou escassez de recursos de uma organização a curto prazo, ou seja, o “grande caixa” da organização, demonstrado pela diferença entre ativo circulante e o passivo circulante. Caso o capital circulante seja positivo indica a disponibilidade para a organização de saldar suas dívidas em até um ano, se, no entanto, for negativo, ele representa uma situação contrária no mesmo período de tempo.

Em condições normais, quanto maior for o montante do capital circulante líquido, melhor será a posição financeira da organização no período em questão.

O capital circulante líquido significa uma medida de liquidez, ou seja, a capacidade de possuir ativos de curto prazo, proporcionando a seus credores e investidores, certo grau de proteção sobre seus créditos e investimentos.

Já o capital de giro abarca todo o ativo circulante da entidade. Pode-se analisar também o capital de giro próprio ou de terceiros, determinado da seguinte forma: quando uma empresa apresenta em seu balanço um montante de ativos realizáveis superiores ao de passivos exigíveis, isso significa que ela tem capital de giro próprio, uma vez que o capital próprio (patrimônio líquido) é suficiente para cobrir o investimento efetuado no ativo permanente, além de haver uma folga de recursos próprios financiando seus ativos realizáveis.

Já o capital de giro de terceiros configura-se quando o ativo permanente é financiado pela totalidade do capital próprio, não sendo este suficiente para cobrir a aplicação efetuada no ativo fixo.

A parcela de passivos exigíveis representa, então, o capital de giro de terceiros. Uma versão mais aprimorada da análise financeira pode ser feita por meio de dinâmica do capital de giro da empresa.

Para a utilização do modelo dinâmico de análise financeira, é necessário reagrupar as contas do balanço patrimonial em ativos circulantes e não-circulantes, e do mesmo modo, passivos circulantes e não-circulantes.

Os ativos circulantes devem ser classificados em circulantes operacionais (ou cíclicos) e em circulantes financeiros. Os ativos não-circulantes são representados pela soma dos ativos realizáveis de longo prazo com os ativos permanentes.

Do mesmo modo, os passivos circulantes devem ser classificados em circulantes operacionais (ou cíclicos) e em circulantes financeiros. Os passivos não-circulantes são representados pela soma do passivo exigível de longo prazo, exercícios futuros e pela soma do patrimônio líquido da empresa.

4. CONCLUSÃO

Diante do exposto, pode-se concluir a importância da Contabilidade Gerencial para administração financeira de uma empresa.

Independente das visões explicitadas, é consenso dentro a teoria que a Contabilidade Gerencial, seja abstrata ou em concreto, necessita de um sistema de informações que traduzam imediatas e de forma precisa os dados referentes aos fatos contábeis relevantes para deliberação da administração.

Logo, essa mesma administração deve se manter atenta aos dados apresentados nessa informações.

O caminho que uma empresa tem de percorrer até se firmar financeiramente, poder ser amenizado se sua gestão der à devida importância as informações dessa Ciência, que se faz tão necessária nesse meio.

Concluí-se, portanto, que a amplitude acerca da Contabilidade Gerencial propicia demonstrações contábeis e, por conseguinte, entre os índices econômico-financeiros, o que, em primeira instância, facilita as análises baseadas em tais índices. Todavia, a análise aqui realizada, trata tão somente da empresa em questão, que negligenciou as informações que como nos foi possível observar a livraria da insolvência. Logo os índices econômico-financeiros não podem ser generalizados para outras organizações e nem tampouco para outros anos da mesma empresa.

As considerações aqui registradas objetivam trazer algumas reflexões relativas ao tema, cuja conclusão dependerá da mobilização do mundo acadêmico de forma a suprir de forma científica com argumentação teórica convincente no sentido de estabelecer ponto final sobre a questão.

REFERENCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade Gerencial. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2ª Edição, São Paulo, Atlas, 2000.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. Contabilidade Gerencial, São Paulo, Atlas, 1998.

FREITAS, Orlando Ferreira. As origens de Nova Serrana, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Análise de Balanços. São Paulo, Atlas, 2009.

LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; Vieira, Calos; MOREIRA, Itamar; SILVA, Raimundo Nonato Souza; VERGARA, Sylvia Constant. Contabilidade para Executivos, Rio de Janeiro, FGV Editora, 2008.

PADOVEZE, Clovis Luis. Sistemas de Informações Contábeis, Fundamentos e Análises, São Paulo, 2000.

PADOVEZE, Clovis Luis. O Papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor, FEA/USP, 1999.

NETO, Alexandre Assaf. Finanças Corporativas e Valor, São Paulo, Atlas, 2002.

SÁ, Antonio Lopes. A nova tão antiga Contabilidade. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.lopesdesa.com.br> <Acesso em: 08/06/2011>



EDITAL DE ABERTURA
SELEÇÃO DE ARTIGOS PARA O PRÓXIMO
VOLUME – 2013

Fica aberto o convite a todos os discentes e docentes da Faculdade de Nova Serrana (FANS), para a publicação de textos no próximo número do livro, cuja a temática versará sobre - **Pesquisa acadêmica: Diálogos Possíveis.**

Os interessados já podem começar suas pesquisas e enviar os artigos de acordo com as normas da ABNT e as normas de formatação de trabalhos da FANS para o seguinte e-mail: livrofans@hotmail.com.

Nova Serrana, 28 de setembro de 2012.

Programa de Pesquisa, Extensão e Pós-graduação (PROEX)
Faculdade de Nova Serrana

