

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA
2022

Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional

Prof.^a Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.^a Dr.^a Esther Cosso
(Organizadoras)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadoras

Prof.ª Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.ª Dr.ª Esther Cosso

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa
Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes
Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros
Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier
Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional, FNDE

© 2022 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

A2381 Administração e gestão: um olhar para o futuro organizacional [recurso eletrônico]. Carolina Belli Amorim, Esther Cosso (organizadoras). -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 233 p.

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN: 978-65-5379-119-0
DOI: 10.47573/aya.5379.2.125

1. Administração de empresas. 2. Marketing. 3. Pequenas e médias empresas. I. Amorim, Carolina Belli. II. Cosso, Esther. III. Título

CDD: 340.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53
Fone: +55 42 3086-3131
E-mail: contato@ayaeditora.com.br
Site: <https://ayaeditora.com.br>
Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....10

01

ESG: contribuições e impactos da sua implementação em RH..... 11

Anna Cláudia Pinheiro da Silva
Pedro Augusto de Moraes
Vitor Otávio Silveira Magalhães
Liziane Luciana da Silva Sucena
Margibel Adriana de Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.1

02

O avanço da gestão de pessoas em tempos de pandemia do Covid-1929

Fabiene Galvão da Silva Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.2

03

Aplicação do Software Arena para construção de cenários produtivos em uma empresa de ração animal para a melhoria do tempo e redução de gargalos39

Julio César Palharini Dias
Yeda Roberta Ferraresi Vasconcelos
Evandro Antônio Bertoluci

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.3

04

Caracterização socioeconômica da atividade pesqueira no estado do Espírito Santo como ferramenta de gestão para o setor51

Ana Carolina Tesch Benincá
Rodrigo Claudino dos Santos

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.4

05

Impacto dos projectos nas Zonas Económicas Especiais nas comunidades locais de Nacala – Porto63

Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa
Gaspar Lourenço Tocoloa

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.5

06

Análise da capacidade produtiva de uma empresa de bolos através da simulação do Software Arena77

Alessandra Cristina Derval Cordeiro
Bianca Fernanda Silva
Evandro Antonio Bertoluci

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.6

07

Enova Foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade87

Rodrigo Guimarães Motta
Leandro Pereira de Lacerda
Daniel de Freitas Campos Wanderley
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.7

08

A aplicação do ciclo PDCA na gestão de estoque em um revendedor de autopeças da região centro oeste do Estado de São Paulo ..99

Marcelo Aparecido dos Reis
Victor Freitas Araújo
Manuel de Jesus Lucas

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.8

09

Estratégia em ambientes competitivos: análise de um grupo de Microempreendedores Individuais (MEIs) do Município de Goiânia ..109

Simone Alves de Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.9

10

O princípio da publicidade como instrumento de efetividade do direito administrativo frente aos documentos sigilosos no âmbito do poder executivo.....123

Nauanny Rocha da Silva

Munych de Oliveira Silva Carneiro

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.10

11

Como a pandemia do Covid-19 contribuiu para alterar as estratégias de aquisição de produtos e gestão de estoques das redes supermercadistas - estudo de caso: rede de varejo localizada no interior do estado de São Paulo.....141

André Luiz Crescêncio

Leonardo Ronchesel Garcia

Manuel de Jesus Lucas

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.11

12

Uma análise da gestão de armazenagem de arquivos em um órgão público151

Jordana Geraldo Gonzales

Marcio Guilherme da Silva Gonzales

Manuel de Jesus Lucas

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.12

13

Os efeitos dos subsídios públicos no custo de capital e desempenho das empresas brasileiras: 2009 – 2018162

Hugo da Silva Rabelo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.13

14

Modelo SERVQUAL para avaliação de qualidade dos serviços prestados pela área contábil-financeira região centro-sul do Paraná.....193

João Renan Almeida dos Santos

Luci Longo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.14

15

A aplicação das soft skills em empresas do comércio varejistas e suas contribuições, na Jornada de Inovação do ALI207

Raimundo Pedro Justino de Orlanda

Cláudio Azevedo Peixoto Júnior

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.15

16

Substituição de bilhetes rodoviários de papeis por cartões retornáveis com QR CODE: uma proposta estratégia sustentável219

Felipe Jessé Gonçalves de Souza Negrão

Francisco Clever Ferreira Lobato Junior

João Carlos Cunha Dergan

Karina Costa de Souza

Viviane Marçal dos Santos

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.16

Organizadoras227

Índice Remissivo228

Apresentação

O livro **Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional** foi organizado com o intuito de contribuir para profissionais e estudantes da área de gestão e negócios no que concerne a administração de organizações públicas e privadas. Trata-se de um material que reúne artigos atualizados com temáticas atuais.

Diante disso, visa contribuir para compreensão, através de 16 capítulos, compostos de artigos científicos, de diferentes áreas da administração, responsáveis por englobar aspectos como: ESG, Gestão de Pessoas, Estratégias e MEI, Custo de Capital e Desempenho em Subsídios Públicos, Ciclo PDCA, Gestão de Qualidade, Gestão de Armazenamento de Arquivos, Gestão de Estoques, Soft Skills, Publicidade, Inovação e Tecnologia.

Esta obra é marcada pelo diferencial de proporcionar conhecimentos em diferentes áreas da administração, trazendo uma contribuição macro de todas as suas áreas de atuação, fomentando planejamento estratégico, auditoria e consultoria, finanças e comércio exterior.

Diante disso, este livro nos oferece oportunidade de aprendizagem bem como, abrangência dos locais de pesquisa, garantindo ao leitor uma diferente ótica da ciência da Administração e Gestão, para que os conhecimentos relacionados ao tema sejam ampliados.

Portanto essa obra acrescenta mais um importante recurso ao desenvolvimento do graduado e estudantes de Administração e áreas correlatas, buscando a constante atualização, além de todos que direta ou indiretamente lidam e se interessam com a temática.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Prof.^a Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.^a Dr.^a Esther Cosso



ESG: contribuições e impactos da sua implementação em RH

ESG: contributions and impacts of its implementation in HR

Anna Cláudia Pinheiro da Silva

Graduando do curso Superior de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri

Pedro Augusto de Moraes

Graduando do curso Superior de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri

Vitor Otávio Silveira Magalhães

Graduando do curso Superior de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri

Liziane Luciana da Silva Sucena

Orientadora Professora Especialista do curso Superior de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri

Margibel Adriana de Oliveira

Coorientadora Professora do curso Superior de Tecnologia de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Barueri

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.1

RESUMO

O presente estudo, pretende aplicar os conceitos da Agenda ESG obtidos no Projeto de Pesquisa, no qual descobriu-se as principais contribuições e impactos da implementação do ESG em RH. Sob tal perspectiva, o objetivo é analisar as práticas ESG na Faculdade de Tecnologia de Barueri, e propor a disseminação de tais práticas por meio da construção de um Manual de Práticas ESG. Uma vez que, é essencial que o RH contribua criando ou participando da criação de um plano estratégico para influenciar a postura, o comportamento e as atitudes de todos os colaboradores, buscando maneiras de tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e com boas condutas, sedimentando os valores que sustentam a evolução da organização, o desenvolvimento de líderes e a promoção da segurança psicológica no ambiente de trabalho, assim como ações para minimizar os impactos ao meio ambiente, tornando a empresa mais sustentável.

Palavras-chave: ESG. gestão de pessoas. recursos humanos. capitalismo consciente.

ABSTRACT

This study aims to apply the concepts of the ESG Agenda obtained in the Research Project, in which the main contributions and impacts of the implementation of the ESG in HR were discovered. From this perspective, the objective is to analyze ESG practices at the Barueri College of Technology, and to propose the dissemination of such practices through the construction of an ESG Practices Manual. Since, it is essential that HR contributes by creating or participating in the creation of a strategic plan to influence the posture, behavior and attitudes of all employees, seeking ways to make the work environment more harmonious and with good conduct, consolidating the values that sustain the evolution of the organization, the development of leaders and the promotion of psychological security in the work environment, as well as actions to minimize impacts on the environment, making the company more sustainable.

Keywords: ESG. people management. human resources. conscious capitalism.

INTRODUÇÃO

Segundo (STACHEWSKI,2021), dados recentes de uma pesquisa realizada pela Bain & Company em parceria com o LinkedIn, que nas grandes empresas do Brasil, apenas 3% dos cargos de CEO, são ocupados por mulheres.

Outro exemplo são as pessoas com deficiência auditiva, que de acordo com o último Censo de 2010 (IBGE, 2010), representou cerca de 2 milhões de pessoas no Brasil com deficiência auditiva severa, desse valor pouco mais de 6,5%, aproximadamente, são surdos por completo. E tal situação se reflete mais ainda no mercado de trabalho. Quando esse público encontra dificuldades de inclusão desde a formação básica.

Outros dados preocupantes são aqueles relacionados ao meio ambiente. A indústria têxtil, por exemplo, de acordo com o relatório “A new textiles economy: Redesigning fashion’s future”. Publicado no ano de 2021, pela Ellen MacArthur Foundation, com o apoio de Stella McCartney, que trouxe dados sobre a poluição do setor têxtil. No qual, sobras de tecido com o

equivalente a um caminhão cheio de lixo é queimado ou descartado em aterros sanitários a cada segundo.

E esse e outros desperdícios corroboram para um gasto de 500 bilhões de dólares por ano para produzir roupas que não serão usadas (ECYCLE, 2021). Além disso, segundo ainda dados do relatório de 2012, para a produção de uma camiseta de algodão são necessários, cerca de 2720 litros de água. (CHAN, 2021) O que confere ao setor têxtil cerca de 93 bilhões de metros cúbicos de água, gastos anualmente com a indústria.

Atualmente o assunto em voga é o cálculo de emissões de carbono, alguns exemplos a considerar são:

A Google (2021) em 2007, foi a primeira empresa conseguir fazer a neutralização de suas emissões de carbono na primeira década da organização, e na segunda década a primeira a utilizar 100% de energia renovável.

No Brasil, a Natura, empresa de cosméticos brasileira, que foi fundada em 1969, por Luiz Seabra, recentemente, uniu-se com ao InfoAmazônia, MapBiomias e ao Hacklab, e criaram o PlenaMata, cujo objetivo, é reunir em apenas uma plataforma diversas informações sobre a Floresta Amazônica, de modo a torná-las mais acessíveis para a consulta. O que tem o objetivo de fazer um mapeamento em tempo real, com artigos históricos sobre o que acontece na Amazônia, além disso, há um contador de quantas 10 árvores por minuto são cortadas. (NATURA, 2021). A ação faz parte das quatro causas que a organização assume compromisso, a saber: Amazônia Viva; Mais Beleza, Menos Lixo e Cada Pessoa Importa. Questões essas apresentadas, no documento Visão de Sustentabilidade 2050. Para a organização, de acordo com o relatório o atuar apenas no impacto negativo das suas atividades, não é o suficiente, é necessário “(...) promover o bem social, ambiental, econômico e cultural (...)”.

A marca de vestuário FARM, criada em 2013, no Rio de Janeiro por Katia e Marcello Barros, propõe-se a fazer a reposição de carbono, por meio da plantação de 1000 árvores por dia. Com um dos objetivos de reflorestar 4 biomas brasileiros. A Amazônia, Caatinga, Cerrado e a Mata Atlântica. Atualmente segundo dados do relatório “(...) até o mês de dezembro de 2021, foram reflorestados mais de 290 hectares, com mais de 500 mil árvores plantas e mais de 200 espécies de plantas plantadas. (FARM, 2021). Além disso, há outras iniciativas que a organização pretende atingir, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade publicado recentemente, e que em suma pode ser representado pela frase dos fundadores “Olhar para o futuro é saber que abraçamos as pessoas e o planeta em tudo que fazemos.” (BARROS, 2021). E a afirmação que:

Empoderamos nossos profissionais e investimos em ações concretas. Há quatro anos estamos aprendendo, ouvindo, conhecendo mais essa agenda. Criamos os comitês de Igualdade Racial e LGBTQIA+, pilotamos iniciativas de economia circular, abraçamos projetos de reflorestamento. Do ponto de vista ambiental, destaco o projeto de reflorestamento incrível que é ‘Mil árvores por dia, todos os dias’, uma das formas com que contribuimos para a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). (BARROS, 2021p. 6)

Fala-se hoje das “organizações da sociedade civil” (OSC) como um conjunto que, por suas características, distingue-se não apenas do Estado, mas também do mercado. Recuperada no contexto das lutas pela democratização, a ideia de “sociedade civil” serviu para destacar um espaço próprio, não-governamental, de participação nas causas coletivas. Nela e por ela, indivíduos e instituições particulares exerceriam a sua cidadania, de forma direta e autônoma.

(FERNANDES, 1997, p. 2)

Outro exemplo, satisfatório, que expõe o impacto da indústria, é a indústria alimentícia de fast food. No documentário de (ANDERSEN; KUHN, 2014), o criador de Cowspiracy, apontou que nos Estados Unidos a cada 113 gramas de hambúrguer, são necessários 98 litros de água.

Todos esses exemplos nos ajudam a lembrar que as práticas ESG, já vem sendo estruturadas em organizações há muito tempo, de diversas formas. Além disso, alguns 11 exemplos de oportunidades para as organizações, por meio do RH, passarem a atuar com papel protagonista nas organizações. Final, de acordo com (CHIAVENATO, 2014), muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.

O objetivo geral deste estudo caracteriza-se por apresentar e discutir as contribuições do ESG, para a área de gestão de pessoas. Portanto, nosso objetivo é compreender quais as contribuições e impactos do ESG, na implementação no RH? Em contrapartida, sobre os objetivos específicos pretende-se discorrer sobre as observações realizadas na prática das atividades da FATEC Barueri.

A metodologia desse artigo é de caráter exploratório e tem o objetivo de apresentar e discutir as contribuições do ESG, para a área de gestão de pessoas. Bem como, apresentar um estudo de caso da Faculdade de Tecnologia de Barueri. A estrutura do artigo se dará por meio de um referencial teórico que traz o conceito de ESG segundo teóricos da área. Na sequência, serão apresentadas contribuições do ESG de forma mais ampla, e por fim, dar-se-á a apresentação da análise das práticas ESG na FATEC Barueri.

Quanto à metodologia, a pesquisa tem abordagem qualitativa, com objetivo exploratório, por meio de procedimentos de pesquisas bibliográficas, e documentais, dos quais, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, pesquisas estatísticas de órgãos governamentais, revistas especializadas na gestão de pessoas e conteúdos digitais de revistas especializadas em gestão de pessoas, além da análise de estudos de casos, elaborados por fontes secundárias. Bem como, a análise das práticas ESG da Faculdade de Barueri, por meio da técnica de observação.

Desse modo, quanto às técnicas de coleta de dados pretende-se, por meio deste último, aplicar esse instrumento de coleta de dados, que de acordo com (BARBOSA, 2013), diz-se na forma pelo qual os observadores treinados para abstrair determinados tipos de informação (...), essa metodologia diz mais respeito a habilidade do pesquisador em captar informações através dos 5 sentidos.

E além disso, complementarmente analisar um estudo de caso, segundo (CLEMENTE JR, 2012 *apud* PEIXOTO, 2019), o estudo de caso, trata-se de um tipo de investigação empírica, pelo qual investiga-se um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, ainda que com limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estejam claramente delineados.

A justificativa para tal estudo instaura-se principalmente pela necessidade ascendente atual que a organização possui em conversar com seus stakeholders, de estar alinhada ao propósito, objetivos e valores organizacionais, e na importância da comunicação como fator que efetivamente gere valor em sua cadeia de produção e no setor.

Uma organização que consegue atuar nas mais diversas frentes problemáticas da sociedade, faz com que seja impossível uma outra organização se fazer indiferente as necessidades

do macroambiente em que se encontra. Seja para perceber, a questão racial, que traz números de quase 50% dos brasileiros como se autodeclarando negros e pardos, segundo dados do (IBGE, 2019), e ainda sim enfrentando duras barreiras no mercado de trabalho. Ou seja, pela questão de gênero, com o grande desafio da equidade de gênero, que traz várias pesquisas que apontam que mais 50% das mulheres não ocupam cargos de liderança.

No entanto, o tema também traz uma relação pessoal para os integrantes do projeto, sobre a possibilidade de nós futuros profissionais de RH, podermos propor às organizações uma gestão de pessoas, mais consciente e alinhada com o sistema em que ela esteja inserida, de modo, que se consiga fazer o equilíbrio entre o lucro, e os impactos na sociedade, no meio ambiente e com uma governança ética, eficaz e transparente. E principalmente com o papel agregador do RH, dentro dessa comunicação entre pessoas e partes envolvidas no negócio, bem como, com a direção das empresas.

Além disso, com o intuito de contribuir de forma direta para a efetiva aplicação e práticas ESG. E pautado na Teoria da Aprendizagem, de Vygotsky, no qual em síntese a real aprendizagem requer o a ação da experiência, do experimento, ou seja, de acordo com o autor, o desenvolvimento se dá por meio da interação social, ou seja, de sua interação com outros indivíduos e com o meio. Para tanto é preciso envolvimento dos indivíduos para a troca de experiências e ideias, ou seja, é na interação com outros sujeitos que se constrói formas de pensar. (BASSO, 2018, p.5)

Além disso, observando-se os pilares da educação superior, no qual dentre os quais na universidade encontram-se:

O ensino superior brasileiro busca articular atividades de ensino, pesquisa e extensão, tentando, por meio delas, fornecer uma formação sólida, humanizadora e capaz de gerar agentes de transformação social. Tais atividades consistem no caminho que o docente do ensino superior precisa seguir para propiciar o efetivo aprendizado aos seus discentes, concedendo-lhe a compreensão de todas as dimensões de sua profissão, ou seja, a universalidade do seu campo de atuação (MORAES, 1998; MOITA; ANDRADE, 2009 *apud* GIFTED, 2014, p. 4).

Embora os autores enfoquem no papel da docência, buscou-se compreender tal citação no sentido, mais amplo. Compreendendo o papel tanto dos docentes como dos discentes. Portanto, é com o intuito de coadunar não apenas com as práticas ESG, bem como contribuir tecnologicamente para a comunidade acadêmica da Faculdade de Tecnologia de Barueri.

O que é o ESG?

ESG significa: “*environmental, social and governance*” (Ambiental, Social e Governança) é cada vez mais usado para medir as práticas das empresas nessas áreas específicas. Em geral, uma boa ação ESG inclui cuidar do meio ambiente, desenvolver uma cultura de responsabilidade social e adotar as melhores práticas de governança.

- Meio ambiente: Refere-se a práticas de negócios com foco no meio ambiente, como debates sobre aquecimento global, redução de carbono, poluição do ar e da água, gestão de resíduos e muito mais.

Adotar práticas sustentáveis inclui desenvolver ações que protejam o meio ambiente e promovam lucros. Além disso, essas práticas devem servir eticamente ao desenvolvimento

de toda a comunidade. Ressalta-se que essas práticas não só beneficiam as empresas/organizações, mas também contribuem para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a conservação e regeneração comunidade. O alinhamento com uma estratégia corporativa de sustentabilidade traz muitas vantagens internas e externas, algumas das principais são: Reduzir custos; Crescimento da receita; A postura regenerativa do ambiente; Desenvolver uma imagem positiva; Melhorar a visibilidade; Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores;

- Social: Refere-se à responsabilidade social e ao impacto da empresa na comunidade, como respeito aos direitos humanos e leis trabalhistas, diversidade da equipe, segurança no trabalho, proteção e privacidade de dados, engajamento da comunidade, investimento social privado e muito mais. O conceito de responsabilidade social empresarial, altamente normativo e cercado de debates filosóficos sobre o dever das empresas de promover o desenvolvimento social, foi acompanhado, na década de 1970, pelo termo responsabilidade social empresarial. A partir desse novo conceito, surgiu a necessidade de construir ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no ambiente de negócios. As questões passam a ser como e de que forma a empresa pode cumprir suas obrigações sociais, já consideradas um dever da empresa. (ASHLEY, 2005)

A nova concepção de responsabilidade social não pergunta quais são os limites da empresa, nem o que ela faz em favor daqueles que estão sob seu imediato. Segundo Drucker (1998), a responsabilidade social está ligada à ética empresarial, na qual trata da capacidade de equilíbrio entre valores pessoais e preocupações gerenciais.

- Governança: Relacionada às políticas de gestão da empresa, como conduta corporativa, composição do conselho, práticas anticorrupção, existência de canais de denúncia, auditorias, etc.

Definimos governança corporativa como o conjunto pelo qual uma organização pode orientar seu comportamento de acordo com as normas regulatórias e as expectativas do mercado dentro do marco de uma cultura ética e responsável.

Dito isso, as medidas para medir a adequação, a responsabilidade e a estrutura geral da empresa têm implicações de cima para baixo, bem como para as partes interessadas internas e externas.

Em geral, é importante entender que os objetivos de governança estão em constante mudança, assim como a compreensão das novas realidades do mercado e das regras estabelecidas pelos reguladores.

Além disso, é importante destacar o papel da governança nas métricas ESG e, nesse contexto, é um passo fundamental para fortalecer a empresa e, a partir daí, desenvolver medidas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Segundo Milton Santos (2000), “Na história da humanidade é a primeira vez que tal conjunto de técnicas envolve o planeta como um todo e faz sentir, instantaneamente, sua presença.”, isto é, o ser e o entender do porquê da existência humana na Terra tornou-se um diferencial, um algo a mais nas pessoas, tanto como ser humano, quanto como profissional, dentro das organizações onde se trabalha.

Essa capacidade é crítica para a transição da sustentabilidade. Ela pode ser desenvolvida (ou destruída) em todos os níveis de uma sociedade, de unidade básica familiar até as principais instituições de governo internacional. Isso depende da aquisição e da manutenção de virtudes como fidelidade, honestidade e dependência. (ELKINGTON, 2001, p.89)

Contudo, o avanço do industrialismo e do consumismo que caracterizam o moderno desenvolvimento tecnológico que está destruindo a natureza e isso promoverá a destruição de recursos não renováveis, tais como: combustíveis fósseis que levaram bilhões de anos para ser criado em nosso planeta e consumimos em segundos, gasto energético distorcidos praticados pela civilização.

Por isso o tema ESG vem sendo cada vez mais discutido nos ambientes corporativos, chegando até obter importância nas Bolsas de Valores mundiais, fazendo as ações de organizações sustentáveis ser mais rentáveis que de organizações não tão preocupadas com esta questão, que já passou do nível de relevante para essencial.

Uma vez entendido os conceitos básicos de ESG, é importante saber quais grandes empresas têm se preocupado em cumprir as boas práticas em questões ambientais, sociais e de governança, de acordo com as informações tiradas do site: www.modalmais.com.br as principais empresas que aderiram o ESG são: Lojas Renner, Banco Santander, Natura Cosméticos, Itaú Unibanco, Banco Bradesco, Suzano, Localiza Hertz e Weg Motores.

O Papel da Governança Corporativa em ESG

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015), a governança corporativa pode ser entendida como uma das formas pelo qual as instituições são incentivadas e geridas, de tal modo que os relacionamentos da organização como sócios, diretoria, colaboradores e demais partes interessadas no negócio, façam parte disso. Assim sendo, uma política de governança corporativa bem construída deve dialogar e determinar objetivos de forma convergente, tornando-se fundamental para a alta performance dos negócios.

De acordo com que foi descoberto na construção desse estudo durante o projeto de pesquisa, cabe ao RH fazer essa mediação junto aos gestores, trazendo ao centro do negócio seu papel de NÃO mero executor, e sim alguém que irá propagar tais práticas, mapear perfis e sobretudo, barganhar com a alta gestão o apoio a implementação das práticas. Tornando a área de gestão de pessoas uma ponte entre o projeto de implementação e as práticas e resultados efetivos na empresa. Nesse sentido, cabe analisar de que modo as ações da Direção da Faculdade de Tecnologia de Barueri, tem contribuído para práticas ESG, na gestão.

Embora não haja uma relação direta do ESG, a gestão de pessoas e governança corporativa na literatura acadêmica. Em um estudo de caso em uma empresa anônima, que se propões a entender a relação entre as políticas e práticas da área de recursos humanos e o processo de governança corporativa, descobriu-se as principais contribuições da área de recursos humanos para a governança corporativa, são a saber:

(...) treinamento de integração e eventos trimestrais em sinergia, no qual são transmitidos e reforçados assuntos relacionados à ética e ao compliance; avaliação dos treinamentos por parte da área de HRM para alcance dos objetivos; processos seletivos no qual pode-se verificar, por meio de técnicas de seleção, se o comportamento dos candidatos está em consonância com os valores e princípios da empresa; ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho e respeito à diversidade de modo a propiciar a equidade no tratamento dos profissionais da empresa e intermediação de conflitos e problemas traba-

lhistas. Esta mesma área tem grande participação no processo decisório junto ao comitê de governança, uma vez que tem grande compreensão de todo o processo operacional da empresa, além da confiança estabelecida com os acionistas e conselheiros da empresa. Nesse sentido, há uma considerável influência da área de HRM no processo decisório do comitê de governança. Porém, deve-se levar em consideração, conforme relatos do E1, que nem todas as estratégias do CEO, acionistas e conselheiros são compartilhadas com a área de HRM. (COSTA; FERREIRA; BATISTA, 2020, p.11)

E por meio de tais perspectivas, pode-se perceber que conforme descobertas anteriores, no qual o papel da gestão de pessoas, é de se verificar nos traços da cultura organizacional, no perfil dos colaboradores e no conhecimento do negócio, encontrar o alinhamento das práticas ESG com alta gestão, e com o negócio. Pode-se perceber que o papel da governança corporativa no ESG, é de quem buscar incentivar e gerir tais práticas, mas não de forma solitária e sim com perspectivas amplas, ou seja, com o apoio de todas as áreas organizacionais, objetivo desse estudo, a gestão dos recursos humanos.

Conceito de Consultoria

Para o desenvolvimento adequado de propostas que estejam adequadas com os objetivos e qualificações dos autores, instaura-se a necessidade de delinear o conceito mais adequado para a construção do manual de práticas ESG para a Faculdade de Tecnologia de Barueri.

Nesse sentido, o conceito da literatura acadêmica que mais se adequa aos objetivos dos autores, é o de (BLOCK, 2001 p.22), no qual a consultoria é compreendida como um ato de amor. Em que se diz que a consultoria em sua melhor é: “ (...) o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

E ainda, de acordo com os três tipos de consultorias propostos por (SCHEIN, 1976 *apud* ALVES; DIAS; MONSORES, 2015, p. 5):

- 1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado. Fica claro que neste tipo o consultor vende seu conhecimento.
- 2) pequenas empresas, que não tem profissional qualificado na organização, o consultor vendendo seu conhecimento se faz útil à empresa.
- 3) Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efetuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente. Compreende-se que o consultor faz seu diagnóstico e propõem soluções. Essa ação nas pequenas empresas é fundamental, pois constata o problema e a melhor solução da organização.
- 4) Modelo da Consultoria de Procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor trabalham em conjunto. Percebe-se que neste tipo o trabalho acontece em conjunto tanto o consultor quanto o cliente participam do processo. O cliente entende suas ações. Para pequenas empresas, o cliente entender as suas ações é essencial para que não repita o erro. por (SCHEIN, 1976 *apud* ALVES; DIAS; MONSORES, 2015, p. 5)

Busca-se aplicar o modelo médico-paciente, uma vez que, por meio da construção de um manual de práticas ESG, busca-se incentivar tais práticas na Faculdade de Tecnologia de Barueri.

Manual de Práticas ESG

O manual construído foi devidamente disponibilizado em meio eletrônico no formato de e-book de acordo com o QR Code abaixo, que uma vez escaneado levará ao e-book.



Nele será possível verificar um apanhado das nossas pesquisas, bem como, conhecer os cocriadores e orientadores do estudo.

CONTRIBUIÇÕES E IMPACTOS DO ESG EM RH

Diante de tal contextualização, torna-se necessário compreender o papel da gestão de pessoas, com relação a esse tema, que vem tonando-se cada vez mais relevante para as problemáticas da sociedade. À primeira vista, o que se encontra de acordo com (FURTADO, 2021), do Blog Convenia, é que para implementação de práticas ESG, necessita-se de ações e comportamentos do RH, dentro de uma organização, visto seu papel estratégico no negócio. Dentre eles é fundamental que haja um mindset estratégico, ao passo que é essencial o treinamento dos colaboradores, rever as políticas internas. Além disso, analisar o perfil dos profissionais com perfil sustentável e trazer recompensas para os colaboradores internos que adotam essas práticas. No entanto, é preciso acompanhamento, ou seja, observar e analisar constantemente se as práticas estão sendo seguidas. Outro pilar essencial nessa construção, é a seleção adequada do pessoal. Esses atores serão os embaixadores e promotores das práticas implementadas.

No entanto, todas essas ações sem a análise prévia da cultura organizacional, pode ser decisivo na atuação efetiva das práticas ESG. Como apontou no primeiro dia da Semana do RH, produzida pela ABRH-SP, (DULINSKY,2021), na importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional que suporte apoie esse propósito. “(...) que de motivação as pessoas, oportunidades de desenvolvimento do talento da empresa.”, quando se trata do social, do acrônimo, para o autor muitas empresas ainda adotam uma visão tradicional de responsabilidade social, que está relacionada a usar um instituto limitado, fazer alguns trabalhos em comunidades perto das operações da empresa, para segundo ele criar uma sensação de boa vontade.

No mesmo evento (LOYOLA, 2021), o palestrante apontou que é importante a empresa se conhecer e entender quais são os impactos da sua atividade, e escolher em quais frentes que ela de fato pode fazer a diferença. E esse é o papel do RH nas empresas, segundo (SILVA, 2016), o RH

é responsável pelo quesito excelência das organizações e pela colaboração de capital intelectual que significa a relevância do fator humano em um mundo em que cada vez a tecnologia prevalece. O RH é diretamente ligado às pessoas, sendo assim, é preciso que as suas ações conquistem resultados que afetem a todos que integram a organização. (SILVA, 2016, p.2)

A autora (DANTAS, 2014 *apud* AFONSO, 2016, p.8), aponta que é de suma importância que a empresa considere a cultura da organização na tomada de qualquer decisão, “(...) a cultura fortalece a estabilidade do sistema organizacional e ajuda a manter a organização unida, influenciando, assim, o comportamento dos indivíduos que lá atuam. Dessa forma, cultura e tomada de decisões estão diretamente ligadas.”

Além disso, o autor ainda, Dantas (2014), aponta que a cultura organizacional influencia o comportamento dos seus integrantes e dá sentido ao modo de fazer as coisas, tornando-se, assim, um mecanismo de controle que guia as atitudes dos integrantes. Suplementarmente (MACÊDO, 2016), acentua que:

Os processos de tomada de decisão são politizados e também influenciados pelos sistemas de valores por vários motivos: as situações são incertas e abertas a múltiplas interpretações, os objetivos são conflitantes, pouco claros e não podem ser atingidos simultaneamente, os interesses são divergentes, as preferências pessoais são inconsistentes e ambivalentes e as consequências das alternativas não são bem conhecidas. (MACÊDO, 2002, p.6)

E dentro dessa configuração, há também a necessidade de estabelecer e fortalecer parcerias. Como mencionado anteriormente, pelo palestrante (DULINSKY, 2021), embora apresentado pelo autor como algo complementar, e não primário, é essencial firmar parcerias com ONGS sociais e ambientais, bem como realizar benchmarking em empresas que têm práticas ESG.

Em primeiro lugar, a responsabilidade social corporativa e a organização devem estar intimamente ligadas à gestão ética e transparente das partes direta ou indiretamente conectadas (incluindo colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades locais, sociedade e meio ambiente) direta ou indiretamente, a fim de minimizar seus impactos negativos, assim sendo o ESG é de suma importância para a geração futura em que deverá ser implantado nas políticas internas das organizações trazendo novos princípios éticos de dentro para fora.

Seguindo essa linha de ética empresariais, o ESG vem trazendo mudança significativas em relação à segurança física e emocional aos seus colaboradores, para garantir não só a saúde física, mas também o bem-estar dos colaboradores podendo aumentar o engajamento e a produtividade. Outra questão relevante seria o incentivo à diversidade e transparência, trazendo o apoio à inclusão, capacitando aos colaboradores mais engajamento, confiança em seus gestores e a motivação dentro do ambiente organizacional.

Outra questão muito relevante encontrada durante a pesquisa, foi relação intrínseca apontada pela revista Forbes, (AMBIPAR, 2021) relação dos níveis de segurança no trabalho com os indicadores sociais das práticas ESG. Uma vez que a relação de Recursos Humanos com os treinamentos da CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, definido pelo Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública e Autarquias no Município de São Paulo (SINDESP, 2000).

De acordo com a Consultoria Timbre (2020) dentre os papéis do RH, em sua essência para a construção de práticas ESG, estão a consonância com a mentalidade de outros autores,

ou seja, a área de gestão de pessoas tem mais um papel de criador e implementador de fatores-chaves para a ação das lideranças. E essas ações devem ser feitas com adoção de comportamentos como, a implementação de negócios transparentes entre departamentos e unidades, priorizar resoluções de questões ambientais que sejam economicamente relevantes, com isso criar valor em toda cadeia para os stakeholders. Além disso, trazer ao conhecimento acerca da sustentabilidade algo em comum a todos gestores para atuação das atividades do dia a dia. Como na definição de comunicação por (SEGER; ECKHARDT; GESSI, 2016, p.3), a comunicação nada mais é que um ato de transmissão de informações ou mensagens entre os indivíduos, ou seja, significa tornar comum a mensagem ou a informação.

Dessa forma, tornando a comunicação clara e comum a todos, será possível eliminar o que o autor chama de silos organizacionais, que são de acordo com (MOUTA; MENESES, 2019), que nada mais são do que o extremo de uma cultura baseada em equipes que pode gerar uma certa competição, que farão com que a mentalidade mude para trazer o equilíbrio de lucratividade no curto e longo prazo. No entanto, para o autor são necessários um conjunto de competências e habilidades, que implicaram na apenas no treinamento dos talentos, bem como na necessidade de uma cultura organizacional homogênea, com sistemas de valores propício para a estratégia, o que permite alinhar a atuação empresarial, a atividade empresarial com a visão e propósitos da corporação.

No entanto, é importante frisar que de qualquer forma, o RH, desempenha um papel integrador entre a estratégia e as pessoas, uma vez que insere as pessoas na estratégia da sustentabilidade empresarial. Como afirmou (CHIAVENATO, 2009, p. 124 *apud* SILVA, 2016) “As políticas de recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais”. Todavia, de acordo com, (TIMBRE, 2021), o RH, não se sente apto para instigar e trazer a implementação das mudanças necessárias para integrar a sustentabilidade. Isto porque segundo (SILVA, 2016, p.6)

A gestão de recursos humanos enfrenta algumas dificuldades por tratar com recursos intermediários, inclusive com a função de assessoria, planejamento e prestação de serviços especializados. Gerir esse segmento difere de gerir outros recursos institucionais, pois o trabalho é direcionado a pessoas, trabalho esse que envolve variáveis e complexidades. A função do RH é auxiliar o trabalho a ser produtivo, preencher oportunidades com aqueles que tenham as habilidades necessárias. (SILVA, 2016, p.6)

No entanto de acordo com o autor, para que seja possível fomentar a liderança em sustentabilidade em uma organização, são necessárias ações, das quais: fazer o alinhamento de incentivos e fatores-chave, tais como a recompensa, contratação de talentos e revisar políticas e práticas para o desenvolvimento de lideranças. Seguida pela manutenção da coerências das diretrizes estratégicas e as ações cotidianas, ou seja, o RH deve atuara como supervisor, observando e apoiando para que a organização perceba inconsistências, do contrário, a organização pode entrar no chamado marketing verde, definido por (DAHLSTROM, 2011, p. 6 *apud* LOPES; PACAGNAN, 2014, p.3), como “como o processo de planejamento e execução do composto de marketing para facilitar o consumo, produção, distribuição, promoção, embalagem e recuperação do produto de uma forma que seja sensível às preocupações ecológicas”. No entanto, que segundo o (GABRIEL, 2018 *apud* SOUZA, 2020), apontou que é importante “(...) que o marketing verde seja pautado em reais atitudes, e não somente em um “discurso verde”.)

E para apoiar esse processo é fundamental a criação, de embaixadores internos dessas

práticas, como facilitadores e promotores dessas estratégias de sustentabilidade, orientando outros funcionários durante o processo de transição de comportamento. Além disso, reiteradamente, é essencial o preenchimento das lacunas do conhecimento, acerca de questões de sustentabilidade e segundo o autor esse é o papel do RH. Ou seja, propagar tal conhecimento para os membros organizacionais. O que entra em acordo com o que (CHIAVENATO, 2014, p.323), apontou como parte do subsistema de desenvolvimento de pessoas. Para ele:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. (CHIAVENATO, 2014, p.323)

Por fim, o autor propõe que se repense o uso da sustentabilidade no recrutamento e na retenção de talentos, de tal forma que, com um cenário de escassez de talentos, cada vez maior, é de elemental necessidade que as empresas com uma visão sustentável e capacidade de articulação prevejam as contratações com esses objetivos para que possam alcançar maior vantagem competitiva.

No entanto, implantar tais mudanças trazem consigo, segundo o autor, desafios como: conquistar a credibilidade para o RH. Para tanto é importante de que essa área adote um papel proativo e humanizado para que possa atrair apoio, patrocínio dos gestores, de modo que, esses se identifiquem, alinhando, a mudança, não apenas aos objetivos organizacionais, bem como aos individuais, ou seja, ao propósito do indivíduo gestor, outro desafio, entretanto, é garantir que a teoria chegue à prática. Fator este que está diretamente ligado a credibilidade. De acordo com o autor, trazer valores, geralmente tende a ser mais simples do que o comportamento e a atitude. O valor é definido por (CHIAVENATO, 2014, p73), em: Valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer. E de acordo com (BARBOSA, 2005, p.4 *apud* ANJOS, 207, p.3), esse desalinhamento advém da falta de fomento entre a palavra, seja escrita ou não, e a ética.

Palavras têm força construtiva ou destrutiva, tanto na fala quanto na escrita. Talvez a maior diferença esteja no meio utilizado para a sua expressão: ao contrário da escrita, a fala nem sempre pode ser provada. O ditado diz: “Se não foi escrito, não tem valor” ou ainda: “Palavra dita é palavra empenhada”. Tudo dependerá sempre da ética e da capacidade de estabelecer um diálogo verdadeiro e sem o uso de subterfúgios tanto na comunicação organizacional quanto no cotidiano das organizações (BARBOSA, 2005, p. 4 *apud* ANJOS, 2017, p.3)

No entanto o RH, pode transpor essas barreiras, adotando ações como: a mudança estratégica de comportamento da alta administração, além disso, deve atuar como consultor externo e não mero executor. Deve envolver os gestores intermediários desde o início, uma vez que os resultados mais tangíveis tendem a ser oriundos de tal nível. O RH deve demonstrar engajamento e persistência, e papel integrador na mudança. E principalmente se certificar de que essa integração esteja alinhada com o propósito geral da organização.

ESTUDO DE CASO: FATEC BARUERI

Dessa forma, com o objetivo de aplicar o conceito e as descobertas do Projeto de Pesquisa do TG 1, buscou-se analisar as atividades da Faculdade de Tecnologia de Barueri, quanto as práticas ESG, subdividindo as observações de acordo com as três perspectivas.

- Governança corporativa

As reuniões com alunos, semestralmente garantem uma comunicação assertiva e transparente, bem como o alinhamento dos objetivos e valores da gestão com o de todos os stakeholders¹. Além disso, há os boletins informativos semestrais que corroboram para a comunicação clara das principais conquistas e desafios da faculdade para o semestre seguinte.

- Social

Uma das práticas observadas é o sentimento de respeito da diversidade e inclusão dentro da faculdade, uma prática observada principalmente com o Dia da Integração, um dos papéis essenciais da Gestão de Recursos Humanos dentro da organização. Conforme aponta a autora (OLIVEIRA, 2021), embora não seja apenas papel da gestão de pessoas, uma vez que durante do processo de onboarding², há outras áreas demandadas é de fundamental importância a atuação dessa área.

Além disso, durante a pandemia, a organização da Atlético Grifo da Faculdade Tecnológica de Barueri, arrecadaram alimentos para a entrega de cestas básicas para pessoas em situação de vulnerabilidade.

Outro exemplo, são os mapas da CIPA a CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, definido pelo 23º Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública e Autarquias no Município de São Paulo (SINDESP, 2000), aplicados nos corredores da faculdade, com o objetivo de informar, sobre os devidos cuidados para manter e garantir a segurança de todos. Além disso, a equipe de limpeza e higiene, é definitivamente uniformizada e equipada com Equipamentos de Proteção Individual (EPI)³ de acordo com as atividades.

- Ambiental

Um dos principais contributos para essa perspectiva do acrônimo, é na área administrativa, uma das áreas da organização que mais geram resíduos, conforme, afirma (MOREIRA, 2006 *apud* GOMES, FITTIPALIDI, MOL, 2018), no qual para os autores “A maioria das organizações possui setor administrativo, composto por ambiente de escritório, que consome insumos e gera impactos ambientais, assim como ambientes industriais, porém com características distintas.” E nesse caso, na faculdade é o sistema SIGA, pelo qual os alunos fazem as solicitações e recebem as entregas da secretaria. Além disso, todas as salas apresentam próximas a porta, instruções para a prática dos 5s, desenvolvido por Kaoru Ishikawa no período da Segunda Guerra Mundial, no qual significam as seguintes ações:

SEIRI - Senso de Utilização, separar o necessário do que é desnecessário.

SEITON - Senso de Arrumação, identificar e arrumar tudo, para que outras pessoas também possam localizar objetos, documentos etc facilmente.

SEISO - Senso de Limpeza; manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira, e aprendendo a não sujar.

¹ (FREEMAN, 1984, p. 46 *apud* MACHADO JR, 2011, p.2) definiu um stakeholder como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.”

² (...) o momento em que o candidato é escolhido pela organização e recebe a informação da sua aprovação no processo seletivo, ignorando a importância da criação da jornada nos momentos que antecedem a confirmação de aprovação, que neste trabalho está nomeada de pré-chegada. (OLIVEIRA, 2021, p.55)

³ Os EPI são todos os dispositivos de uso individual, destinados a proteger a integridade física do trabalhador, incluindo luvas, protetores oculares e faciais, protetores respiratórios, aventais e proteção para os membros inferiores. (CARVALHO; CHAVES, 2010 *apud* FERREIRA, 2012, p.13)

SEIKETSU - Senso de Saúde e Higiene; manter um ambiente de trabalho sempre favorável à saúde e higiene.

SHITSUKE - Senso de Auto Disciplina, criar condições favoráveis à saúde física e mental, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão. (SILVA, 2011, p.14)

Além disso, medidas recentes da direção, com alterações em portarias e regulamentos, reduziram ainda mais a necessidade de emissão de papel e outros materiais associados a poluição. Como por exemplo, ter eliminado a necessidade da apresentação de CD/DVDs players para a entrega final de trabalhos de graduação, além da otimização dos formulários exigidos no processo de entrega de trabalhos de graduação, reduzido vários documentos em menos páginas. Além da autorização para uso do verso e anverso de uma mesma lauda., bem como a especificação na Portaria dos Trabalhos de Graduação, da autorização para a impressão de em papel reciclado.

Em alguns casos tornando-os obrigatórios apenas de modo digital. Como é o caso, de algumas modalidades de relatório de estágio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo, as principais considerações que se pode dimensionar, é que muito embora as três perspectivas do acrônimo ESG seja abordada, há poucas contribuições acerca da relação entre a governança corporativa e as práticas ESG. No entanto, quando se olha para a influência da gestão de pessoas na governança corporativa, é possível equiparar a importância substancial dessa área, com a governança corporativa na implementação das práticas ESG. Além disso, por meio da análise das práticas da Faculdade de Tecnologia de Barueri, foi possível compreender e constatar que cada organização pode realizar tais práticas, independente do setor de atuação da empresa, contanto que ela se conheça, de modo a compreender seus limites de atuação.

Dessa forma, esse artigo cumpre o objetivo de incentivar a produção científica desse assunto que é de fundamental relevância para a área de gestão de recursos humanos. Uma vez que, cabem aos líderes o papel de fomentar e disseminar comportamentos para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

AMBIPAR, BrandVoice. FORBES. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/brandvoice/2021/07/a-importancia-da-prevencao-de-acidentes-no-esg-como-tornar-uma-empresamais-segura-e-eficiente/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ANDERSEN, Kip ; KUHN, Keegan. Cowspiracy: O Segredo da Sustentabilidade. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=v0Z1hHO_YTQ. Acesso em: 12 fev. 2022.

ANJOS, Mirtes. A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/4-Aimporta%CC%82ncia-da-comunicac%CC%A7a%CC%83o-da-missa%CC%83ovisa%CC%83o-e-valores-para-os-empregados.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2022.

AFONSO, Natália Pereira. A Cultura Organizacional Como Influenciadora Na Tomada De Decisão:

Um Estudo De Caso Na PTS/RS. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/15927/1/2016_NataliaPereiraAfonso_tcc.pdf. Acesso em: 06 mar. 2022.

ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria Empresarial Como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em pequenas empresas. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>. Acesso em: 25 ago. 22.

ASHLEY, Patrícia. Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARROS, Kátia; BARROS, Marcello. Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: https://farmriosoma.s3.amazonaws.com/sustentabilidade/_conteudo_site/_transparencia/FA008_diagramacao_210606.pdf. Acesso em: 20 fev. 2022.

BARBOSA, Eduardo F.. Instrumentos de coleta de dados em pesquisa. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf. Acesso em: 27 ago. 2022.

BASSO, C. M. (2018). ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O ENSINO MEDIADO POR COMPUTADORES. *Linguagens & Cidadania*, 2(2).

BETHLEM, Hugo. O negócio dos negócios são pessoas. I Simpósio de Recursos Humanos. Faculdade de Tecnologia de Barueri. 25 mai. 2021.

BETHLEM, Hugo. O movimento. Disponível em: <https://ccbrasil.cc/sobre/#movimento>. Acesso em: 25 mai. 2021.

BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 2001.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Guia da Comunicação e da Sustentabilidade. 2010. Disponível em http://www.comunita.com.br/assets/23_guia-de-comunicacao-esustentabilidade_cebds.pdf. Acesso em: 12 mar. 2022.

CHAN, Emily. A indústria da moda está usando muita água - saiba como reduzir seu consumo. VOGUE. Disponível em: <https://vogue.globo.com/um-so-planeta/noticia/2021/03/industria-29da-moda-esta-usando-muita-agua-saiba-como-reduzir-seu-consumo.html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Maraisa da Silva Soares; FERREIRA, Cláudia; BATISTA, Carolina Pinheiro. Governança Corporativa e Gestão de Pessoas: Um Estudo com Executivos de uma empresa de atividades de Teletendimento. Disponível em: http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/resumo.php?cod_trabalho=277. Acesso em: 25 ago. 22. Acesso em: 25 ago. 22.

DANTAS, Marcos Alberto. Gestão da Cultura Organizacional. 2014. Disponível em: <http://aprender.ead.unb.br/enrol/index.php?id=271>. Acesso em: 26 fev. 2022.

_____. Tomada de Decisão. 2014. Disponível em: <http://aprender.ead.unb.br/enrol/index.php?id=271>. Acesso em: 26 fev. 2022.

DELOITTE. A empresa social em um mundo transformado Liderando a mudança da sobrevivência para a prosperidade. 2021. Disponível em: https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependente/%7B5bde58aa8dde-4af2-a555-113be0be48dc%7D_6935_HCT-2021- MASTER_Port_02.pdf?utm_campaign=ce-022021-pesquisa-hctrendsdownload&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br%3A2em%3A3cc%3A4elq%3A5gen%3A6oth. Acesso em: 26 fev. 2022.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando em Tempos Turbulentos. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DULINSKY, Silvio; CAVALIERI, Guilherme. Semana do RH: “Desmistificando o ESG” – Dia 1 (08/06). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kMmFKrEK4bl&list=PLgqg6VkUMB5-pHcbYEt30De7dA0kdLIV7>. Acesso em: 19 fev. 2022.
- ECYCLE. Indústria da moda e poluição ambiental. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/industria-da-moda/>. Acesso em: 19 fev. 2022.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Uma economia circular no Brasil: Uma abordagem exploratória inicial. 2017. Disponível em: <https://depositorioceds.espm.edu.br/wpcontent/uploads/2021/04/UmaEconomiaCircularnoBrasil.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2022.
- ELKINGTON, J. Canibais com garfo e faca. São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2001.
- FARM. Farm mil árvores por dia. Disponível em: <https://www.farmrio.com.br/sustentabilidade/mil-arvores-por-dia>. Acesso em: 26 fev. 2022.
- FAVARIN, Eduardo Galdino; CANDIDO, Ramon Rufino. ESTUDO DOS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA EMPRESA POINT LANCHES. Disponível em: https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca_repositorio/372e0244d9fb266d5705cc9e11f6a6a5.pdf. Acesso em: 13 mai 2022.
- FERNANDES, Rubens César. O que Terceiro Setor?. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/1091/3/1091.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- FERREIRA, J. J. A. A série ISO 9000. 2000. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2001.
- FERREIRA, Renilson. O Uso de equipamento de Proteção Individual e suas Implicações na supervisão do processo de assistência em enfermagem. Disponível em: <https://repositorio.faema.edu.br/bitstream/123456789/799/3/FERREIRA,%20R.%20-%20-%20-%20USO%20DE%20EQUIPAMENTO%20DE%20PROTE%20C3%87%20INDIVIDUAL%20E%20SUAS%20IMPLICA%20C3%87%20ES%20NA%20SUPERVIS%20DO%20PROCESSO%20DE%20ASSIST%20ANCIA%20EM%20ENFERMAGEM.pdf>. Acesso em: 25 ago. 22.
- FINKLER, Celso. Product-as-a-service: a importância da experiência de consumo. Disponível em: <https://alright.com.br/product-as-a-service-experiencia-de-consumo/>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- FURTADO, Marcelo.. O que é ESG e qual o papel do RH nessa importante implantação. 2021. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/o-que-e-esg/>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- GIFTED, Álaze Gabriel. Os Três Pilares da Docência no Ensino Superior: O ensino, a Pesquisa e a Extensão. Disponível em: <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/formacao/article/download/558/596>. Acesso em: 25 ago. 22.
- GOMES, Carlos José; FITTIPALDI, Danielli Vazzoller; MOL, Marcos Paulo Gomes. Modelo de Gestão Ambiental para setores administrativos de organizações. Disponível em: Modelo de gestão ambiental para setores administrativos de organizações. Acesso em: 25 ago. 2022.
- GONÇALVES, Taynara Martins; BARROSO, Ana Flavia da Fonseca. A economia circular como alternativa à economia linear. XI Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12561/2/EconomiaCircularAlternativa.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- GOOGLE. Nossos Compromissos. 2022. Disponível em: <https://sustainability.google/intl/ptPT/commitments-europe/#leading-at-google>. Acesso em: 13 fev. 2022.
- HUMANA CIRCULA. Jornada técnica sobre economia circular. Disponível em: http://m.smartwasteportugal.com/fotos/editor2/jornada_economia_circular_programa_provisorio.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

IBGE. PNS 2013: Em dois anos, mais da metade dos nascimentos ocorreram por cesariana. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticiascenso.html?busca=1&id=1&idnoticia=2965&t=pns-2013-dois-anos-mais-metadenascimentos-ocorreram-cesariana&view=noticia>. Acesso em: 12 fev. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Características gerais dos domicílios e dos moradores 2019. ISBN 978-85-240-4530-1. IBGE, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101707_informativo.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

LIMA, Fernando de Carvalho. Gestão de Pessoas na era digital como ser tecnológica e humanizada?. I Simpósio de Recursos Humanos. Faculdade de Tecnologia de Barueri. 25 mai. 2021.

LOPES, Valéria Neder; PACAGNAN, Mário Nei. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. R.Adm., São Paulo, v.49, n.1, p.116-128, jan./fev./mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a10v49n1.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2022.

LOYOLA, Victor. Semana do RH: “Desmistificando o ESG” - Dia 1 (08/06). ABRH-SP. Impactos nas estratégias de negócio e o papel do RH. Disponível em: <https://youtu.be/kMmFKrEK4bl>. Acesso em: 13 fev. 2022.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, Poder e Decisão Na Organização Familiar Brasileira. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/VbjWtQfmXKdHWdwSN64SkMv/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 fev. 2022.

MACHADO JR, Eliseu Vieira. Teoria do Stakeholder. Disponível em: https://mees.paginas.ufsc.br/files/2012/06/Teoria_do_Stakeholder_Prof_Eliseu_Machado_25_05_2012.pdf. Acesso em: 25 ago. 22.

MOUTA, Cristina; MENESES, Raquel. O impacto das características do CEO na cultura organizacional e no efeito silo. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/tmrWNtdLQ6ndN7kpyNsZLfw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.

NATURA. Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 12 fev. 2022.

_____. Causas e Compromissos. Disponível em: <https://www.natura.com.br/mundo-maisbonito-com-voce>. Acesso em: 12 fev. 2022.

_____. Nossa história. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 12 fev. 2022.

OLIVEIRA, Adriele Marques de. Do Onboarding Ao Offboarding: contribuições da Gestão do Conhecimento para a experiência do colaborador na Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/41732/1/ADRIELE%20MARQUES%20DE%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 25 ago. 22.

PEIXOTO, Lauro Leoncio Wagner. O Método de Estudo de Caso na Metodologia da Pesquisa Científica e o Método de Caso no Processo Didático de Ensino Aprendizagem: uma análise comparativa entre suas características, suas vantagens e desvantagens. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/20528167.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2022.

PEREIRA, Ricardo; MARCILIO, Beatriz Buratto; GUERCIO, Mary Jerusa; TAKIMOTO, Tatiana, Fialho, Francisco Antônio Pereira. ESG: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/23/arquivos/12.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SERENA, Sandra Mara. Economia circular na indústria e o papel da sua fábrica. Disponível em: <https://avozdaindustria.com.br/inovacao/economia-circular-na-industria-e-o-papel-dasua-fabrica>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SANTOS, M. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. – 4ª edição – Rio de Janeiro: Record, 2000.

SEGER, Flávia Aline; ECKHARDT, Francieli Teresinha; GESSI, Nedisson Luis. A Importância Da Comunicação nas Organizações. 2016. Disponível em: <http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2016/09/2-A-Import%C3%A2ncia-daComunica%C3%A7%C3%A3o-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SILVA, Shayane de Araújo. Recursos Humanos: Sua Função Essencial Nas Organizações. Disponível em: https://semanaacademica.com.br/system/files/artigos/artigo_recursos_humanos_sua_funcao_essencial_nas_organizacoes.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

SILVA, Michel Carvalho da. PROGRAMA 5S – QUALIDADE TOTAL. 2011. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811260975.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2022.

SINDESP. Sindicato dos Trabalhadores na Administração Pública e Autarquias no Município de São Paulo. Disponível em: <https://admin.sindsepsp.org.br/sistema/materiais/86/arquivo/manualcipa.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2022.

STACHEWSKI, Ana Laura. 10 números para entender a realidade das mulheres no mercado de trabalho e nos negócios. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/03/10-numeros-para-entenderrealidade-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-nos-negocios.html>. Acesso em: 12 fev. 2022.

SOUZA, Giorgia Christy de. Uma análise da teoria e Prática do Marketing verde na Empresa Positiv.A. 2020. Disponível em: <https://www.iesp.edu.br/sistema/uploads/arquivos/publicacoes/uma-analise-da-teoria-e-pratica-do-marketing-verde-na-empresa-positiv-a-autor-a-souza-giorgia-christy-.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022.

TIMBRE. Uma relação promissora: O RH e a ESG. 2020. Disponível em: <http://portal.timbre.srv.br/2020/04/17/a-relacao-do-rh-com-a-esg/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

ZACHARIAS, O. ISO 9000:2000: conhecendo e implementando. São Paulo: O. J. Zacharias, 2001.



O avanço da gestão de pessoas em tempos de pandemia do Covid-19

Fabiene Galvão da Silva Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.2

RESUMO

A gestão de pessoas está mudando a forma das organizações empresariais, visto que diariamente, enfrentam o desafio de atualizar constantemente novas tecnologias e métodos de trabalho e desenvolvimento. A pandemia de Covid-19 agravou este processo, e as formas de trabalho conhecidas tiveram de ser alteradas, criando muitos desafios para o andamento das atividades da empresa. O objetivo geral deste trabalho foi analisar a evolução da gestão de pessoas em tempos da pandemia do Covid-19. Quanto a metodologia este trabalho se classificou como bibliográfica. Os resultados desta pesquisa apontam que O sucesso de qualquer organização depende de vários fatores, principalmente aqueles relacionados à atividade de gestão de pessoas. É aqui que surgem os grandes desafios associados às mudanças em curso no mundo globalizado. É necessário adquirir novas competências, especialmente úteis no planejamento e gestão de recursos humanos em tempos de incerteza e instabilidade. É imperativo que as organizações de hoje desenvolvam e implementem processos de liderança motivacional baseados num redesenho do perfil de competências que lhes permita repensar a sua missão e redefinir muitas das funções em que os seus recursos humanos desempenham um papel preponderante.

Palavras-chave: pandemia. gestão de pessoas. ambiente corporativo.

ABSTRACT

People management is changing the shape of business organizations, as they face the challenge of constantly updating new technologies and work and development methods on a daily basis. The Covid-19 pandemic worsened this process, and the known ways of working had to be changed, creating many challenges for the progress of the company's activities. The general objective of this work was to analyze the evolution of people management in times of the Covid-19 pandemic. As for the methodology, this work was classified as bibliographic. The results of this research indicate that the success of any organization depends on several factors, mainly those related to the people management activity. This is where the great challenges associated with the changes taking place in the globalized world arise. It is necessary to acquire new skills, especially useful in planning and managing human resources in times of uncertainty and instability. It is imperative that today's organizations develop and implement motivational leadership processes based on a redesign of the competency profile that allows them to rethink their mission and redefine many of the functions in which their human resources play a leading role.

Keywords: pandemic. people management. corporate environment.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um cargo que exige responsabilidade, pois gerencia as relações das pessoas com as organizações, buscando maior engajamento com a empresa e alcance de metas e, assim, enfrentar o desafio de fortalecer as relações interpessoais.

Segundo Ribeiro (2017), as pessoas são fundamentais na trajetória e no futuro das empresas, atuando como parceiros de negócios. As pessoas trazem uma visão diversificada sobre as pessoas nas organizações onde funcionários e os parceiros internos também entendem sobre

a organização e seu futuro. Nesse sentido, esta nova visão busca criar um ambiente propício e aberto à participação de todos, possibilitando que os sujeitos ativos atuem e criem inovação, destacando a importância da contribuição de cada indivíduo, dotado de percepção e inteligência, e capaz de provocar decisões.

A gestão de pessoas está mudando a forma das organizações empresariais, visto que diariamente, enfrentam o desafio de atualizar constantemente novas tecnologias e métodos de trabalho e desenvolvimento. A pandemia de Covid-19 agravou este processo, e as formas de trabalho conhecidas tiveram de ser alteradas, criando muitos desafios para o andamento das atividades da empresa.

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação em organizações hoje (CHIAVENATO, 2010). Com o advento da pandemia Covid-19, especialistas em gestão de pessoas tiveram que desenvolver rapidamente práticas e políticas internas que possam ajudar nessa situação. Foi essencial desenvolver uma ação que revolucionasse a gestão de pessoas tradicional, na qual todos trabalhavam pessoalmente e com carga horária definida. Junto com a necessária exploração e uso da tecnologia, segue um novo caminho, construindo modelos de trabalho ainda pouco conhecidos.

Atualmente, com as enormes dificuldades enfrentadas pela população brasileira, é imperativo enfrentar os efeitos do novo Coronavírus, abordando também, além da economia e da saúde, os desafios enfrentados por trabalhadores e empregadores.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é de analisar a evolução da gestão de pessoas em tempos da pandemia do Covid-19. Desse modo, a problemática trazida foi: qual o impacto da pandemia na gestão de pessoas das organizações?

Considerando que tem havido muitas mortes em todo o mundo devido ao Covid, além de gerar desemprego, falências de grandes empresas, e a maioria das empresas permanecem fechadas até hoje. Além disso, este trabalho se pauta seguinte hipótese: Uma estratégia que deve ser aplicada na era Covid-19, com ênfase na gestão de pessoas, deve ser pautada pela manutenção da saúde e bem-estar de todos, desenvolvendo um plano de negócios para garantir que a economia continue, ainda que lentamente, mantendo o vínculo empregatício entre os funcionários, visto que a pandemia atingiu a todos em um momento inesperado.

Quanto à metodologia utilizada, o trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas caracterizado pelo método hipotético-dedutivo, que, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 91), “se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”. O trabalho é de natureza básica, pois visa gerar novos conhecimentos sem aplicação prática antecipada. Também de forma exploratória, garantindo melhor compreensão do tema. Quanto aos procedimentos, foi desenvolvido de forma bibliográfica e documental, analisando as diversas notícias e atos jurídicos que foram de grande importância para uma melhor compreensão do assunto. Quanto à abordagem, será categorizada como qualitativa visto que se pretendeu aprofundar a compreensão do tema e não demonstrar uma demonstração estatística e/ou numérica.

DESENVOLVIMENTO

Gestão de Pessoas

As pessoas são as partes principais das organizações, elas formam os mecanismos de negócios. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentos aos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2010). Cada vez mais as organizações percebem a importância de investir em seus colaboradores para ter um retorno positivo e crescente para o negócio da empresa.

Os avanços na gestão de pessoas criaram um novo modelo gestão baseada no pressuposto de desenvolvimento e valorização contínua dos funcionários dentro do ambiente organizacional.

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 54)

A área de gestão de pessoas tem como principal objetivo o desenvolvimento dos colaboradores, trazendo crescimento para a organização tanto para a empresa quanto para o colaborador, e assim desenvolver competências para alcançar os resultados esperados para a organização. Uma das responsabilidades mais visíveis na área de gestão de pessoas é a criação de atividades voltadas à conscientização de princípios básicos, como: desenvolvimento ético, flexibilidade, gestão empreendedora, inovação em suas atividades, conhecimento do slogan institucional da empresa e incentivo aos colaboradores. Assumir desafios em outras áreas da organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Inicialmente, a gestão de pessoas tinha o seu foco nas ações estratégicas. O conceito de planejamento estratégico de recursos humanos surgiu na década de 1980 em vários países e se consolidou no Brasil na década de 1990. Lacombe e Tonelli (2001) descrevem esse processo que consolidou algumas práticas de recursos humanos conforme descrito a seguir:

Conforme ressalta Albuquerque (1987), a necessidade de se pensar em recursos humanos de forma estratégica decorreu, principalmente, do reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e da existência de um gap entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e as realidades que as organizações enfrentavam termos de pessoas para implantá-las. Springer e Springer (1990) avaliam que a prática de recursos humanos nos anos 90 seria basicamente focada no elenco seguinte.

- Recrutamento: ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos.
- Análise de funções: cada vez mais deveria ser utilizada, sob a forma de descrição, especificação e avaliação de funções, com a finalidade de fornecer informações para todo o espectro das atividades de RH, e não mais como controle ou imposição de tarefas predeterminadas.
- Treinamento e desenvolvimento: os autores previam grande crescimento da função treinamento. In-house training para o pessoal operacional, uma vez que a proximidade do local de trabalho permitiria a resolução de problemas específicos. Já para o nível gerencial, previam o foco no desenvolvimento de competências, que compreendem conhecimento, habilidades e atitudes, por meio de treinamentos tanto técnicos como comportamentais (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 158 - 159).

Dentre essas funções, destaca-se o recrutamento e seleção, pois a partir daí, pode ser criado um grupo de pessoas com competências multidisciplinares, que trarão ideias e mudanças que enriquecerão o grupo, trazendo desenvolvimento e inovação para a área de gestão de pessoas, bem como para a empresa (LACOMBE, 2005).

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é uma área muito sensível, porque dependem de vários fatores internos e externos, como cultura, estrutura organizacional adotadas, assim como características ambientais e tecnológicas, processos internos e muitas outras variáveis de grande importância.

Conforme Espíndola e Oliveira (2009, p. 179), “as empresas estão vivendo em constante processo de mudança. Por consequência de tantas novidades o comportamento e as atitudes das pessoas acabam se alterando.

Como parte desse processo, a área de recursos humanos passou por uma série de inovações, tornando-se um setor estratégico. Os autores acreditam que a empresa é um espaço onde as pessoas passam a maior parte do tempo e onde o comportamento pode mudar, revelando várias características individuais. Portanto, é imprescindível entender as atitudes das pessoas e como isso acontece, e como pode afetar o desenvolvimento da empresa. Neste contexto, o comportamento organizacional dos colaboradores é entendido como uma importante ferramenta da gestão de pessoas.

Ainda conforme as mesmas autoras, “os funcionários de uma empresa podem proporcionar a força necessária para a mudança, ou então ser uma grande barreira contra ela (ESPÍN-DOLA; OLIVEIRA, 2009, p. 180) ”.

Há uma tendência para constantes transformações organizacionais devido ao aumento da competitividade, da necessidade de adaptação a novas leis e regulamentos, e até mesmo da introdução de novas tecnologias ou alteração das preferências dos consumidores e parceiros. No entanto, existem diferenças entre as formas de mudança organizacional, que podem ser contínuas, constantes, cumulativas e evolutivas; ou episódica, caracterizada por ser rara, intermitente e proposital. (ABREU; ITUASSU; GOULART, 2015). Sendo assim, entende-se que as mudanças necessárias para a adaptação à pandemia podem ser consideradas episódicas, embora não pretendidas.

Nesse sentido, Nery e Neiva (2015) averiguaram as respostas habituais à mudança estrutura organizacional, levando em conta a frequência e a velocidade das mudanças estrutura organizacional tornou-se um fenômeno sem precedentes em que a mudança se tornou um processo contínuo, parte integrante da rotina organizacional. Nesse cenário, as emoções positivas em relação à mudança facilitam a ocorrência de comportamentos de apoio e reduzem a resistência às transformações organizacionais, sendo a cooperação entre as pessoas crucial para o sucesso da mudança organizacional.

No contexto da pandemia de Covid-19, a capacidade de aceitar a mudanças, é essencial para o êxito da gestão de pessoas porque são necessárias numerosas e complexas mudanças de comportamento. Este processo não é fácil, considerado como um dos principais desafios organizações contemporâneas (ESPÍN-DOLA; OLIVEIRA, 2009).

A Pandemia do Covid-19

A pandemia de Covid-19 devastou quase todo o mundo. O novo Coronavírus (SARS-CoV-2) causa uma forma de doença pulmonar que pode ou não ser grave, dependendo do caso. Em termos de transmissão, prevenção, sintomas por ordem de aparecimento, testes diagnósticos e tratamento, a Covid-19 pode inicialmente assumir três formas: assintomática, leve e grave (SHIGEMURA, 2020). O coronavírus é uma família de vírus que pode desencadear qualquer coisa, desde o resfriado comum a patologias mais graves como a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) e a Síndrome Respiratória Aguda (SARS) (RIBEIRO, 2020).

Seis espécies são conhecidas hoje. O novo coronavírus descoberto em 2019 foi chamado SARS-CoV-2, e a doença que causa ficou conhecida como Covid-19. O vírus foi descoberto pela primeira vez em dezembro de 2019 na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei. Os especialistas concordam que o vírus vem de animais: os primeiros casos identificados foram todos em um mercado de peixes e frutos do mar que também vendia animais vivos (SHIGEMURA, 2020).

Ainda segundo o autor, a tese mais provável é que a epidemia de SARS em 2002-2003 e a epidemia de MERS em 2012 tenham sido associadas a corvetas e dromedários, respectivamente. Esses animais são considerados uma espécie de hospedeiro intermediário porque permitiram que o vírus fosse transmitido aos humanos, embora não fossem os principais hospedeiros.

Quanto ao novo coronavírus, foi definido que seu principal hospedeiro é um morcego. Entretanto, o animal responsável por sua transmissão ao homem ainda não foi identificado (SHIGEMURA, 2020). O principal meio de transmissão do coronavírus é através de gotículas, gotículas de saliva, excretadas por uma pessoa infectada com o vírus ao tossir ou espirrar, cantar ou falar. O vírus pode se fixar em superfícies com gotículas como mãos, lenços umedecidos, maçanetas, corrimãos, mas não se limitando a (MAYARA, 2020).

As nuvens de gotículas microscópicas de partículas virais liberadas durante a respiração podem atingir uma pessoa a até 2 metros de distância. Eles podem permanecer suspensos por minutos ou até horas, o que depende da ventilação. No entanto, a quantidade de partículas de vírus precisa para causar infecção não é conhecida. Os sintomas do Covid-19 são ainda mais difíceis de detectar porque se assemelham aos sintomas da gripe comum, embora sejam ainda menos detalhados (MAYARA, 2020).

Enquanto febre, dor de cabeça, dores musculares, fadiga e espirros são sintomas comuns da gripe, a febre é comum no coronavírus, embora outros sintomas possam variar de paciente para paciente. Pessoas infectadas com Covid-19 podem ter dificuldade para respirar com infecções graves, enquanto essas complicações são raras com a gripe (MAYARA, 2020). Segundo a Kaiser Family Foundation (2020), até o momento, não há tratamento específico para a Covid-19, caso o tratamento seja apenas sintomático (tratamento de febre, congestão ou possível dor).

O isolamento social é importante, principalmente porque uma pessoa pode, sem saber, encontrar portadores saudáveis que, embora não manifestem a doença, podem transmitir o vírus ao meio ambiente, ameaçando a saúde de seus familiares, amigos, colegas e outros. Pessoas com quem possam entrar em contato (MAYARA, 2020).

Por esta razão, após a pandemia de Covid-19 devido à necessidade de isolamento social, as relações de trabalho mudaram repentina e significativamente, e parece que mesmo com uma redução significativa nas taxas de infecção após a disponibilização das vacinas à população, as mudanças ocorridas nas relações de trabalho em função da pandemia continuarão para expandir e tendência mesmo no período pós-pandemia.

Gestão de Pessoas no enfrentamento do Covid-19

O intenso desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas não resolveu uma das questões mais amplas de estrutura de trabalho nas organizações ao longo da pandemia de Covid-19 e as medidas oficiais com ordem de afastamento social, alterando drasticamente as funções nas empresas, trazendo inúmeras questões para ser respondidas, como a questão das atividades e alternativas para que os funcionários possam continuar exercendo suas funções mesmo em caso de paralisação temporária (CALCINI, 2020).

No entanto, essas exigências legais acabaram afetando a área de recursos humanos, argumenta Martinez (2020, p. 112) independentemente das necessidades das empresas “nenhuma estratégia mostrou-se mais eficaz ao combate do coronavírus do que o isolamento social de toda a população, contida nos limites de suas residências”.

Após o surgimento da pandemia de Covid-19, o comportamento no ambiente laboral mudou, sendo assim, Zilli *et al.* (2020) argumenta que

Nos tempos atuais, em razão da urgência na aplicação das medidas e especialmente para se evitar aglomeração de trabalhadores, o mais razoável é que o empregador faça a notificação da mudança do regime presencial pelo teletrabalho por meio de meio eletrônico (ZILLI *et al.*, 2020, p. 158).

O trabalho é um dos setores em que mais sentimos mudanças com a pandemia de coronavírus, pois desconectar funcionários do trabalho pode prejudicar a organização direta ou indiretamente, portanto, o home office é a resposta à pandemia de Covid-19. (LIMA, 2020).

Ainda nesta linha de raciocínio, Santos *et al.* (2020) acreditam que o home office (trabalho remoto) possibilitou continuar trabalhando à distância (trabalho remoto), utilizando inovações tecnológicas (computadores, telefones, celulares, aplicativos, etc.).

Naquela época, as medidas de recursos humanos precisavam ser aprimoradas, cabe a estes especialistas a organização do trabalho remoto, graças ao qual os processos internos podem funcionar de acordo com uma estrutura efetivamente organizada, assim houve uma mudança na estratégia de gestão de Recursos Humanos e a necessidade de construir sistemas de recursos eficazes na gestão processo em conexão com as mudanças (MADDALENA, 2021).

Coube aos gestores de Recursos Humanos descobrir formas de incentivar e manter valores, ambiente, crenças e comportamentos adequados na determinação do desempenho dos colaboradores, pois cada pessoa tem a sua própria capacidade de resposta às influências ambientais, incluindo Porto *et al.* (2020) usa o seguinte argumento:

Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa (PORTO *et al.*, 2020, p. 59).

Ao pensar em gestão de pessoas, leve em consideração que as empresas devem atender às necessidades materiais mínimos do funcionário, e também leve em consideração que eles possuem outras necessidades que devem ser atendidas a tempo e que o obrigam a permanecer no trabalho se houver urgência necessidade de execução imediata de trabalho pelos funcionários, em home office, mantendo o trabalho necessário quebrar certas barreiras (ZILLI *et al.*, 2020).

O contexto atual também mudou os processos de recrutamento, causando o surgimento de novas metodologias de seleção de novos associados, como chatbots ou algoritmos de triagem curricular. Dar aos trabalhadores de segurança acesso a cuidados de saúde de alta qualidade, sempre que necessário, tornou-se um fator chave para as pessoas e um verdadeiro trunfo para as organizações face à atual pandemia. As empresas devem focar principalmente na contratação (ATHAR, 2020; CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Como resultado, há uma necessidade significativa de financiamento experimental. Os organizadores são responsáveis pela personalização da experiência, personalização e design do indivíduo, bem como do indivíduo e de terceiros. A equivalência de RH baseia-se na natureza fundamental da colaboração experimental (RODRIGUES, 2020; CORREIA NETO; ALBUQUERQUE, 2021; SILVA; MACEDO, 2021).

Além disso, as empresas estão experimentando várias maneiras de melhorar a maneira como gerenciam o desempenho procurando sempre por melhorias contínuas. Em uma pesquisa realizada por Guimarães (2020), metade dos entrevistados afirmou que a gestão de desempenho não teve impacto positivo no desempenho de seus funcionários ou da organização, e dois terços afirmaram ter implementado pelo menos um aspecto importante de sua gestão de desempenho.

A Crise do Covid-19 e sua ligação direta com a área de gestão de pessoas são descritas por Cepelos (2020). O autor também destaca o ensinamento que surgiu durante a crise:

Não obstante as dificuldades enfrentadas é importante compreender que a situação também permite aprendizados. Por conta da crise da Covid-19, muitas empresas se aventuraram em uma transformação digital, passaram a valorizar o capital humano e implementaram novas formas de se comunicar, de trabalhar em equipe e, até mesmo, de recrutar, selecionar e desenvolver pessoas. Estamos testemunhando como profissionais são capazes de lidar com as adversidades e, apesar de isolados, estão mais conectados do que nunca. Além disso, a crise vem permitindo a profissionais desenvolverem ou aperfeiçoarem competências comportamentais cada vez mais importantes, como o rápido aprendizado, a flexibilidade e a adaptação. Ficam claras, por fim, a centralidade, a importância e a relevância da gestão de pessoas para qualquer organização (CEPELLOS, 2020 p.37).

Fica claro a partir dos regulamentos como é importante continuar a trabalhar até reduzir o impacto da retração na economia brasileira. No entanto, todos os esforços devem ser feitos para garantir a integridade dos funcionários, empregadores e daqueles com quem convivemos. Não se deve esquecer que para tudo isso acontecer, deve haver transparência entre empregador e empregado, com harmonia no ambiente de trabalho, sem desencorajar o empregado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo de hoje, com a globalização da economia e a internacionalização mercados, juntamente com os avanços tecnológicos, o que significa que as empresas não têm outra escolha senão direcionar sua estratégia para a renovação de recursos organizacionais, trabalhistas e

técnicos naqueles que estão construindo sua vantagem competitiva atual e futura.

O sucesso de qualquer organização depende de vários fatores, principalmente aqueles relacionados à atividade de gestão de pessoas. É aqui que surgem os grandes desafios associados às mudanças em curso no mundo globalizado. É necessário adquirir novas competências, especialmente úteis no planejamento e gestão de recursos humanos em tempos de incerteza e instabilidade. É imperativo que as organizações de hoje desenvolvam e implementem processos de liderança motivacional baseados num redesenho do perfil de competências que lhes permita repensar a sua missão e redefinir muitas das funções em que os seus recursos humanos desempenham um papel preponderante.

Os líderes empresariais que viram suas organizações devastadas pela crise pandêmica provocada pelo Covid-19 podem ter dificuldade em entender o que tudo isso significa até que as coisas se acalmem e os relacionamentos se estabilizem, pois, a pandemia trouxe mudanças profundas e imediatas à sociedade. A forma como a sociedade funciona e os indivíduos interagem e trabalham.

No geral, as organizações enfrentaram e continuarão enfrentando os desafios deste momento de crise. Mas à medida que nos aproximamos cada vez mais de uma imagem pós-pandemia, um sistema de governança baseado em regras antigas, uma hierarquia que remove a unidade, a burocracia e o controle, não será mais eficaz. Em vez disso, um modelo mais flexível e responsivo deve ser construído em torno de quatro tendências inter-relacionadas: maior conectividade, automação sem precedentes, custos de transação mais baixos e mudanças demográficas.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. S.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. B. No Olho do Furacão: Desafios de Uma Mudança Organizacional Numa Empresa Familiar de Grande Porte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39. Belo Horizonte, 2015. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic COVID-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, v. 7, n. 5, p. 148-157, 2020.

CALCINI, R. Coronavírus e os impactos trabalhistas. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.

CEPELLOS, M. V. COVID-19: O que esperar do futuro. Recursos humanos na linha de frente. *Revista GVExecutivo*, v.19, n.3, maio/jun, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREIA NETO, J. S.; ALBUQUERQUE, J. L. As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 20, p. 106-114, 2021.

ESPINDOLA, M. B; DINIZ OLIVEIRA, A. P. V. Análise comportamental: Um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. *Revista digital FAPAM, Pará de Minas*, v.1, n.1, 179-200, out. 2009.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática. *RAC*, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001:157-174.

- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, A. E. C. de. Organização home office: por onde começar? In: LINDENBLATT, V. A. F.; FRAJTAG, G... *et al.* (orgs.). Home office saudável: um guia para pessoas e empresas. Porto Alegre: Editora Donna, 2020. p. 35.
- MADDALENA, G. Recursos humanos: políticas y herramientas para la organización y La gestión de las relaciones de trabajo em Bolívia. Potosi, Bolívia: Book Sprint Edizioni, 2021.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINEZ, L. O trabalho nos tempos do coronavírus. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- MAYARA, J. Mulheres podem estar mais expostas psicologicamente à pandemia. Jornal Estado de Minas, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/bemviver/2020/05/29/interna_bem_viver,1151856/mulheres-podem-estar-mais-expostas-psicologicamente-a-pandemia.shtml. Acesso em: 01 de mar. de 2022.
- NERY, V.F. NEIVA, E. R. Validação da escala de respostas comportamentais à mudança organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 39., Belo Horizonte, 2015. Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.
- PORTO, J. B.; PALACIOS, K. P.; NEIVA, E. R. Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da Covid-19. QUEIROGA, F. (org.). Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19. Porto Alegre: Artmed, 2020. (Coleção O trabalho e as medidas de contenção da Covid-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia, v. 1). p. 59
- RIBEIRO. L. A. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2017.
- RIBEIRO, C. Mulheres podem estar mais expostas psicologicamente à pandemia. Jornal Estado de Minas, 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/bemviver/2020/05/29/interna_bem_viver,115-1856/mulheres-podem-estar-mais-expostaspsicologicamente-a-pandemia.shtml. Acesso em: 01 de mar. de 2022.
- RODRIGUES, M.F. Como superamos os desafios impostos pela pandemia: a situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. Revista Melhor – Gestão de Pessoas, 07.08.2020. Disponível em: <https://www.hesselbach.com.br/post/como-superamos-os-desafios-impostos-pela-pandemia>. Acesso em: 01 de mar. De 2022.
- SILVA, M. S. C.; MACEDO, M. E. C. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 06, ed. 03, v. 15, p. 05-17, 2021.
- SHIGEMURA, J. *et al.* Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental health consequences and target populations. Psychiatry and Clinical Neurosciences, v. 74, n. 4, p. 281–282, 2020.
- SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. Gestão. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan/jun 2008.
- ZILLI, A.; CAHEN, A.; MINGRONE, M. V. Covid-19 e os contratos de trabalho: normas aplicáveis durante o estado de calamidade. Leme, SP: JH Mizuno, 2020.



**Aplicação do Software Arena para
construção de cenários produtivos
em uma empresa de ração animal
para a melhoria do tempo e redução
de gargalos**

Julio César Palharini Dias
Yeda Roberta Ferraresi Vasconcelos
Evandro Antônio Bertoluci

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.3

RESUMO

Este estudo apresenta a importância do planejamento e revisão dos processos, com base em pesquisas bibliográficas e utilizando do método in loco, em uma indústria de rações para aves. O trabalho foi realizado a fim de demonstrar e identificar possíveis problemas e gargalos, através do Software Arena utilizando a modelagem e simulação do setor de análises de qualidade da matéria-prima utilizada. Com o objetivo de analisar a organização e práticas de tempo nos processos do setor da qualidade. As funcionalidades do Arena permitem ao usuário elaborar uma análise visual e interativa do comportamento do processo de forma fácil, com respostas a perguntas pré-formuladas. O software, permite identificar os gargalos através da modelagem de cenário e simulação. Foi realizado uma análise dos processos de qualidade com um funcionário e logo após um novo cenário com o acréscimo de um funcionário, gerando melhores resultados como: tempo de execução das atividades reduzido, maior efetividade e eficiência, conforme o mercado exige.

Palavras-chave: Arena. simulação. gargalos. indústria de rações.

ABSTRACT

This article presents the importance of planning and reviewing processes, based on bibliographic research and using the in loco method, in a poultry feed industry. The work was carried out in order to demonstrate and identify possible problems and bottlenecks, through the Arena Software using the modeling and simulation of the quality analysis sector of the raw material used. In order to analyze the organization and time practices in the processes of the quality sector. Arena's features allow the user to easily create a visual and interactive analysis of the behavior of the process, with answers to pre-formulated questions. The software allows identifying bottlenecks through scenario modeling and simulation. An analysis of the quality processes was carried out with an employee and soon after a new scenario with the addition of an employee, generating better results such as: reduced execution time of activities, greater effectiveness and efficiency, as the market requires.

Keywords: Arena. simulation. bottlenecks feed industry.

INTRODUÇÃO

Conforme Elias e Magalhães (2003, p.8) buscar melhorias nos processos e redução nos tempos das tarefas tem sido a maior tarefa das empresas, visando tornar-se mais competitiva no mercado, conseguindo assim cada vez mais lucro através da redução de custos e um processo mais enxuto.

Um conceito diz que “simulação é uma técnica de solução de um problema de análise de um modelo descreve o comportamento do sistema usando um computador digital” (PRADO, 2004, p.24).

Assim, fazer a simulações de um problema ou cenários de um processo, facilita a tomada de decisões. De acordo com Axelrod (2003) “a simulação é um processo novo e um campo

da ciência que começou a crescer rapidamente nos últimos 15 anos. ”

Contudo, “com o propósito de aumentar a competitividade, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, ferramentas de simulação foram desenvolvidas para estudar o impacto das mudanças” (MONTEVECHI; DUARTE; NILSSON, 2003, p.15).

De acordo com Schriber (1974, *apud* FREITAS FILHO, 2008), “simulação implica na modelagem de um processo ou sistema, de tal forma que o modelo imite as respostas do sistema real numa sucessão de eventos que ocorram ao longo do tempo”.

As ferramentas de simulações são grandes aliados para um melhor gerenciamento e até mesmo para que as empresas possam se sobressair no mercado, uma vez que em programas como Arena, é possível criar a simulação do atual cenário e realizar possíveis mudanças sejam elas na forma de fazer, mão de obra ou até mesmo identificar a necessidade de mais ou menos mão de obra, identificar gargalos nos processos e loops simulando dias / meses à frente e conseguir prever possíveis novos problemas.

Objetivo

Demonstrar a importância do planejamento e revisão dos processos em uma indústria especializada em produção de ração aviária e os tempos necessários para a execução dos processos de análise de qualidade da matéria prima recebida e como programas de modelagem e simulação podem ser ferramenta de apoio para o gerenciamento, demonstrando os possíveis problemas e gargalos nos diversos processos acarretando desperdícios de tempo e mão de obra.

Metodologia

Este trabalho utilizou-se inicialmente de pesquisas bibliográficas Gil (2007, p.44) define que a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. ”

As pesquisas foram realizadas através do Google Acadêmico, realizando uma análise de artigos, livros e revistas científicas já publicados com as palavras chave simulação, arena e modelagem de sistema, foram estudados os trabalhos de autores como Schons e Rados (2009), Filho e Scarpelini (2007), Freitas Filho (2008).

Após a revisão bibliográfica foi realizado um estudo de caso in loco em uma indústria do setor de rações para animais, onde foram coletados e analisados dados e o tempo nos processos do setor de qualidade.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.60), “o estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas. ”

Prodanov e Freitas (2013, p.69), ainda salienta que “pesquisa quantitativa: considera tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em número opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. ”

A primeira coleta de tempo de cada processo foi obtida através das anotações realizadas

pelo técnico, em uma planilha, onde o mesmo anota os horários de início e término de cada processo. Os tempos analisados na simulação, foram obtidos através dessas anotações e retirado uma média para realização da simulação.

Após a coleta dos dados de trabalho do técnico, se deu início ao teste do novo cenário onde foi alocado mais um funcionário para auxílio do técnico. Durante o período de testes o auxiliar inicialmente executou algumas atividades como recebimento da amostra, peneirar amostras, anotação dos tempos e embalagem final da amostra pronta. O que trouxe mais agilidade ao processo, uma vez que o técnico pode utilizar seu tempo apenas para executar as atividades que exigiam um maior conhecimento técnico.

Ao fim de toda a coleta de dados os mesmos foram transcritos para criação do cenário simulado atual da empresa e o novo cenário proposto.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Modelagem de sistemas

De acordo com Schons e Rados (2009, v.6, p.123) “A modelagem de sistemas é composta de duas técnicas muito utilizadas para análise de processos em que há formação de filas: a teoria das filas e simulação.” Podendo ser aplicado em diversas situações em que há necessidade de melhorias sejam problemas com dimensionamentos, desempenho, melhorias de funcionários ou layout. Em cenários que podem variar desde o tamanho da área de trabalho ou mesmo o número de maquinários e pessoas necessárias para executar as devidas tarefas.

Schons e Rados (2009, p.124, *apud* FILHO, 2001) ” salienta que os sistemas do mundo real são altamente complexos, principalmente devido ao fato de não apresentarem um comportamento previsível.” Desta forma a simulação de sistemas torna-se mais apropriada uma vez em que é possível recriar as características reais de um sistema.

Simulação

Um sistema é conceituado como uma coleção de itens nos quais certos relacionamentos podem ser encontrados ou definidos. Este é o objeto de pesquisa da construção do modelo (PARAGON, 2008).

Para Szymankiewci (1988), simulação é uma das mais poderosas técnicas disponíveis para a solução de problemas. Ela consiste na construção de um modelo matemático, correspondente ao sistema real, que pode ser experimentado e avaliado, quando submetido a diversos cenários de ação.

Para Filho e Scarpelini (2007, p.162), a simulação pode ser definida como: técnica em que se utiliza um simulador, considerando-se simulador como um objeto ou representação parcial ou total de uma tarefa a ser replicada. Com os diversos avanços tecnológicos ao longo do tempo o campo de simulação torna-se cada vez mais real trazendo recursos visuais aos cenários simulados, como um filme passando e demonstrando os cenários criados.

Uma empresa comprometida em buscar sempre o melhor resultado dentro de suas ope-

rações, deve manter-se sempre atualizada buscando melhores ferramentas para auxiliá-los nas tomadas de decisões. Assim poderá se lançar à frente no mercado obtendo posições de destaque dentre as demais.

Software Arena

O software Arena foi criado em 1993, o programa se originou da junção dos programas SIMAN e CINEMA. Sobre a criação do Arena é possível afirmar que:

“O SIMAN é uma linguagem de simulação para computadores pessoais, sendo o primeiro programa voltado para essa área no ano de 1983. O CINEMA foi criado em 1984, sendo o primeiro programa para animação de simulação em computadores. Com a união e aprimoramento destes dois softwares foi originado o programa Arena em 1993. (Rodrigues et. al. 2021, p.6 *apud* PRADO, 2006)”

O Arena possui diversas ferramentas e extensas funcionalidades que sendo utilizadas corretamente fornecem subsídios para uma análise criteriosa e eficiente capaz de viabilizar um maior entendimento do sistema em estudo. (PESSANHA, 2011, p.35)

Segundo Fioroni (2007), a função conceitual dos modelos no Software Arena ocorre da seguinte forma: o usuário descreve todos os elementos durante o processo de construção do modelo fatores estáticos, como recursos e regras comportamentais a serem seguidas. Iniciar uma simulação, elementos dinâmicos (entidades) entram no modelo, com os elementos estáticos e loops de acordo com regras modeladas.

ESTUDO DE CASO

Para a realização deste trabalho foi analisada uma indústria especializada na fabricação de ração de aves a base de milho, farinha de carne, farinha de vísceras, premix (vitaminas), calcário, óleos diversos, etc. A empresa alvo do estudo possui sua sede em Dois Vizinhos - PR, com algumas filiais pelo Brasil. A filial estudada está localizada na cidade de Bariri e possui cerca de 20 funcionários.

A matéria-prima analisada no presente trabalho foi o milho, o qual provém de alguns fornecedores distintos.

A coleta de dados foi realizada por uma funcionária da empresa, onde ela coletou informações como número de funcionários no processo de análise, tempos de execução das atividades, quantidade de material analisado por dia, histórico dos tempos de análises já realizadas anteriormente. O período de coleta foi realizado durante uma semana, onde houve o acompanhamento das diversas atividades do setor de qualidade dentre as atividades destacam-se:

- a) Chegada da matéria-prima – a matéria chega através de caminhões que realizam a entrega do fornecedor ao comprador, assim que o caminhão é recebido pela empresa é retirada uma pequena quantidade como amostra base para análise.
- b) Encaminhar a amostra ao laboratório – após a retirada de uma amostra do carregamento recebido, a mesma é encaminhada ao laboratório.
- c) Calcular a umidade – O equipamento possui uma câmara por onde passa o milho e através do capacímetro é medido a constante dielétrica dos grãos adicionados no equi-

pamento, essa constante é proporcional a umidade.

d) Retirar a densidade – A retirada da densidade consiste em usar uma proveta de plástico, preenchendo de milho até atingir a marca de 1000ml, em seguida pesar a mesma.

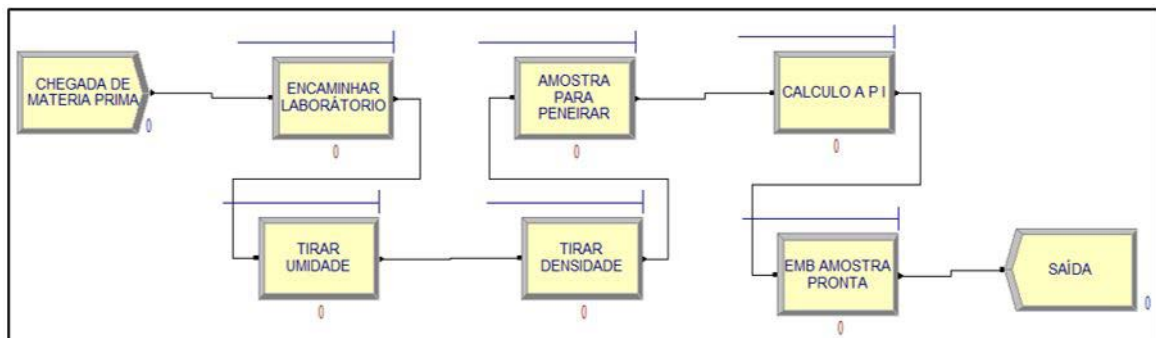
e) Peneirar a amostra – Nesse processo é importante retirar uma amostra mediana da matéria-prima que irá representar o lote e pesar a amostra, pois, o resultado da balança ajudará no processo do cálculo. Com a amostra retirada, é colocada numa peneira de três camadas e peneirada, fazendo com que os grãos inteiros, os partidos e as impurezas sejam separadas.

f) Calculo A P I – o cálculo é feito a partir da quantidade pesada no processo anterior e com a quantidade gerada de cada inconformidade (ardidos, partidos e inconformidades) encontrada na amostra do lote. Obtido o resultado de cada inconformidade é dividido a quantidade de inconformidade pela amostra total do lote.

g) Embalar amostra pronta – Feita todas as análises, a amostra é embalada em plástico transparente com uma etiqueta que contém todas as informações obtidas através da análise e encaminhada ao estoque, onde ficará armazenada.

A fim de analisar e solucionar possíveis gargalos existentes nos processos de análise das matérias-primas utilizadas pela empresa, construiu-se o cenário atual de trabalho no software Arena, conforme a Figura 1.

Figura 1- Cenário da empresa simulado no software Arena



Fonte: Produção do Próprio Autor

Processos de análise

Para a realização da análise da matéria-prima, a empresa segue um roteiro padrão no qual, o milho chega através de caminhões, onde são pesados, desinfetados e assim, vão para o descarregamento, nessa hora é feita a coleta para ser levada ao laboratório, para ser analisada. Cada amostra recebida é identificada com um número de lote interno e grupo de análises químicas ou físicas, onde são especificadas para a amostra que se deseja analisar.

Após a amostra ser retirada e devidamente identificada a mesma é encaminhada ao laboratório para serem realizados os procedimentos de análise seguindo os seguintes passos, é retirado a umidade do milho, em seguida é jogado dentro de um balde e é feita a mistura do mesmo para se obter uma amostra uniforme, em seguida é retirado a densidade do milho, para isso utilizamos uma proveta de 1000ml de plástico e pesamos essa amostra, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Proveta de plástico 1000ml



Fonte: Produção do Próprio Autor

Em seguida o milho volta para o balde e colocado em potes de plástico translúcido para retirar uma amostra mediana da matéria-prima que será representante do lote como um todo, feito isso a amostra é pesada, jogada em uma peneira com três camadas, onde cada camada re-tém partículas necessárias, a Figura 3 a seguir demonstra as três camadas da peneira utilizada.

Figura 3 - Camadas da peneira



Fonte: Produção do Próprio Autor

A tabela abaixo representa os níveis máximos de inconformidades aceitos por amostras, após a amostra ser peneirada.

Tabela 1 - Tolerância das inconformidades

ARDIDOS	PARTIDOS	IMPUREZAS
1 g	3 g	2 g

Fonte: Produção do Próprio Autor

Quando excedido estes limites a empresa entra em contato com o fornecedor, solicitando desconto do carregamento do lote específico.

Anotado os resultados, a amostra é posta em uma embalagem plástica transparente e guardada para estoque contendo todas as informações: densidade, peso total pego para a amostra, umidade, ardidos, partidos e impurezas conforme a Figura 4.

Figura 4 - Amostra identificada e finalizada para estoque



Fonte: Produção do Próprio Autor

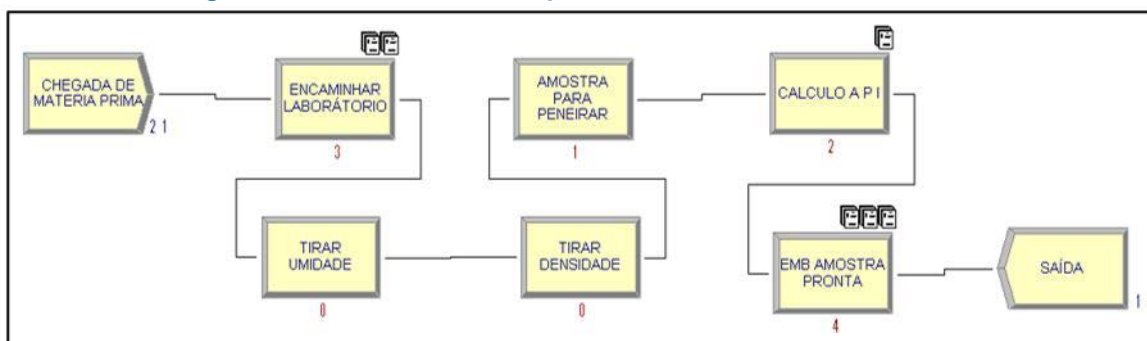
Com a amostra preparada, os resultados são fixados em uma planilha do Excel, para se manter o controle de chegada e os resultados.

CENÁRIO REAL

No cenário atual o laboratório realiza análises no período de 8 horas por dia no qual são realizadas as análises do milho que chegaram ao setor.

Foram realizadas 21 análises no período de 480 minutos (referente ao dia de trabalho do laboratório), onde foram obtidos os seguintes resultados, conforme a Figura 5. Neste cenário a matéria chega até a empresa através do caminhão, no momento da descarga é retirado uma e levado até o laboratório de qualidade. No laboratório há apenas um empregado que realiza todas as atividades, desde o recebimento da amostra, tira a umidade e densidade, peneira para verificação das inconformidades e realiza o cálculo da quantidade de ardidos, partidos e impurezas dos grãos.

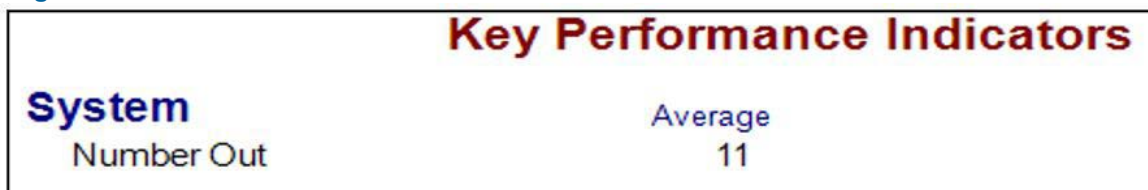
Figura 5 - Cenário real da empresa simulado no software Arena



Fonte: Produção do Próprio Autor

Após configurada e realizada a simulação, o software Arena, exibe um relatório detalhado sobre o que ocorreu durante a simulação, número de entradas, eficiência de cada atividade, número de saída, etc. A Figura 6 representa um dos itens do relatório, no qual se refere ao número de itens que foram processados, do início ao fim.

Figura 6 - Resultados amostras analisadas do cenário atual simulado no software Arena



Fonte: Produção do Próprio Autor

No cenário atual podemos identificar que alguns processos ficaram com filas durante as atividades, devido ao número de funcionários que não é suficiente, o que acabou levando um tempo significativo. Conforme exemplo tabela 2, o tempo de processo de cada análise.

Tabela 2 - Tempo médio atual das atividades

ATIVIDADE	ENCAMINHAR AO LABORATÓRIO	TIRAR UMIDADE	TIRAR DENSIDADE	AMOSTRA P/ PENEIRAR	CÁLCULO A P I	AMOSTRA PRONTA	SAÍDA
TEMPO MÉDIO	15 min.	5 min.	9 min.	5 min.	15 min.	9 min.	

Fonte: Produção do Próprio Autor

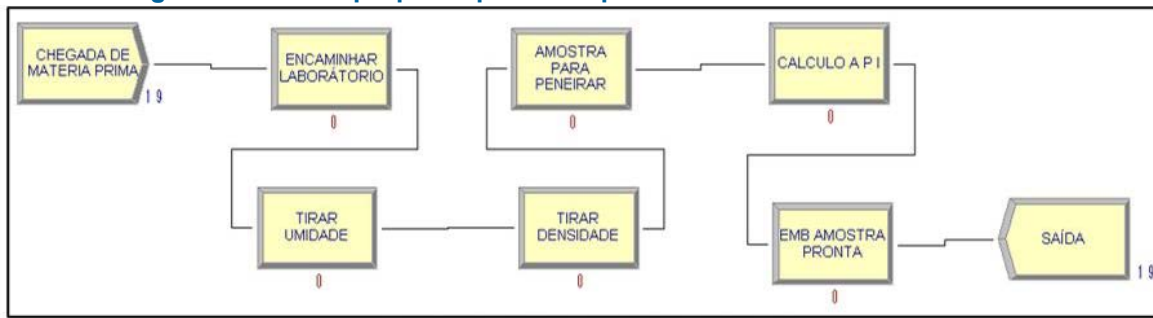
Nota-se que o processo de análise possui alguns gargalos, onde foram recebidas pela empresa 21 entregas da matéria-prima, porém ao final do dia o setor conseguiu analisar apenas 11 amostras aproximadamente 52% das amostras tiveram todos os processos concluídos. Ainda pode-se notar que foram identificados alguns gargalos à primeira vista, onde três amostras não conseguiram serem encaminhadas ao laboratório, uma amostra não foi peneirada, duas amostras não foram calculadas a quantidade de API's e quatro amostras não foram identificadas e embaladas para serem armazenadas no estoque.

NOVO CENÁRIO

Neste cenário os enfoques foram para redução de tempo aumentando o número de funcionários no setor, onde o novo funcionário ajudará em todos os processos do setor, desta forma serão 2 funcionários para realização de todas as atividades. Deste modo o trabalho é dividido entre duas pessoas reduzindo potencialmente os tempos de processo.

Ao final deste artigo serão apresentados os resultados obtidos através da simulação do novo cenário, conforme a Figura 7.

Figura 7- Cenário proposto para a empresa simulado no software Arena



Fonte: Produção do Próprio Autor

A Figura 8 representa um dos itens do relatório, no qual se refere ao número de itens que foram processados, do início ao fim.

Figura 8 - Resultados amostras analisadas do cenário proposto simulado no software Arena



Fonte: Produção do Próprio Autor

No novo cenário ficou visível a melhora no setor por completo, onde as entregas foram reduzidas para 19 por dia número inicial de amostras que o setor conseguiria analisar por completo, porem este número poderá ser aumentado, após os devidos treinamentos do novo auxiliar. Com a adição de outro funcionário no laboratório os tempos de cada atividade foram reduzidos de maneira significativa.

Tabela 3 - tempo médio do cenário proposto para as atividades

ATIVIDADE	ENCAMINHAR AO LABORATÓRIO	TIRAR UMIDADE	TIRAR DENSIDADE	AMOSTRA P/ PENEIRAR	CÁLCULO A P I	AMOSTRA PRONTA	SAÍDA
TEMPO MÉDIO	10 min.	3 min.	5 min.	2 min.	6 min.	5 min.	

Fonte: Produção do Próprio Autor

Com um funcionário a mais, o setor ficou mais eficiente, onde todos os carregamentos recebidos, foram encaminhadas ao setor de qualidade e estas amostras foram devidamente analisadas por completo e armazenadas no estoque.

Com a redução de tempo e maior efetividade nos processos, futuramente caso haja necessidade será possível aumentar o número de carregamentos recebidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dois cenários analisados no software Arena, foi possível verificar que, somente um funcionário para realizar todas as atividades dentro do setor torna-se prejudicial para empresa, pois muitas atividades poderiam ser realizadas simultaneamente por duas pessoas.

No cenário atual da empresa eram recebidos em média 21 entregas de matéria prima por

dia, porém o setor de qualidade conseguia realizar a análise de apenas metade dessas amostras, o que acabava acarretando atrasos e acúmulos nas atividades do setor, ao fim do dia eram analisadas apenas 52% das amostras. A simulação também demonstrou que para um melhor funcionamento do setor será necessária uma redução de tempos nos processos, tais esses que não conseguiriam ser obtido apenas com um funcionário e uma alteração de layout não seria possível uma vez que algumas máquinas do laboratório eram grandes e pesadas, o que dificultava a alteração de lugar da mesma.

Com o cenário proposto pode-se notar a redução dos tempos das atividades que houve utilizando mais um funcionário, onde era possível que o técnico realiza as atividades mais específicas, como tirar densidades, cálculo dos API (ardidos, partidos e impurezas) e o auxiliar realizava atividades menos exigentes como recebimento das amostras, peneirar amostras, anotações dos dados obtidos nas análises e embalar amostras prontas.

Desta forma podemos observar uma maior eficiência do setor, onde passaram a ser recebidos 19 amostras por dia e todas foram analisadas na data de chegada, tornando o setor mais eficiente.

Com a contratação de mais um funcionário para o setor, os custos da contratação poderão ser viáveis, visto que tal contratação poderá trazer um o aumento da eficiência do setor, redução de tempos e possível aumento na quantidade de análises diárias, acarretando em ganhos adicionais na produção.

REFERÊNCIAS

- AXELROD, R. Advancing the Art of Simulation in the Social Sciences. Special Issue on Agent-Based Modeling. Japanese Journal for Management Information System. V.12, n.3, dez. 2003.
- ELIAS, Sergio José Barbosa; MAGALHÃES, Liciane Carneiro. (2003). Contribuição da Produção Enxuta para obtenção da Produção mais limpa. Revista Produção Online, 3(4). <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i4.577>. Acesso em 08 de set. 2022.
- FILHO, Antonio Pazin; SCARPELINI, Sandro. Simulação: Definição. Simpósio: Didática II – Simulação Capítulo II. 162-166, jun. Ribeirão Preto, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/312/313>. Acesso em 26 de set. 2022.
- FILHO, Paulo J. Freitas. Simulação de Sistemas. Curso Simulação discreta de sistemas. <http://www.inf.ufsc.br/~freitas.filho/cursos/simcpgcc/2001/Aulas/CPGCC%20A01/Introducao.PDF>. Acesso em 08 de set. 2022.
- FILHO, Paulo J. Freitas de. Introdução à modelagem e simulação de sistemas: com aplicações em arena. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- FIORONI, M.M. Simulação em ciclo fechado de malhas ferroviárias e suas aplicações no brasil: avaliação de alternativas para o direcionamento de composições. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 eds. Editora Atlas, 2007.
- MELO, Nilo. Américo. F.; PESSANHA, Angélica Maria B.; FILHO, Sérgio Murilo Darius R. ESTUDO

DA APLICAÇÃO DO SOFTWARE ARENA EM UM CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTAÇÃO. *Exatas & Engenharias*, v. 1, n. 02, 2 dez. 2011.

MONTEVECHI, J. A. B.; DUARTE, R.; NILSSON, G.V. O uso da simulação para análise do layout de uma célula de manufatura. *Revista Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produção*. V.1, n.1, p.15-29, dez 2003.

PRADO, D. S. do. *Usando o Arena em Simulação*. 2.ed. Belo Horizonte (MG): INDG Tecs, 2004. 305p.

PARAGON. *Software de Simulação Arena*. 2008. Disponível em: <www.paragon.com.br>. Acesso em: 07 nov. 2009.

PRODANOV, Freitas. *Metodologia do Trabalho Científico Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: Universidade FEEVALE, 2013.

RAMOS, Chiconelli, M; BELGA, Rodrigues, E., Belga Rodrigues, M. E., Mendes Alves, M. H., & Bittencourt Nazaré, T. (2021). SIMULAÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INSERTO COM O SOFTWARE ARENA. *Revista Mythos*, 14(2), 112-123. <https://doi.org/10.36674/mythos.v14i2.479>

SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A importância da gestão de filas na prestação de serviços: um estudo na bu/ufsc. *Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação*, v. 7, n. 1, p. 116-135, 2009. DOI: 10.20396/rdbci.v 6i2.1991 Acesso em: 18 de set. 2022



Caracterização socioeconômica da atividade pesqueira no estado do Espírito Santo como ferramenta de gestão para o setor

Socioeconomic characterization of fishing activity in the state of Espírito Santo as a management tool for the sector

Ana Carolina Tesch Benincá

Faculdades Integradas Espírito-Santenses - FAESA

<http://lattes.cnpq.br/0933288004035313>

Rodrigo Claudino dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

<http://lattes.cnpq.br/1336115834594188>

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.4

RESUMO

A pesca desempenha um importante papel na economia e na saúde da população e é exercida em todo o litoral brasileiro estendendo-se por mais de 8.500 km (GEO BRASIL, 2002). A costa capixaba representa 4,8% dessa extensão, abrangendo 14 municípios litorâneos e 49 comunidades pesqueiras (INCAPER, 2004). Com o intuito de contribuir com informações relativas à essa atividade econômica de suma importância para o Brasil e para o Estado e para as comunidades dela dependentes, subsidiando políticas públicas adequadas e eficientes, o presente trabalho teve por objetivo a caracterização socioeconômica da pesca no Estado do Espírito Santo. Para isso, foram realizadas 95 entrevistas entre os meses de dezembro de 2011 e outubro de 2012 em 11 Pontos de desembarque pesqueiro: Itaúnas, Barra do Riacho, Santa Cruz, Jacaraípe, Praia do Suá, Prainha, Guarapari, Piúma, Itaipava, Marobá e Praia dos Cações. Os questionários foram respondidos pelos mestres das embarcações, referente às informações tanto do mestre como da tripulação e as perguntas foram agrupadas por eixos: Faixa Etária, Escolaridade, Renda, Comercialização e Gestão, para posterior discussão. O estudo mostrou que os pescadores têm uma faixa etária média elevada, entre 36 e 45 anos, e que 72% dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental, a renda média dos mesmos é de R\$ 1.817,80 e a principal forma de comercialização é por meio dos atravessadores. Referente às propostas de melhoria para o setor, as mais citadas foram necessidade de maior proatividade das Associações, fornecimento de subsídio para insumos e investimento em infraestrutura dos portos.

Palavras-chave: pesca. sócio economia. gestão pesqueira. políticas públicas.

ABSTRACT

Fishing plays an important role in the economy and in the health of the population and it is carried out along the entire Brazilian coast, extending over 8.500 km (GEO BRASIL, 2002). The Espírito Santo Coast represents 4,8 % of this extension, covering 14 coastal municipalities and 49 fishing communities (INCAPER, 2004). In order to contribute with information related to this economic activity of Paramount importance for Brazil, for the State and for the communities dependent on it, subsidizing adequate and efficient public policies, the present work aimed the socioeconomic characterization of fishing in the State of Espírito Santo. For this, 95 interviews were carried out between December 2011 and October 2012 in 11 fishing landing points: Itaúnas, Barra do Riacho, Santa Cruz, Jacaraípe, Praia do Suá, Prainha, Guarapari, Piúma, Itaipava, Marobá and Praia dos Cações. The questionnaires were answered by the masters of the vessels, referring to information from both the master and the crew, and the questions were grouped by axes: age range, education, Income, commercialization, and proposals to improve the sector. The study showed that fishermen have a high average age group, between 36 and 45 years and that 72% of respondents have Only elementary education, their average income is R\$ 1.817,80 and the main form of commercialization is through the intermediaries. Regarding the improvement proposals for the sector, the most cited were the need for the greater proactivity by the associations, provision of subsidy for inputs and investment in landing points infrastructure.

Palavras-chave: fishing. socio economy. fisheries management. public policy.

INTRODUÇÃO

A pesca teve o seu desenvolvimento acelerado após a Segunda Guerra Mundial até os anos de 1980 (BNDES, 1997) e por ser uma atividade econômica de grande relevância para a sobrevivência humana foi exercida com o máximo da sua capacidade e sem nenhum controle por anos. No entanto, essa exploração dos recursos naturais, a poluição e os impactos ambientais gerados, afetaram a atividade reprodutiva das espécies, reduzindo o ritmo de produção e provocando a escassez dos recursos pesqueiros a partir de 1985 (BNDES, 1997).

Apesar dos impactos causados, essa atividade continua tendo um importante papel na economia e na saúde da população. É exercida em todo o litoral brasileiro, estendendo-se por mais de 8.500 km (GEO BRASIL, 2002) e contabilizando cerca de 1.041.967 (um milhão quarenta e um mil, novecentos e sessenta e sete) pescadores, distribuídos nas 27 Unidades da Federação. A costa capixaba representa 4,8% dessa extensão, abrangendo 14 municípios litorâneos e 49 comunidades pesqueiras (INCAPER, 2004).

O Espírito Santo é um dos três principais Estados produtores de atuns e afins do país, com a maior frota de barcos de pesca oceânica do Brasil (MPA, 2010) e toda essa produção é responsável pela geração, de aproximadamente, 14.000 empregos diretos e 5.000 indiretos, sendo a principal fonte de renda em alguns municípios como Marataízes, Itapemirim, Piúma e Conceição da Barra (FUNDAÇÃO PROZEE, 2005) e responsável por abrigar cerca de 18.177 pescadores brasileiros, 1,74 % do total (MPA, 2012).

Essa pequena amostra demonstra que a pesca é um componente fundamental para a sócio economia brasileira, visto que absorve mão-de-obra de pouca ou nenhuma qualificação e fornece alimento para grande parte da população (GEO BRASIL, 2002).

Mesmo oferecendo tantos benefícios à sociedade, os pescadores da região relatam grandes deficiências na gestão do setor e na infraestrutura para recepção, beneficiamento e comercialização do pescado (MPA, 2010), que podem ser sanadas com investimentos públicos e privados e geração de informações que possam balizar as políticas e orientar os investimentos a serem realizados (MPA, 2010).

O conhecimento da frota e dos atores envolvidos (proprietários e tripulantes das embarcações) na atividade pesqueira de uma região é essencial para subsidiar essas ações de gestão. No entanto, os registros históricos da produção pesqueira no Espírito Santo são precários devido, dentre outros fatores, ao elevado número e descentralização dos pontos de desembarques situados ao longo da costa (NETTO e DI BENEDITTO, 2007).

Assim, o presente trabalho teve por objetivo caracterizar socioeconomicamente a pesca no Estado do Espírito Santo, com o intuito de contribuir para o aumento das informações relativas ao tema e, conseqüentemente, subsidiar políticas públicas adequadas e eficientes.

MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho contempla duas etapas. Na primeira foi realizado um levantamento bibliográfico, com base em teses, dissertações, livros e artigos relacionados à pesca e ao perfil socioeconômico dos pescadores do Espírito Santo e do Brasil a fim de obter uma maior compre-

ensão do setor pesqueiro. A segunda compreende a coleta de dados qualiquantitativos *in loco*.

A coleta de dados foi realizada entre dezembro de 2011 e outubro de 2012, mediante aplicação de entrevistas estruturadas com perguntas abertas e fechadas, dirigidas aos mestres das embarcações atuantes nos 11 pontos de desembarque escolhidos: Itaúnas, Barra do Riacho, Santa Cruz, Jacaraípe, Praia do Suá, Prainha, Guarapari, Piúma, Itaipava, Marobá e Praia dos Caçães; localizados nos municípios de Conceição da Barra, Aracruz, Serra, Vitória, Vila Velha, Guarapari, Piúma, Itapemirim, Marataízes e Presidente Kennedy, respectivamente, sendo Barra do Riacho e Santa Cruz pertencentes ao município de Aracruz (Figura 1).

Figura 1 – Localização dos pontos de desembarque pesqueiro no Estado do Espírito Santo escolhidos para esse estudo



Fonte: Autoria própria (2022)

Apenas os mestres foram entrevistados devido ao pouco tempo para a execução do projeto, porém as questões relativas à faixa etária, escolaridade e renda foram respondidas com base no mestre e na tripulação como um todo.

Os locais foram definidos de acordo com a sua distribuição ao longo do Estado, buscando abranger pontos diversificados quanto ao tamanho e infraestrutura instalada.

O questionário e a análise dos resultados foram divididos nos seguintes eixos: faixa etária, escolaridade, renda, comercialização e propostas de melhoria para o setor. Esta abordagem visou fornecer informações básicas e gerais sobre os mestres e suas tripulações atuantes em cada região, como a sua organização, comercialização do pescado, estruturação da frota, percepção da situação atual das políticas públicas para o setor, entre outras.

Foram aplicados 95 (noventa e cinco) entrevistas ao todo, compreendendo 292 pescadores, entre mestres e tripulação. Após a coleta, os dados foram compilados no programa Microsoft Office Excel 2007, a fim de facilitar as análises e a visualização dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

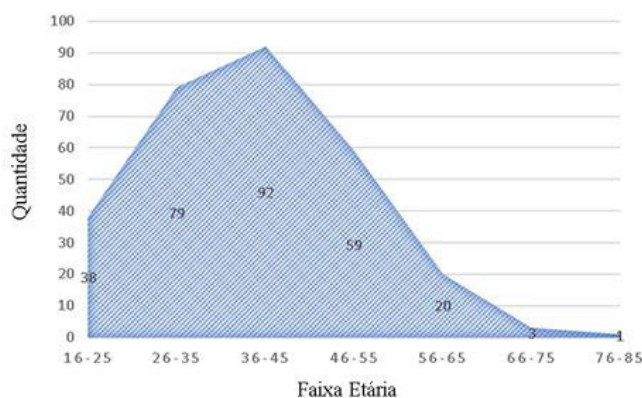
Faixa Etária

A idade mínima e máxima encontrada foi de 16 e 80 anos, respectivamente, e a faixa etária predominante foi de 36 a 45 anos (31,6%), 27,1% têm entre 26 e 35 anos, 20,2% entre 46 e 55 anos, 13 % de 16 a 25 anos, 6,8% possuem entre 56 e 65 anos, 1% de 66 a 75 anos e 0,3% entre 76 e 85 anos.

Esse resultado mostra que a maioria dos pescadores é composta por adulto, resultado corroborado pelo trabalho de Santos *et al.* (2015), quem encontraram 88% de pescadores adultos e uma média de idade de 45 anos para os mestres das embarcações.

Esses números são indicadores da baixa reprodução da força de trabalho, possivelmente relacionada à escolha de outras categorias ocupacionais pelos filhos dos pescadores (COSTA *et al.*, 2009). Isso pode ser devido à mais acesso à informação e maior disponibilidade e diversidade de cursos profissionalizantes.

Gráfico 1 – Distribuição de frequência da faixa etária dos pescadores analisados durante os anos de 2011 e 2012

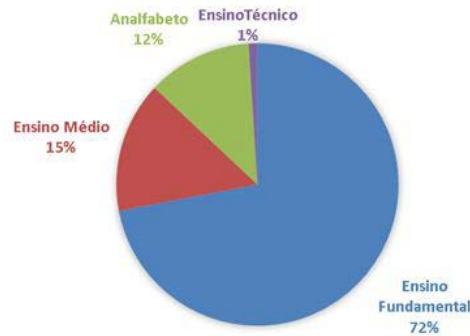


Fonte: Autoria Própria (2022)

Escolaridade

A maior parte dos entrevistados (72%) possui apenas o ensino fundamental, ou seja, frequentaram somente até as primeiras séries da educação básica. Resultado também encontrado por Philippsen (2019). Para o Eixo Escolaridade não foram contabilizados os dados de Piúma, devido ao preenchimento incorreto do formulário.

Gráfico 2 – Escolaridade dos pescadores do estado do Espírito Santo durante os anos de 2011 e 2012



Fonte: Autoria Própria (2022)

Em sua pesquisa, Lima *et al.* (2012), também encontrou que aproximadamente 66,6% dos pescadores possuíam apenas o ensino fundamental completo e o número de analfabetos correspondeu a 10,5% dos entrevistados corroborando os dados encontrados nesse trabalho.

O relatório do Ministério da Pesca de 2012 (MPA, 2012) também cita que a maioria dos pescadores profissionais do Espírito Santo não concluíram o ensino fundamental, o que inclui também os não alfabetizados e apenas 0,19% declararam ter nível superior completo.

Segundo Cardoso (2005) o baixo nível de escolaridade entre os pescadores limita sua realocação em atividades diferentes daquelas baseadas na exploração de recursos naturais e os vincula ainda mais à pesca, devido à falta de qualificação para o exercício de outras atividades mais bem remuneradas.

Segundo Zacardi *et al.* (2014) a baixa escolaridade também acaba por comprometer as ações de capacitação e de conscientização organizativa da classe, condição indispensável para promoção do setor, culminando na fraca atuação política dos pescadores.

Comercialização

Quanto aos fatores de definição do preço do pescado, os entrevistados informaram que os preços são determinados, em sua maioria, pelo comprador (peixaria, dono do restaurante, atravessador ou consumidor direto). Em menor proporção, o preço também pode ser determinado pelo mestre e/ou dono do barco de acordo com a quantidade e qualidade do pescado, tamanho do peixe, espécies capturadas e da procura (Gráfico 3).

Questionados quanto à forma de comercialização existente, como pode ser observado no Gráfico 4, a maior parte (34%) realiza a venda para atravessadores, 31% para peixarias, 22% ao consumidor, 11% para empresas e 2% para a colônia.

O INCAPER em 2004 encontrou que a venda direta ao consumidor representava apenas 2%, diferente dos resultados encontrados nesse trabalho, o que representa um avanço na independência dos pescadores na comercialização dos seus produtos.

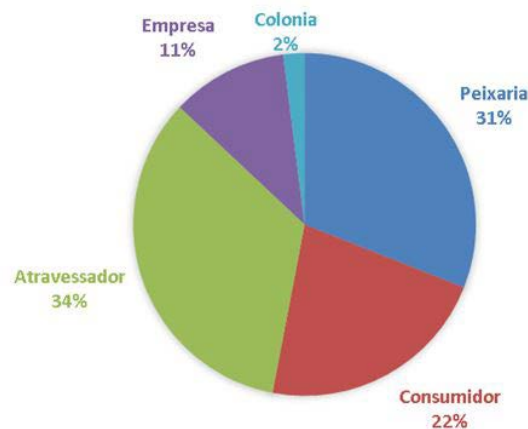
Em Itaipava, a maioria das embarcações entregam o pescado à atravessadores ou empresas que acabam definindo o preço por adquirirem quase toda a produção.

Gráfico 3 - Fatores que determinam o preço de pescado no Estado do Espírito Santo nos anos de 2011 e 2012



Fonte: Autoria própria (2022)

Gráfico 4 - Porcentagem de compradores do pescado no Estado do Espírito Santo nos anos de 2011 e 2012



Fonte: Autoria própria (2022)

Pasquotto (2007) também encontrou que processos de comercialização operados de forma indireta, por meio de “atravessadores” representam a principal forma de articulação econômica da pesca artesanal com o mercado e com a sociedade.

Apesar de reduzir o preço do produto, esta prática oferece benefícios aos pescadores, visto que as relações existentes entre pescadores e atravessadores envolvem certo grau de reciprocidade.

Esses, muitas vezes, custeiam a atividade, fornecendo insumos como gelo e óleo diesel, e em alguns casos, são uma fonte de financiamento à qual os pescadores recorrem em situações de baixa produção pesqueira ou em eventuais dificuldades financeiras. Assim, essa forma de comercialização possui pontos positivos e negativos, porém a dependência dos atravessadores poderia ser sanada com investimentos em infraestrutura portuária e políticas públicas direcionadas, como facilitação de empréstimos a taxas de juros mais baixas.

A cooperativa da Prainha e o cais privado em Santa Cruz possuem pontos de desembarque com boa infraestrutura, possibilita a logística da movimentação das embarcações maiores e desembarque de grandes peixes pelágicos comerciais (atuns e espadartes). Entretanto, poucas empresas atuam diretamente na comercialização, facilitando a atividade dos atravessadores.

Já na Praia dos Cações, a definição do preço pelo atravessador, provavelmente é favorecida pela baixa infraestrutura existente.

O beneficiamento do pescado é raro, sendo constatado que 74% dos pescadores vendem o seu produto in natura, ou seja, os pescadores não agregam valor ao produto que comercializam. Essa situação reforça a necessidade de apoio ao empreendedorismo em um dos setores que move a economia do Estado e do país.

Renda

A renda foi baseada no valor médio recebido pela tripulação, incluindo os mestres. Porém, dos 95 questionários respondidos, apenas 74 foram considerados para esta pergunta, visto que os demais responderam de forma incorreta, informando apenas a renda máxima e mínima do mestre.

Tabela 2 - Renda dos pescadores por Ponto de Desembarque nos anos de 2011 e 2012. Valores expressos em reais, sendo renda máxima os maiores valores de renda encontrados em cada ponto e renda mínima os menores valores de renda em cada ponto. A renda mínima zero significa meses em que não há pesca.

Local	Renda Máx.	Renda Mín.	Média
Barra do Riacho	2500	0	1250
Itaipava	2000	200	1100
Itaúnas	2200	0	1100
Jacaraípe	4000	0	2000
Marobá	1000	120	560
Praia do Suá	5000	0	2500
Praia dos Cações	1000	200	600
Prainha	4000	200	2100
Santa Cruz	10000	300	5150
Média	R\$ 3.522,20	R\$ 113,30	R\$ 1.817,80

Fonte: Autoria própria (2022)

Observa-se na Tabela 2 que a renda média dos pescadores é de R\$ 1.817,80, cerca de 2,5 salários mínimos na época do estudo (2012) e as variações no valor da renda máxima e mínima são grandes devido à sazonalidade das espécies, escassez do pescado, período de defeso, dentre outras questões. Por isso, 18% dos entrevistados possuem outras ocupações para complementação da renda, como é o caso dos pescadores de Itaúnas, em que 100% dos entrevistados trabalham com o turismo, em períodos em que ele é mais intenso. No entanto, a pesca ainda é desenvolvida como principal fonte de sustento no Espírito Santo e em algumas regiões brasileiras.

Uma alternativa para aumentar a renda e contribuir como a inclusão e desenvolvimento social desses trabalhadores seria o oferecimento de cursos de capacitação em áreas diversas, empreendedorismo, práticas associativistas, atendimento ao turista, tecnologias de pescado, técnicas de pesca e navegação em alto mar, capacitação dos gestores de associações e colônias de pescadores, buscando valorizar o conhecimento que eles já possuem e aprimorando as

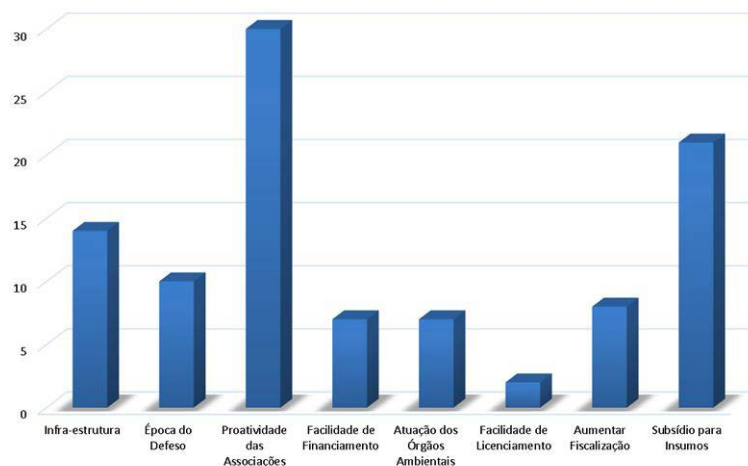
práticas locais, bem como gerar novos conhecimentos e aumentar as possibilidades de trabalho.

No entanto, o que foi citado pelos pescadores e no Relatório do Ministério da Pesca (2010) é que o governo brasileiro está ausente dos processos de estímulo ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades pesqueiras e de políticas estratégicas para o desenvolvimento sustentável da pesca e da aquicultura e sua postura frente aos pescadores, até o momento, foi pautada por ações descontinuadas que nem sempre consideraram as demandas reais do setor.

Propostas de Melhoria para o Setor

Como pode ser observado no Gráfico 5, as principais propostas de melhoria apontadas pelos pescadores foram a necessidade de maior proatividade das associações, fornecimento de subsídio para insumos e incremento da infraestrutura dos pontos de desembarque.

Gráfico 5 - Propostas de melhoria para o setor elencadas pelos entrevistados.



Fonte: Autoria própria (2022)

Proatividade das associações: participação mais efetiva das associações/colônias é fundamental para garantir os direitos da classe. Dos 85 pescadores que declararam estar associados à colônia ou associação, 40 deles (47%) afirmaram que as respectivas instituições de representação da classe oferecem benefícios aos associados e 53% afirmaram não conhecer ou não existir benefícios na associação ou colônia a qual estão vinculados. Em Piúma, todos os entrevistados reconheceram os benefícios ou parte deles, bem como outras facilidades.

O problema da baixa representatividade encontrada no Espírito Santo também foi observado em outros Estados e provavelmente, está relacionada à baixa remuneração dos cargos da diretoria, que necessitam manter outras atividades e não se dedicam plenamente às complexas atividades inerentes ao cargo (VASCONCELLOS *et al.*, 2007).

Subsídio para insumos: o fornecimento de subsídio governamental inclui a compra de insumos de produção, como máquina de gelo e formação de parcerias com postos e outros fornecedores a fim de baratear o preço do combustível e dos equipamentos de pesca.

Infraestrutura: Os entrevistados também pontuaram a importância de se construir infraestrutura adequada nos portos para reduzir a dependência dos atravessadores na comercialização do produto: um cais adequado, câmaras frigoríficas para o armazenamento dos peixes, garantindo a qualidade do produto, Construção de estaleiros e a necessidade de obter uma linha

de rádio transmissão para facilitar a comunicação entre mar e terra foram as necessidades levantadas.

Por ser uma atividade marginalizada, pouco desenvolvida e com baixa representatividade, subsidiar, inicialmente itens básicos e essenciais, como insumos de produção (óleo, gelo, petrechos de pesca), a fim de garantir uma melhor qualidade do serviço e evitar a monopolização desses itens pelos donos das embarcações e atravessadores, associado a outras ações de gestão, alavancaria a produtividade e proporcionaria melhor qualidade de vida ao pescador.

Estruturas de desembarque precárias, com entrepostos sem meios adequados para o desembarque da pesca também podem acarretar perdas e desperdícios.

Conforme cita o Relatório do Ministério da Pesca (2010), o Brasil tem potencial para aumentar a produtividade pesqueira com entrada de novas tecnologias, mas para isso é preciso mão-de-obra especializada e investimentos, passando por implementação de políticas públicas que forneça além da infraestrutura adequada, educação e saúde tanto para os pescadores como para suas famílias.

Além das três principais reivindicações, outras questões foram citadas como será explicitado a diante.

Época do defeso: são necessários estudos mais aprofundados e ajustes do período do defeso, visto que pelo relato dos entrevistados, este foi estabelecido de forma inadequada para várias espécies da região sudeste. Dessa forma, segundo eles, não raro, são pescados espécimes juvenis em períodos em que a pesca está aberta e vice-versa, dificultando a preservação das espécies. Essa questão também foi pontuada por outros autores como Gasalla e Tutui (2000) e segundo eles, essas falhas são atribuídas à desconsideração das especificidades regionais e do conhecimento tradicional da população em contato direto com o recurso que se deseja manejar. Novos estudos e definições devem ser apresentados, devido à urgente demanda relativa aos impactos que o manejo inadequado pode causar ao ambiente e às espécies.

Aumento da fiscalização: 8% dos entrevistados afirmaram não existir fiscalização do órgão ambiental e muitos dos que disseram existir alertaram para o fato de apenas os barcos menores serem autuados ao passo que as embarcações maiores e que capturam em larga escala não são fiscalizados. Portanto, solicitaram aumento da fiscalização Ambiental para barcos grandes que pescam em larga escala.

Atuação dos órgãos ambientais: os órgãos ambientais foram citados pelos pescadores como instrumentos de apreensões e fiscalizações desmedidas. Muitas vezes realizam suas atividades com abuso de autoridade, sendo relatadas apreensões de equipamentos pela fiscalização sem uma explicação clara. Assim, propuseram uma revisão na atuação dos órgãos ambientais. O sistema deve ser justo e trazer o pescador à auxiliar na fiscalização, já que o efetivo federal é baixo. Assim, exercer educação ambiental voltada à sustentabilidade dos recursos naturais e transformá-los em agentes fiscalizadores, pode ser uma medida prática e funcional de controle da pesca ilegal.

Facilidade de Financiamento e Licenciamento: dos 95 pescadores entrevistados, 77 (81%) nunca usufruíram de linhas de crédito para pescador. A dificuldade citada por grande parte deles em adquirir este benefício são os entraves burocráticos, com exigência de comprovação

de muitos documentos. O que também é um entrave quando se trata do licenciamento das embarcações e das atividades de pesca, levando os pescadores ao desinteresse pela sua regulamentação. Mudanças no sistema, facilitando sua adesão seria uma forma de aproximar esses profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa revela que a população de pescadores atuantes no Estado do Espírito Santo é predominantemente de baixa escolaridade, faixa etária predominante de 36 a 45 anos, renda média de R\$ 1.817,80 e o setor de forma geral necessita de políticas públicas mais eficientes e investimento para alavancar o potencial produtivo frente a sua importância na economia brasileira e como fonte de alimentos para a população. A caracterização socioeconômica dos pescadores do Espírito Santo é uma importante fonte de informação para análise da situação do setor, bem como das dificuldades enfrentadas pelos pescadores para obter um desenvolvimento compatível com as potencialidades existentes.

Programas de formação e treinamento de mão-de-obra para melhoria da qualidade do produto, incentivo à reestruturação do segmento empresarial, assim como a inserção de novas tecnologias e geração de novas alternativas de desenvolvimento local são necessárias e urgentes no Estado do Espírito Santo.

Outras fontes de dados, importantes para serem utilizadas, seriam os cadastramentos feitos nas colônias para obtenção de benefícios, a fim de obter maiores informações sobre a pesca artesanal e a situação socioeconômica dos pescadores, como sugerido por Vasconcellos *et al.* (2007).

REFERÊNCIAS

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (1997). Panorama da Pesca Marítima no Mundo e no Brasil Publicações. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/rspesca.pdf>. Acesso em: 23 junho de 2012.

CARDOSO, Renato Soares. A pesca comercial no município de Manicoré (rio Madeira), Amazonas, Brasil. 2005. Dissertação (Mestrado em Biologia Tropical e Recursos naturais) - Ciências Biológicas - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia/Universidade Federal do Amazonas, Manaus, Amazonas, 2005.

COSTA, S. M. A. L.; CARVALHO, E. D.; ARAÚJO, C. A. M.; SANT'ANA, L.; MILITÃO, E. S. O Perfil Socioeconômico do Pescador Artesanal do Reservatório de Ilha Solteira, Estado de São Paulo. Informações Econômicas, São Paulo, v. 39, n.12, 2009.

GASALLA, M. A. e TUTUI, S. L. S. Pesca responsável e conservação dos estoques pesqueiros costeiros: principais problemas no sudeste do Brasil. In: SIMPÓSIO DE ECOSSISTEMAS BRASILEIROS: CONSERVAÇÃO, Nº 5, 2000, Vitória. Anais.Vitória: Editora ACIESP, 2000, p.148-159.

GEO BRASIL (2002) - O Estado dos Recursos Pesqueiros: pesca extrativa e aquicultura. In: Perspectivas do Meio Ambiente no Brasil. Edições IBAMA, 440p. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/sophia/cnia/site_cnia/geo_brasil_2002.pdf> Acesso em: 10 out. 2012.

INCAPER - INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL (2004). Diagnóstico da Situação Socioeconômica e Tecnológica da Atividade Pesqueira Capixaba. 51p, Vitória.

LIMA, M.A.L.; DORIA, C.R.C.; FREITAS, C.E.C. Pescarias artesanais em comunidades ribeirinhas na Amazônia brasileira: perfil socioeconômico, conflitos e cenário da atividade. *Ambiente Soc.*, v. 15, n. 2, p. 73-90, 2012.

MPA - MINISTÉRIO DA PESCA E AQUICULTURA (2010). 1º Relatório Parcial - Caracterização da Cadeia Produtiva e EVTEA para Implantação de Infraestruturas no Litoral Sul do Espírito Santo. 172p, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.mpa.gov.br/images/Docs/Informacoes_e_Estatisticas/Boletim%20Estat%20C3%ADstico%20MPA%202010.pdf> Acesso em: 19 out. 2012.

MPA - MINISTÉRIO DA PESCA E AQUICULTURA (2012). Boletim do Registro Geral da Atividade Pesqueira (RGP). 50p. Disponível em: <<http://www.mpa.gov.br/images/Docs/Pesca/Boletim%20do%20Registro%20Geral%20da%20Atividade%20Pesqueira%20-%202012%281%29.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2013.

NETTO, R. F. e DI BENEDITTO, A. P. M. Diversidade de artefatos da pesca artesanal marinha do Espírito Santo. *Revista Biotemas*, Santa Catarina, v.20, n.2, p.107-119, 2007.

PASQUOTTO, V. F. Comercialização, Políticas Públicas e Reprodução Social na Pesca Artesanal. In. COSTA, A. L. Nas Redes da Pesca Artesanal. IBAMA, 2007, Brasília, p. 225- 239.

PHILIPPSEN, Matheus. Uma Análise dos Aspectos Sociais e da Escolaridade dos Pescadores Artesanais no Município de Imbé, Sul do Brasil. 2019. Monografia (Licenciatura em Educação do Campo) – Ciências da Natureza – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Tramandaí, 2019.

PROZEE - FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DE RECURSOS VIVOS NA ZONA ECONÔMICA EXCLUSIVA (2005). Relatório Técnico sobre o Censo Estrutural da Pesca Artesanal Marítima e Estuarina nos Estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. 36 p, Itajaí.

SANTOS, K. P. P; SOARES, R. R; BARROS, R. F. M. Atividade pesqueira e construção de embarcações na colônia de pescadores z-18 do município de União/PI, Brasil. *Holos*, v. 31, n. 6, p. 90-106, 2015.

VASCONCELLOS, M.; DIEGUES, A. C.; SALES, R. R. Limites e Possibilidades na Gestão da Pesca Artesanal Costeira. In: COSTA, A. L. Nas Redes da Pesca Artesanal. Brasília: Edições IBAMA. p. 15-63, 2007.

ZACARDI, D.M.; PONTE, S.C.S.; SILVA, A.J.S. Caracterização da pesca e perfil dos pescadores artesanais de uma comunidade às margens do rio Tapajós, Pará. *Amazônia: Ciência e Desenvolvimento*. v.10, n.19, p.129-148, 2014.

AGRADECIMENTOS

Aos mestres das embarcações que cederam seu tempo para responder ao questionário e permitir que esse conhecimento fosse passado adiante e às pessoas da comunidade que ajudaram na sua aplicação.

Esse projeto foi executado em parceria com o Programa de Estatística Pesqueira do Estado do Espírito Santo desenvolvido durante os anos de 2010 a 2012, pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e pelo Ministério da Pesca.



Impacto dos projectos nas Zonas Económicas Especiais nas comunidades locais de Nacala – Porto

Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa

Professor da UCM FADIR, FEC, IED; Professor da UniLúrio Business School; Professor da Academia Militar; Professor da UNISCED e Nampula, Moçambique

Gaspar Lourenço Tocoloa

Professor da UCM – FADIR, FEC, IED; Professor da UniLúrio Business School; Professor da Academia Militar; Professor da UNISCED e Nampula, Moçambique

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.5

RESUMO

O estudo é o fruto de uma pesquisa científica realizada no distrito de Nacala - Porto com o tema Impacto dos projetos nas Zonas Económicas Especiais nas comunidades locais de Nacala - Porto, no período de 2015 - 2021. Para realização deste estudo, utilizou-se pesquisa qualitativa quanto abordagem. Onde analisou-se o impacto dos projetos nas Zonas Económicas Especiais (ZEE) nas comunidades locais de Nacala - Porto. O estudo teve uma abordagem qualitativa com suporte de método indutivo. As técnicas de recolha de dados usadas no trabalho foram através de entrevista semi-estruturada para membros económicos e membros da comunidade local da ZEE de Nacala - Porto, observação intensiva. Os participantes do estudo foram 24 membros (8 membros económicos e 16 membros da comunidade local). Os resultados obtidos da pesquisa foram subdivididos em dois grupos que são aspetos positivos e aspetos negativos. Aspetos positivos são geração de mais postos de trabalho; maior circulação da moeda; expansão da rede elétrica; expansão da água potável; urbanização das comunidades e acesso a internet. Enquanto os aspetos negativos são maior índice de criminalidade; aumento do custo de vida; falta de acesso a informação e depreciação da cultura.

Palavras-chave: projetos. zonas económicas especiais. comunidades locais. e desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

Moçambique é tido como um país em vias de desenvolvimento, pois, maior parte da população é pobre. Conforme (Brito *et al.*, 2015) Moçambique é o antepenúltimo país no *raking* dos países no índice de desenvolvimento humano em África. Sendo um país vasto, o governo de Moçambique, adaptou mecanismos com vista a impulsionar o desenvolvimento acelerado de determinadas zonas. Neste contexto, foram criadas as Zonas Económicas Especiais (ZEE), com certas cláusulas que impulsionam o investimento devido as isenções fiscais. Tendo em conta que, existe legislação que regula o funcionamento das ZEE, pretende-se com o trabalho; analisar o impacto dos projetos nas Zonas Económicas Especiais nas comunidades locais de Nacala - Porto.

A falta de domínio e ou a fraca disseminação da legislação que regula o funcionamento dos projectos, vai de certa forma contribuir negativamente para o impacto do desenvolvimento das comunidades locais de Nacala - Porto, no que tange a funcionalidade dessas instituições.

As matérias-primas importadas no âmbito dos projectos, são isentas de pagamento de direitos e demais imposições. Quando as mercadorias resultantes das matérias-primas cuja importação foi isenta de pagamento de direitos e demais imposições, são comercializadas nos diversos locais da cidade, não são objeto de tributação, mas quando são comercializadas fora da cidade, passam a ser objeto de tributação e não faz sentir as comunidades locais com benefícios dessas matérias - primas. Como por exemplo o projecto X a sua responsabilidade social foi reabilitação da Escola X, deixa muito a desejar por parte da comunidade. Outra coisa que influencia negativamente nos projetos que trabalham nas ZEE nas comunidades locais de Nacala - Porto não comunicam a comunidade sobre a sua responsabilidade social e por isso a população dificilmente consegue dizer o que o projecto faz para as comunidades locais. É neste contexto que se levanta a questão: Qual é o impacto dos projectos nas ZEE nas comunidades locais de Nacala - Porto?

Objetivos

O estudo tem um objectivo geral e quatro objetivos específicos que se seguem abaixo.

Objetivo Geral

- Analisar o impacto dos projectos nas ZEE nas comunidades locais de Nacala - Porto.

Objetivos específicos

- Identificar os benefícios das comunidades locais nos projectos das ZEE de Nacala - Porto;
- Explicar os benefícios dos projectos das ZEE de Nacala - Porto;
- Descrever os prejuízos das comunidades locais e dos projetos das ZEE de Nacala – Porto.
- Propor medidas de melhoria das ZEE de Nacala – Porto para o desenvolvimento.

Questões de investigação

- Quais são os benefícios das comunidades locais nos projectos das ZEE de Nacala - Porto?
- Quais são os benefícios dos projectos das ZEE de Nacala – Porto?
- Qual é o prejuízo das comunidades locais e dos projectos das ZEE de Nacala – Porto?
- Qual é a proposta de melhoria que estudo traz, para as ZEE de Nacala – Porto para o desenvolvimento?

Moçambique vem nos últimos tempos ensaiando vários modelos de desenvolvimento tendo em conta o crescimento económico acelerado e que deveria ter sido acompanhado pelo progresso em diversas dimensões do desenvolvimento tais como saúde, educação, habitação, demografia, taxas de natalidade e mortalidade infantil, expectativa de vida e nutrição. Um processo maximização da economia como este é de muita e capital importância para ser abordado, pelo facto de se concentrar as atenções nos dias de hoje nos muitos projectos que trabalham nas ZEE de Nacala – Porto resultantes das experiências dos países emergentes da América Latina e o leste asiático.

Esta abordagem assenta na ideia de experiências referentes ao progresso económico que passa a criar as suas próprias visões de desenvolvimento, melhorando as suas condições de vida, (Hanlon & Smart, 2008). Esse facto se materializa mediante a dinamização da economia local por via do aproveitamento das fontes de riqueza do território com recurso a energia, criatividade, iniciativa, inclusão, participação e, acima de tudo, liderança da comunidade local no processo de mudança estrutural endógeno, o que se pode viabilizar pela criação de organizações não-governamentais ligadas ao desenvolvimento.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na visão de (Rodrigues, Gouveia & Bezerra, 2010), a partir dos anos 60, as zonas francas, até então basicamente comerciais, passaram a incorporar incentivos para atividades de industrialização, nascendo aí o conceito moderno de zona franca industrial. A primeira zona moderna foi estabelecida na Irlanda em 1959. Desde então, uma variedade dessas zonas evoluiu se espalhando pelo mundo com o objetivo de estimular as trocas comerciais e, em muitos casos, para acelerar o desenvolvimento regional.

Estas zonas recebem diferentes nomenclaturas de acordo com os objetivos pretendidos pelas economias que as adotam. Elas são adotadas para todos os setores, podendo ser para o comércio, para a indústria e/ou para os serviços. Essas zonas econômicas podem ser públicas ou privadas e para efeitos alfandegários elas podem ser fechadas ou abertas. Elas são fechadas (cercadas) quando estão dentro ou próximas aos centros urbanos e próximas de várias vias de acesso; e abertas quando estão instaladas em áreas isoladas e acesso restrito, (Rodrigues, Gouveia & Bezerra, 2010)

Os países asiáticos começaram a usar intensamente as zonas econômicas a partir da década de 70, pois viram nelas as condições para atrair investimentos que demandavam a liberdade imediata e completa para importar insumos e bens de capital para a produção de produtos a serem exportados ao mesmo tempo que ficavam sem comprometer a necessária proteção à indústria nacional, que precisava de tempo e uma estratégia de exposição cautelosa e gradual à concorrência estrangeira (Braga & Neto, 2006).

Uma das razões do crescimento dos países do leste asiático foi que eles adotaram um mecanismo de industrialização voltada para a exportação através de zonas econômicas que operam com desoneração de tributos.

Em 1978, por exemplo, a China adotou políticas que permitiam sua abertura comercial para o mundo, buscando uma forma de como agilizar a produção de manufaturados e exportá-los de maneira muito simples. Eles então adotaram o modelo de Zonas Econômicas Especiais (ZEE) para industrialização.

As ZEEs tinham como propósito fazer a abertura do mercado chinês para atrair investimentos estrangeiros e tecnologias geradas no exterior, mas, sem deixar de lado a forte participação do Estado, que caracterizou a China como modelo econômico híbrido de Economia Socialista de Mercado. A partir das reformas econômicas, o comércio internacional passou a ser visto como fator indispensável para a modernização de sua economia. (Braga & Neto, 2006).

As ZEEs podem ser definidas como áreas geograficamente delimitadas, administradas por uma única entidade, que oferecem uma série de incentivos para atrair investimentos externos directos (IED) e que têm como objetivo a geração de renda a partir da exportação de mercadorias (geralmente manufaturadas), (Hendler, 2015)

Além de atrair IED, as ZEEs também funcionam como válvula de escape para reduzir o desemprego do país receptor e são ferramentas de reformas econômicas mais amplas, visando diversificar a pauta de exportações de determinado país, como é o caso de Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura, Ilhas Maurício e da própria China (Hendler, 2015).

Nas ZEEs, a produção industrial é diversificada e voltada especialmente para as exportações. Para isso o governo desenvolveu ampla infra-estrutura nas proximidades de áreas portuárias e urbanas, por considerá-los pontos estratégicos, e contava com vasta mão-de-obra barata e abundante. Às empresas que lá se instalassem ofereciam-se isenções fiscais e estímulos financeiros. E no período de 1978 a 1988 o PIB da China aumentou 6 vezes. (Braga & Neto, 2006).

O processo de globalização que ocorre no mundo também favorece o rápido crescimento dessas zonas. As empresas multinacionais e transnacionais, que são os grandes atores da globalização, principalmente as americanas e as europeias, que há algumas décadas vinham se instalando fora de seus países de origem, viram grande oportunidade de conquistar novos mercados e consumidores com o fim do regime socialista em algumas partes do mundo já que os mercados internos dos países pós-socialismo se encontravam saturados. Com uma nova ordem política mundial iniciou-se uma nova ordem econômica através do fenômeno da globalização, principalmente porque as economias começaram a se agrupar em blocos regionais, Rodrigues, Gouveia e Bezerra (2010).

Os países em desenvolvimento começaram a facilitar o desenvolvimento das zonas econômicas com objetivos específicos, principalmente para abertura de suas economias antes fechadas e encontrar novos mercados.

Como a globalização aumenta a oferta no mercado mundial, a concorrência gerada por ela faz com que as empresas utilizem cada vez mais recursos tecnológicos para baratear os preços e também para estabelecer contatos comerciais e financeiros de forma rápida e eficiente. Por isso os países do leste asiático alcançaram enorme crescimento econômico a partir das décadas de 70, 80 e 90 graças ao modelo de industrialização voltado para mercado externo. Enquanto os países da América Latina, que se valiam do modelo substituição das importações, resguardavam seu mercado interno e se fechavam muito ao mercado externo, não alcançaram o mesmo desenvolvimento, Rodrigues, Gouveia & Bezerra (2010).

Enquanto isso os países do leste asiático adotaram o mecanismo de zonas econômicas com industrialização voltadas para exportação. Esse mecanismo atrai investimento estrangeiro e novas tecnologias. Os países do leste asiático mostraram altos índices de crescimento enquanto os da América Latina ficaram atrasados e cresceram a baixas taxas. Essas zonas gozam de desoneração tributária além de terem tratamento especial administrativo, fiscal e cambial.

De modo geral as ZEE tem sido um bom mecanismo para o desenvolvimento das economias em vários países do mundo. Elas recebem incentivos fiscais, administrativos e cambiais, o que flexibiliza especialmente o comércio internacional promovendo principalmente as exportações. Essas zonas são mecanismos que podem ser empregadas tanto para o comércio, como para a industrialização, assim como para os serviços.

Para muitos países em desenvolvimento elas promovem o crescimento e diversificam as exportações de produtos manufaturados uma vez que a maioria dos países em desenvolvimento costumava exportar apenas produtos primários (commodities). Em muitos destes países é delas que saem a maioria dos manufaturados exportados. Elas também são bons mecanismos para atraírem Investimento Estrangeiro Direto (IED) pois com atração destes os países passam a ficar capitalizados no que tange à produção. Rodrigues, Gouveia e Bezerra (2010)

Obviamente que estas zonas sofrem críticas principalmente no que diz respeito aos bai-

xos salários remunerados a mão-de-obra. E dos poucos cuidados com o meio ambiente. Quanto mais pessoas trabalhando e recebendo salários, mais dinheiro será injetado na economia, gerando o círculo virtuoso econômico.

Vantagens das Zonas Económicas Especiais (ZEE)

As ZEEs garantiram altos fluxos de IED, geraram milhões de empregos e promoveram a transferência de tecnologia e a formação de recursos humanos a partir de contratos de joint ventures, (Hendler, 2015). Os objetivos do governo chinês ao incentivar este processo podem ser descritos da seguinte forma:

- I. *Elevar a demanda por maquinário* e equipamentos produzidos no país;
- II. *Evitar barreiras tarifárias* impostas, uma vez que a produção é feita em um terceiro país;
- III. *Promover saltos qualitativos da economia chinesa* na cadeia produtiva ao transferir atividades de menor valor agregado para o exterior;
- IV. *Criar economias de escala* para incentivar empresas menores a investir no exterior;
- V. *Transferir o modelo de sucesso chinês* para outros países – visando não apenas o desenvolvimento do país receptor, mas também o estreitamento de laços com nações que não façam parte do Ocidente industrializado, o Sul Global.

Desvantagens das Zonas Económicas Especiais (ZEE)

O modelo das Zonas Económicas Especiais é passível de críticas. Em primeiro lugar, corre-se o risco de criar elefantes brancos (firmas que utilizem de benefícios fiscais e trabalhistas sem gerar lucros consideráveis). Além disso, a geração de emprego pode ocorrer apenas no curto prazo - enquanto o custo da mão-de-obra estiver em baixa ou enquanto o acesso preferencial a mercados garantir maior competitividade. (Hendler, 2015).

Os benefícios de IED tendem a ficar concentrados nas ZEEs, ou seja, o efeito multiplicador para outros setores e regiões do país tende a ser baixo se não for bem planejado. Por fim, dependendo do tipo de contrato realizado, corre-se o risco de não haver salto qualitativo na cadeia produtiva, principalmente se o projeto não envolver transferência ou compartilhamento de tecnologia e formação de recursos humanos.

Boa parte das ZEEs está em construção, tornando arriscada qualquer previsão de sucesso ou fracasso no longo prazo. Resta saber se as áreas especiais chinesas fora da China serão capazes de, além de gerar lucro e abrigar empresas competitivas, promover o desenvolvimento dos países receptores da forma como ocorreu (e tem ocorrido) com a própria China ao receber empresas estrangeiras em suas ZEEs.

Neste sentido, o país continuará a ser acusado por norte-americanos e europeus de praticar um novo imperialismo (principalmente na África), com ilhas de progresso cercadas por oceanos de pobreza, onde o capital estrangeiro não tem estímulos para chegar.

Já para Estados africanos como Zâmbia, Etiópia e Nigéria, o desembarque de empresas chinesas pode significar uma alternativa à sua inserção econômica mundial, marcada pela

exportação de recursos naturais como petróleo, pedras preciosas e outros minerais. Mas pode também significar um “vinho velho em garrafa nova” caso as empresas chinesas, visando a redução de custos e (quem diria) a proteção da propriedade intelectual, não formem altos escalões de funcionários e executivos africanos, não compartilhem tecnologias de ponta e não cooperem com governos locais para levar desenvolvimento social e econômico às populações nativas, (Garcia, 2018; Hender, 2015; Marchi, 2022).

A instalação de empresas multinacionais apenas para se beneficiar das isenções fiscais que a ZEE e Franco-Industrial oferecem são questões a ser investigadas, de modo a evitar-se que haja oportunismo por parte dos empresários.

Zona Económica Especial de Nacala

A ZEE de Nacala foi a primeira a ser criada no país, em Dezembro de 2007, ocupando uma área total de 1.307 quilómetros distribuídos pelos distritos de Nacala Porto e Nacala-a-Velha. O Gabinete das Zonas Económicas de Desenvolvimento Acelerado (GAZEDA), no quadro de uma estratégia de estímulo à produção e fomento de exportações é responsável na gestão deste magnífico projecto. Os primeiros dois anos de actividade foram dedicados à produção legislativa, nomeadamente um regulamento da lei de investimentos para acomodar os benefícios fiscais aplicáveis nas Zonas Económicas Especiais. A aprovação de projectos de investimentos só iniciou em Setembro de 2009, MEF (2014).

As atribuições do GAZEDA incluem a promoção e coordenação de acções relacionadas com a criação, desenvolvimento e gestão das ZEE e Zonas Francas Industriais, com competências para promover, analisar e aprovar propostas de investimento nacional e estrangeiro para aquelas zonas, bem como emitir certificados e licenças de investimento.

Benefícios da Zona Económica Especial

As empresas localizadas em ZEE gozam de isenção dos direitos aduaneiros na importação de matérias-primas, equipamentos e demais bens comprovados como destinados à prossecução de actividades de investimento naquelas zonas. O estabelecimento de ZEE assenta na filosofia de acelerar o desenvolvimento de regiões que, dispendo de um potencial natural para desenvolver, têm défice de investimentos capazes de viabilizar os recursos de que dispõem. Rodrigues, Gouveia & Bezerra (2010)

A crença é que o desenvolvimento destas zonas pode gerar efeitos multiplicadores nas áreas adjacentes, espreitando o crescimento e distribuindo o bem-estar por outras comunidades. Localizados na ZEE de Nacala, na província de Nampula, os projectos poderão estar a gerar perto de 5.700 empregos directos, destinados exclusivamente à mão de obra nacional.

Paralelamente à abordagem de ZEE, Nacala dispõe de potencial para o desenvolvimento de um aeroporto com capacidade ilimitada, além de ser servido por um corredor rododiferroviário que liga ao rico interior das províncias de Niassa, Cabo Delgado, Zambézia e Nampula, além de ligar a países vizinhos como o Malawi a partir de onde se abrem caminhos para uma ligação fluída, segura e rápida com outros países da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral e não só.

Com relação aos benefícios fiscais, explica-se neste estudo que os operadores de ZEE,

no caso concreto de Nacala, beneficiam de isenção do imposto sobre o rendimento nos primeiros cinco exercícios fiscais; além de uma redução em 50% deste imposto do sexto ao décimo ano fiscal e de 25% pelo resto dos anos de vida do projeto em causa. Em contrapartida, as empresas obrigam-se a exportar setenta por cento da sua produção, naquilo que é visto como um dos pontos fortes em termos de benefícios que estas empresas garantem para o Estado, (MEF, 2014).

Por outro lado, os operadores de zonas francas industriais beneficiam igualmente de um regime migratório especial, extensivo ao cônjuge e filhos menores do investidor, e de um regime laboral mais flexível, particularmente no que diz respeito à contratação de mão-de-obra estrangeira, (MEF, 2014).

Desenvolvimento

A discussão acerca do conceito desenvolvimento é bastante vasta no seio dos académicos, principalmente quando a distinção entre desenvolvimento e crescimento económico e em determinadas situações não existe digamos o “denominador comum”. Neste estudo abordam-se alguns pontos de vista de determinados economistas a destacar: Souza, Gomes, Diniz e Valá.

De acordo com o Souza (2007)

Não existe uma definição universalmente sobre desenvolvimento. Uma primeira corrente de Economistas, de inspiração mais teórica, considera o crescimento como sinónimo de desenvolvimento e segunda corrente voltada para realidade empírica, entende que o crescimento é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente (p.5).

No pensamento de Souza (2007)

o desenvolvimento não deve ser confundido com crescimento económico, pois a ideia de que o crescimento económico, distribuído directamente a renda entre os proprietários dos factores de produção, engendra automaticamente a melhoria dos padrões de vida nem sempre se verifica em muitos países do mundo em particular nos países subdesenvolvidos (p.5).

Abordagem de Souza se reflecte em muitos países em desenvolvimento por exemplo, em Moçambique fala-se em viva voz sobre elevado índice de crescimento económico mas na verdade este crescimento não está na mesma proporção em relação ao desenvolvimento.

Por outras palavras diria que em Moçambique verificam-se duas situações: alguns em situações confortáveis, tem mais do que suficiente para se alimentar, bem vestir, gozam de bons serviços de saúde e educação, habitação condigna, entre outros factores.

Souza (2007) considera “desenvolvimento económico Existência de crescimento económico contínuo, em ritmo superior ao crescimento demográfico, envolvendo mudanças de estruturas e melhorias de indicadores económicos, sociais e ambientais” (p.7). indo na mesma senda de discussões, Valá (2012), refere que

o desenvolvimento envolve dimensões que transcendem a económica: a liberdade, a justiça, o equilíbrio, a harmonia são-lhe inerentes, de tal modo que não pode considerar desenvolvida a sociedade, por mais rica em termos médios e matérias, onde a opressão e as desigualdades se instalaram, onde o bem-estar de alguns acontece à custa da pobreza de outros (p.35).

Como se pode constatar não há uma abordagem consensual sobre o conceito de desen-

volvimento, mas existem pontos de intersecção no sentido de que todas abordagens consideram o desenvolvimento como via para construção de um bem-estar social das pessoas.

Considera-se que a formulação de ideias dos autores (Souza, 2007; Valá, 2012) sobre o conceito desenvolvimento ser mais adequado nos dias de hoje, pois, para além de tocar aspectos meramente económicos aborda aspectos sociais e inclusive aspectos ambientais um elemento que tornou ultimamente o centro das atenções de muitos cientistas do mundo.

O desenvolvimento, em qualquer concepção, deve resultar do crescimento económico acompanhado da melhoria de qualidade de vida e se alcança com um trabalho árduo em todas esferas socioeconómicas, utilizando de uma forma sustentável os recursos existentes.

A busca desenfreada pela industrialização e pelo desenvolvimento económico levou a maioria dos países do mundo a concentrar os seus esforços na promoção do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), deixando a qualidade de vida em segundo lugar, porque o crescimento económico era visto como meio e fim de desenvolvimento (Oliveira, 2002).

Conforme a ideia de Diniz (2006), “o crescimento e desenvolvimento caminham de mãos dadas até ao ponto em que a economia perde a sua capacidade de adaptação à novas condições e é impossível pensar em desenvolvimento sem crescimento económico” (p.33).

O mundo desenvolvido apresenta um cenário completamente diferente do dos países em desenvolvimento: estes apresentam estrutura industrial completa, produzem todo tipo de bens, agro-pecuária moderna e intensiva, emprego e mão-de-obra especializada, desenvolvimento científico e tecnológico elevado, modernos e eficientes meios de transporte e comunicação, população urbana é maior que a população rural, elevado nível de vida da população, baixa taxa de natalidade e mortalidade infantil e elevada expectativa de vida, (Gomes, Freitas, Callejas, 2007).

Relação entre projetos e desenvolvimento económico local

Para Kunitama (2014, p.11) considera os seguintes benefícios dos projetos a saber: a) efeitos sobre a transferência de recursos; e b) efeitos sobre o emprego e; c) efeitos sobre Balança de pagamentos. Quanto ao efeito sobre transferência de recursos destaca três recursos: gestão, capital e equipamentos. Assim, as capacidades de gestão dos investidores estrangeiros podem contribuir para melhorar as técnicas de gestão nos países receptores, formando trabalhadores e gestores locais.

No que diz respeito aos efeitos sobre o desemprego, os projetos geram emprego, quer direta ou indirectamente. Quanto a efeitos da balança de pagamentos, verifica-se que os projetos fazem aumentar os créditos da balança de pagamentos, decorrente do aumento das exportações por parte das empresas investidoras da mesma forma, os projetos, ao fomentar a competição entre empresas no país receptor, faz com que estas se integrem no comércio global ou Internacional, potenciando as suas exportações e originando um maior crédito na balança de pagamentos (Garcia, 2018; Kunitama, 2014).

A influência dos projetos ao nível da formação da força de trabalho e igualmente uma realidade que afeta grandemente o crescimento económico do país receptor. Pode se afirmar que o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) motiva as empresas do país receptor a terem uma visão mais ampla dos negócios e a integrarem-se no contexto global. O projeto tem o papel primordial

na dinamização dos negócios no seio das pequenas e médias empresas por razões acima referidas, porém Investimento Direto Estrangeiro (IDE) transporta consigo efeitos negativos quanto a concorrência desleal que pode levar a falência e ou ao encerramento de empresas locais, elevado custo exido pelas tecnologias de transferência. O sucesso do projeto depende em grande medida do regime político e fiscal a vigorar no país receptor.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo de natureza científica é norteado por princípios que possibilitaram atingir os objetivos pré-estabelecidos, por isso a pesquisa quanto abordagem, foi utilizada pesquisa qualitativa. Que Rosa (2011), defende que trata-se de um tipo de pesquisa na qual a preocupação não está para as representações numéricas, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, exprimindo o que convém ser feito. Nesta perspectiva, optamos por esta, pois constitui uma modalidade de pesquisa que permitirá os pesquisadores procurarem analisar a percepção dos membros económicos membros da comunidade local sobre o impacto dos projetos na Zona Económica Especial de Nacala - Porto.

A pesquisa quanto aos objetivos foi utilizada pesquisa explicativa. Conforme (Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p.105) pesquisa explicativa pretende estabelecer as causas dos acontecimentos, fatos ou fenómenos estudados. Existem várias explicações de pesquisa explicativa como podemos concordar com (Gil, 2007, p.44) Pesquisa explicativa são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Escolha desta pesquisa deveu – se aos instrumentos usados que coadunam com o tipo de pesquisa estabelecida para este estudo.

Estudo de caso

Com o intuito de desenvolver o estudo mais profundo, de modo a ter o conhecimento mais amplo e detalhado da questão central do estudo, optou – se pelo estudo de caso. Parafraseando Gil (2008), estudo de caso visa estudar um caso particular, neste caso concreto: ZEE de Nacala - Porto, buscando o entendimento ou compreensão do funcionamento, sem visar a generalização deste entendimento para outros casos.

Privilegiou – se o estudo de caso como uma estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder as questões como e porquê certos fenómenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controlo sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenómenos atuais. Um estudo de caso é um estudo empírico que pesquisa um acontecimento atual dentro do contexto, utilizando-se fontes de evidências.

Participantes da pesquisa

Os participantes do estudo foram escolhidos de forma intencional e convencional, pelo facto destes terem informações privilegiadas para o estudo. Para tal, fizeram parte do estudo 8 *membros económicos* que si representaram por (4 gestores dos projetos das ZEE de Nacala; 2 membros da autoridade tributária e 2 membros do governo da ZEE de Nacala) e 16 *membros da comunidade local* de Nacala – Porto que si representaram por (2 enfermeiros, 2 professores, 2 policias, 2 juizes, 2 empresários, 2 agricultores, 2 pescadores e 2 comerciantes), perfazendo um

total de 24 participantes.

Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Nas técnicas de recolha de dados usamos entrevista, observação direta e análise documental. Dos quais destacamos como instrumentos de recolha de dados dois guiões de entrevista semi – estruturada (um para membros económicos e outro para membros da comunidade local), análise documental (relatórios dos projetos que trabalham nas zonas económicas especiais e os relatórios do governo sobre as zona económica especial de Nacala - Porto).

Procedimentos da recolha, análise dos resultados

Na discussão dos resultados fez - se o cruzamento entre os dados da observação, análise documental e entrevista semi - estruturada. As teorias e os dados factuais trazidos pelo trabalho do campo que foram utilizados no estudo.

Para (Vilelas, 2009; Marconi e Lakatos, 2002) recomendam o uso combinado de diferentes técnicas de coleta de dados e/ou informações, destacando a entrevista, observação, e a análise documental. Nesta linha, para além das entrevistas realizadas, foram também observados os benefícios da existência das zonas económicas especiais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo vamos subdividir em cinco categorias que são: Benefícios das comunidades locais nos projetos das ZEE de Nacala – Porto; Benefícios dos projetos das ZEE de Nacala – Porto; Prejuízos das comunidades locais e dos projetos nas ZEE de Nacala – Porto; Responsabilidade social dos projetos na ZEE; e Proposta de melhoria das ZEE para o desenvolvimento. Para analisar os resultados não foi fácil, pois a confiabilidade de um instrumento de medição depende do grau em que a aplicação repetida de um instrumento de medição ao mesmo fenómeno gera resultados similares, conforme (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006, p.289). E qualquer pesquisador poderia interpretar os mesmos dados de maneira diferentes.

Benefícios das comunidades locais nos projetos da ZEE

Na questão introdutória, tentamos saber sobre si os participantes do estudo sabia sobre ZEE, e todos participantes responderam positivamente e mostraram que tem conhecimento sobre ZEE de Nacala – Porto. Para os membros económicos afirmaram que existe mais de 20 projetos, enquanto que os membros da comunidade local responderam que existem muitos projetos e por isso não conseguem quantificar.

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) quando implementam num determinado país ou território, aportam novas tecnologias e know-how, cujo impacto nas estruturas das empresas existentes é uma constatação, já que estas procuram adaptar a nova realidade. Nesta perspetiva, a competitividade entre as empresas acaba gerar crescimento, defende (Kunietama, 2014).

Os participantes do estudo afirmaram que os benefícios das comunidades nos projetos da ZEE são: emprego; iluminação; melhoramento das vias de acesso (ruas); trouxe vários negócios como por exemplo: aluguer de casas, aluguer de barracas e lojas, comércio de alimentos,

na pesca; muitas pessoas novas; várias línguas e em suma o desenvolvimento do distrito.

É óbvio que a maior parte da população activa estará empregada e o nível da pobreza absoluta poderá diminuir. O desenvolvimento comunitário entrou na linguagem internacional para designar o conjunto dos processos pelos quais uma população une os seus esforços aos dos poderes públicos com o fim de melhorar a sua situação económica, cultural e social e bem assim integrar-se na vida da nação e contribuir para progresso nacional (Souza, 2007).

O desenvolvimento comunitário assim como desenvolvimento local é um processo de desenvolvimento participativo que estimula parcerias entre principais partes interessadas do sector privado e público num território definido.

Benefícios dos projetos nas ZEE

Os participantes afirmaram que na maior parte dos projetos ganham muito por isso estão no distrito a explorar os recursos naturais do distrito; mão de obra barata; pagamento de impostos; isenções de impostos, tramitação dos processos sem muita burocracia; e entre outros assuntos que não são divulgados para os populares.

Estas zonas económicas (principalmente as ZEEs) são utilizadas com o claro objetivo de promover as exportações, criar empregos e ter acesso a tecnologia. O passo rápido da globalização e da liberalização do comércio estão estimulando uma visão muito mais ampla sobre as zonas económicas e os seus objetivos de desenvolvimento. Cada vez mais, as zonas são examinadas como um mecanismo para promover comércio de duas vias e facilitar a modernização da economia anfitrião, Rodrigues, Gouveia e Bezerra (2010).

Prejuízos das comunidades locais e projetos na ZEE

Nesta categoria os participantes responderam que os projetos da ZEE trouxeram nas comunidades locais muitos aspectos negativos como: criminalidade; aumento do custo de vida; conflito entre os vizinhos; Na parte dos projeto na ZEE os prejuízos são falta de mão de obra qualificada; sabotagem de trabalho de alguns funcionários; disparidade no pagamento de imposto. Por isso (Hendler, 2015), explica que o modelo que adopta a política do *offend-no-one*, ou seja, não condiciona a execução dos projetos a questões políticas e de direitos humanos (como uma possível “cláusula democrática”); não vincula a execução dos projetos a condições económico-financeiras (como o FMI).

Responsabilidade social dos projetos na ZEE

Alguns participantes do estudo responderam que não sabem explicar sobre a responsabilidade social dos projetos na ZEE, pois estes aspectos são tratados pelo governo com os membros seniores dos projetos e não são divulgados para os membros da comunidade local. E outros afirmaram que esse assunto foi tratado com o governo antes dos projetos iniciarem a operar na ZEE.

Proposta de melhoria da ZEE

Na questão final, tentamos saber sobre si os participantes do estudo tinham alguma proposta de melhoria para as comunidades locais e os projetos das ZEE, e alguns responderam

que não tinham e outros na sua maioria deixaram várias propostas que transformamos em tabela para melhor percepção e colocamos abaixo.

Objetivo	Actividades	Fontes de verificação	Meios
Reduzir impacto negativo das ZEE	Formar o capital humano para trabalhar ZEE	Horários Lista de presenças; Actas das reuniões; Ficha de colecta de informações; Relatórios das reuniões.	Cartazes, Folhetos, Marcadores, Apagadores, Canetas, Flip Chart, Blocos de notas, gravadores, Alimentação.
	Realizar palestras sobre responsabilidade social dos projetos da ZEE		
	Mostrar os indivíduos envolvidos nas criminalidades		
	Promover eventos culturais no distrito		

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em jeito de conclusão a ZEE de Nacala é o primeiro modelo de desenvolvimento na história de existência de Moçambique e por conseguinte julga-se relevante avaliação de uma forma sistematizada, o contributo dos projetos no desenvolvimento das comunidades locais, pois nos últimos tempos, os megaprojetos tem gerados acesos debates ao nível político e académico sobre contributo que estes projetos trazem no desenvolvimento do país.

O impacto dos projetos subdividem – se em dois grupos que são aspetos positivos e aspetos negativos. Dos quais os aspetos positivos são geração de mais postos de trabalho; maior circulação da moeda; expansão da rede elétrica; expansão de água potável; urbanização das comunidades e acesso a internet; são aspetos negativos: maior índice de criminalidade; aumento do custo de vida; falta de acesso de informação; depreciação da cultura.

Quanto a responsabilidade social dos projetos das ZEE de Nacala – Porto, chegamos ao consenso que não há transparência sobre a parte da responsabilidade social, o que deixa a de-sejar e a comunidade acaba por não saber quais são os seus benefícios por falta de informação por parte dos agentes do governo. E por último a relação existente entre os projetos nas ZEE e os membros das comunidades locais de Nacala - Porto no desenvolvimento tem sido razoável.

REFERENCIA

Brito, L. *et all* (2015). Desafios para Moçambique, 2015, Moçambique: Maputo: IESE.

Braga, M. & Neto, F. (2006). Economia socialista de mercado, Brasil: FIC e UNIFOR

Diniz, F. (2006). Crescimento e Desenvolvimento Economico: Modelos e Agentes de Processo. Lisboa: Edições Sílabos Lda.

García, H. C. C. (2018). Análisis de la Implementación de la Zona Económica Especial de Puno y su Relación con el Crecimiento Económico de la Región, Año 2017.

Gil, A. C. (2007). Métodos e técnicas de pesquisa social, (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). Como Elaborar Projectos de Pesquisa. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gomes, J. C., DE Freitas, O. P., Callejas, G. V. (2007). Educação e Desenvolvimento Comunitário Local: Perspectivas Pedagógicas e Sociais da Sustentabilidade. Porto: Profedições.

Kunietama, H. (2014). Impacto do Investimento Direito Estrangeiro. Dissertação para obtenção do grau do mestrado. Portugal: Instituto Politécnico do Porto.

Hanlon, J. e Smart, T. (2008) Há mais bicicletas: mas há desenvolvimento? Maputo: Missanga ideias & projecto.

Hendler, B. (2015). Zonas Econômicas Especiais Made in China: Do modelo de exportações à exportação do modelo. Brasil: Universidade de Brasília – IREL-UnB e Unicuritiba. (bruno_hendler@hotmail.com)

Lei nº. 3/93 de 24 de Junho (Legislação sobre Investimentos). Maputo: Imprensa Nacional

Marchi, G. S. (2022). Atualização do Socialismo Cubano: Análise a Partir dos Investimentos Estrangeiros Diretos e da Zona Especial de Desenvolvimento de Mariel (Master's thesis).

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). Técnicas de pesquisa (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.

MEF (2014). Zonas Economicas Especiais atraem investimento. Portal: mef.gov.mz. Acessado 13 de Augusto de 2021.

Oliveira, G. B. (2002). Uma Discussão sobre o Conceito de Desenvolvimento. Brasil.

Rodrigues, M., Gouveia, C. e Bezerra, F. (2010). A importância das zonas econômicas para o desenvolvimento econômico e correção de desequilíbrios regionais. Brasil: FIC e UNIFOR.

Rosa, P. R. S. (2011). Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa no Ensino de Ciências. Campo Grande.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia de Pesquisa. (5^a Ed.) São Paulo: Mc Graw-Hill.

Souza, N. (2007). Desenvolvimento Económico. 5^a ed. São Paulo, Atlas.

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2001). Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. (3^a ed.). UFSC: Florianópolis.

Valá, S. C. (2012). Temas Sobre Desenvolvimento Económico Local: Pontos e Contrapontos. Maputo: Indico Editores.

Vilelas, J. (2009). Investigação – O processo de construção do conhecimento. (1^a ed.) Lisboa: Sílabos, Lda.



Análise da capacidade produtiva de uma empresa de bolos através da simulação do Software Arena

Alessandra Cristina Derval Cordeiro

Fatec Jahu

Bianca Fernanda Silva

Fatec Jahu

Evandro Antonio Bertoluci

Fatec Jahu

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.6

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de produção de bolos em uma empresa, usando ferramentas de simulação para averiguar a capacidade produtiva, gargalos e possíveis melhorias em seu processo, através do software Arena. Foram coletados dados sobre o tempo que cada etapa leva para sua realização, assim foi constatado que um dos seus maiores gargalos é forno e sua demanda para satisfazer todos os clientes no tempo pré-determinado. Criando cenários através dos dados levantados, a simulação computacional ilustra seu processo e gargalo, para que haja uma integração entre todos os setores e conseqüentemente uma tomada de decisão mais assertiva para resolução do problema.

Palavras-chave: software Arena. simulação. capacidade produtiva. gargalo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of production of cakes in a company, using simulation tools to verify the productive capacity, bottlenecks and possible improvements in its process, through the Arena software. Data were collected on the time that each step takes to complete, so it was found that one of its biggest bottlenecks is the oven and its demand to satisfy all customers in the predetermined time. Creating scenarios through the data collected, the computer simulation illustrates its process and bottleneck, so that there is an integration between all sectors and consequently a more assertive decision-making to solve the problem.

Keywords: Arena software. simulation. productive capacity. neck.

INTRODUÇÃO

O estudo do caso em questão traz à tona os resultados obtidos através do software Arena, que é o software de simulação de eventos discretos mais utilizados no mundo, que conta com um ambiente gráfico integrado, além disso o software possui modelagem de processos, análises estatísticas, animação e análise de resultados.

Segundo Prado (2010) o ARENA permite visualizar um conjunto de estações de trabalho de prestação de serviços, se movendo através do sistema para descrever uma atividade real: o sistema analisa os dados de entrada (Input Analyzer) e escolhe a melhor distribuição que se aplica ao modelo, essa distribuição pode, também, ser incorporada diretamente no modelo.

O mercado global de bolos caseiros está cada vez mais em ascensão, onde seus consumidores procuram por produtos frescos e naturais com o gostinho de feito em casa, com a correria do dia a dia fica mais fácil a busca por eles já pronto, fazendo com que essa grande demanda sobrecarregue suas fabricas.

Este assunto foi escolhido devido a importância de as empresas identificarem gargalos em seus processos de produção, a simulação tem se mostrado uma ferramenta capaz de identificar problemas e propor soluções.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com os dados que foram adquiridos junto a empresa de bolos com auxílio do Arena será possível identificar através da simulação seus gargalos e assim permitindo a tomada de decisão baseada em modelos que representam situações reais da empresa.

Os dados que forem inseridos e processados pelo software podem ser alterados e os resultados podem compor melhores cenários para que sejam implementados, isso tudo sem custos provenientes de alterações reais na linha de produção.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capacidade produtiva

Além de seu lucro, a capacidade de produtos que uma empresa consegue fabricar, é de suma importância para a garantia da qualidade de seu nível de serviço. Sua eficiência e eficácia está diretamente interligada na disponibilidade de recursos e período para realização, por isso seus equipamentos e máquinas devem sempre estar com a supervisão em dia e ser o melhor que o ramo oferece.

Para Slack *et al.* (2002) definem capacidade de produção como sendo o máximo nível de valor adicionado em determinado período que o processo pode realizar sob condições normais de operação.

Já Moreira (1998) pontua que chama de capacidade, a quantidade máxima de produtos e serviços que podem ser produzidos numa unidade produtiva, num dado intervalo de tempo.

Segundo Staudt *et al.* (2011) dentro da capacidade produtiva o primeiro método é hipotético e seu objetivo é auxiliar a tomada de decisões. São divididas em quatro categorias, sendo elas: capacidade instalada, capacidade disponível, capacidade efetiva, capacidade realizada.

Na capacidade produtiva instalada por exemplo, é a capacidade máxima de uma unidade produtiva, não levando em consideração as perdas e períodos de recesso.

Já na capacidade disponível, é a quantidade máxima que se pode produzir dentro da jornada de trabalho. Essa capacidade, igualmente a capacidade instalada, não considera as perdas

É representada pela capacidade disponível, sendo subtraídas as perdas planejadas como: manutenção preventiva e paradas de setup. Essa subtração da carga horária de trabalho, pelo tempo das paradas planejadas, resulta nas horas disponíveis para produção.

A capacidade realizada provém da capacidade efetiva, onde são descontadas as perdas não planejadas.

Métodos de simulação

De acordo com Harrelet *et al.* (2000) simulação é um processo de total experimento com modelo do mundo real para determinar como mudanças em suas estruturas podem ocorrer, sen-

do assim a simulação é definida como uma ferramenta de resolução de problemas.

O método de simulação quando aplicado, direciona o usuário para obter de uma forma mais límpida, compacta, econômica, lucrativa e que possa ter uma estabilidade pois irá prever decisões humanas.

No entanto, algumas simulações podem ser difíceis de modelar, uma vez que o modelador deve realizar suposições precisas sobre o elemento humano e suas decisões, a fim de adequar seu comportamento a modelagem (DUBIEL e TSIMHONI, 2005).

Software arena

Atuando de forma global, a empresa multinacional desenvolvedora do Arena, tem diferentes soluções para a diminuição de custos e riscos que uma empresa possa encontrar em sua trajetória, com o intuito de melhorar seu desempenho, facilitando sua tomada de decisão através do software.

Prado (2014) evidencia que o Arena foi lançado em 1993 pela empresa Systems Modeling. Este software permite descrever uma aplicação real a partir de suas ferramentas, possuindo uma interface totalmente gráfica. Ainda faz menções sobre uma das ferramentas mais importantes no software Arena, o Input Analyser, onde analisa os dados do processo, permite visualizar as curvas de comportamento de modo gráfico e fornece uma expressão matemática desses dados.

Para Silva (2007), O Arena é um programa utilizado para modelar os mais variados ambientes, simulando um conjunto de processos utilizados na manufatura, serviços, entre outros. Assim como os demais softwares de simulação computacional, o Arena é utilizado para visualização do sistema a ser modelado como constituído de um conjunto de estações de trabalho que prestam serviços aos clientes, sendo utilizado para simular os mais diversos ambientes, desde linhas de produção até o fluxo de clientes em filas de lojas ou bancos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Empresa

A empresa estudada foi fundada no ano de 2016 e fica localizada no litoral do estado de São Paulo. Fabrica e vende bolos caseiros simples, bolos confeitados, bolos tipo “piscina”, cucas, tortas, pudins, bolos no pote, bolos especiais como: diet, integral e sem lactose e coberturas.

A área de produção e a loja ficam no mesmo prédio. Possui 7 funcionários e funciona de segunda à sábado das 9 às 19 horas. A produção trabalha de segunda à sábado, com média de 7 a 8 horas por dia. Possui 4 fornos industriais, 2 liquidificadores e 2 batedeiras industriais.

O software Arena foi utilizado para constatar e verificar os tipos de gargalos nos processos e com os resultados adquiridos, propor mudanças de cenário e melhorias.

Layout

A empresa utiliza layout linear, onde os equipamentos ficam na sequência em que são utilizados, facilitando e agilizando o sistema produtivo. Em consonância com SLACK *et al.* (2002), definir um arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. Assim, o layout pode ser considerado a forma como os recursos produtivos, homens, máquinas e materiais estão dispostos em uma fábrica.

O processo de fabricação começa na pia com a lavagem das assadeiras, passando para as bancadas onde é feito o “*mise en place*”, (termo francês que significa “pôr em ordem, fazer a disposição”, é também uma forma de dizer para arrumar e preparar a cozinha para começar a confeccionar os pratos). Na sequência, a transformação da matéria-prima acontece nos liquidificadores e batedeiras. Em seguida as massas vão para os fornos. Após saírem, ficam “descansando” para esfriarem e tudo termina na loja, com a embalagem e venda dos bolos produzidos.

Figura 1 - Planta da Área de Produção



Fonte: Próprios Autores (2021)

Coleta de dados

Para a realização da coleta de dados, foi necessário acompanhar a produção durante 3 dias. Foi verificado que a produção, em dias de maior venda, chega a 250 bolos de liquidificador e 150 de batedeira.

A primeira etapa é a definição das quantidades de bolos que serão produzidos no dia. Nessa etapa, além das massas específicas de cada bolo, devem ser planejados também as massas bases para os bolos de pote e bolos de aniversário e dos bolos diet e sem lactose. Em seguida, é feita a preparação das assadeiras, que devem estar bem limpas e areadas, para serem untadas com margarina, utilizando-se pincel. Enquanto isso, um funcionário faz a separação e preparação dos ingredientes para as massas. Dois funcionários manuseiam os liquidificadores e dois, as batedeiras. As massas variam de 10 a 25 minutos para serem batidas. Um funcionário fica colocando as massas nos fornos. As massas levam de 45 a 75 minutos no forno, dependendo do tipo de bolo que está fazendo. É possível assar, em média, em cada forno, 12 bolos. Após assamento, os bolos são colocados em uma área especial para resfriar e serem desenformados. Depois de desenformados, são embalados e vão para a vitrine.

Figura 2 - Etapas do Processo



Fonte: Próprios Autores (2022)

A tabela abaixo mostra as quantidades de massas produzidas por liquidificador e bate-deira durante 3 dias e os tempos médios de cada preparo:

Tabela 1- Fabricação Média de 3 Dias

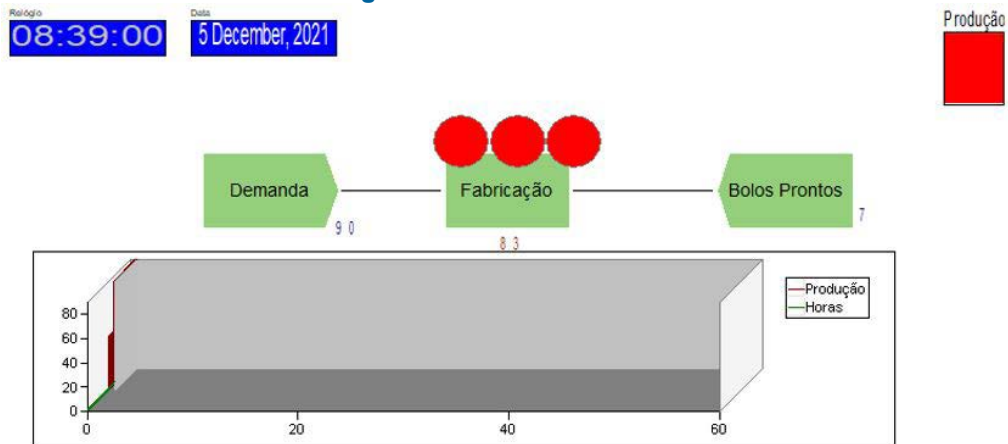
Quantidade Produção	2ª Feira	6ª Feira	Sábado	Tempo Médio Preparo Massa	Tempo Médio Assamento	Tempo Médio Descanso
Liquidificador	120	138	180	10 min.	45 min.	30 min.
Batedeira	63	97	119	25 min.	60 min.	30 min.
Total	183	235	299	35 min.	105 min.	60 min.

Fonte: Próprios Autores (2022)

De acordo com a análise inicial, foi verificado que o gargalo se encontra no assamento das massas. Com os 4 fornos funcionando juntos, em 35 minutos de produção, apenas 7 bolos ficaram prontos. A preparação dos bolos leva em média de 10 a 25 minutos, tendo uma pessoa para operar dois liquidificadores e uma para operar duas bateadeiras. Cada forno pode assar até 12 bolos juntos e levam, em média, de 45 a 75 minutos para assar.

O cenário abaixo corresponde à entrada de 90 massas, com 4 fornos para assar e média de 35 minutos para ficar pronto. Durante 35 minutos, 83 massas estavam aguardando para serem assadas e apenas 7 ficaram prontas.

Figura 3 - Cenário 1 - Atual



Fonte: Próprios Autores (2021)

Tabela 2 - Valores Utilizados no Cenário 1

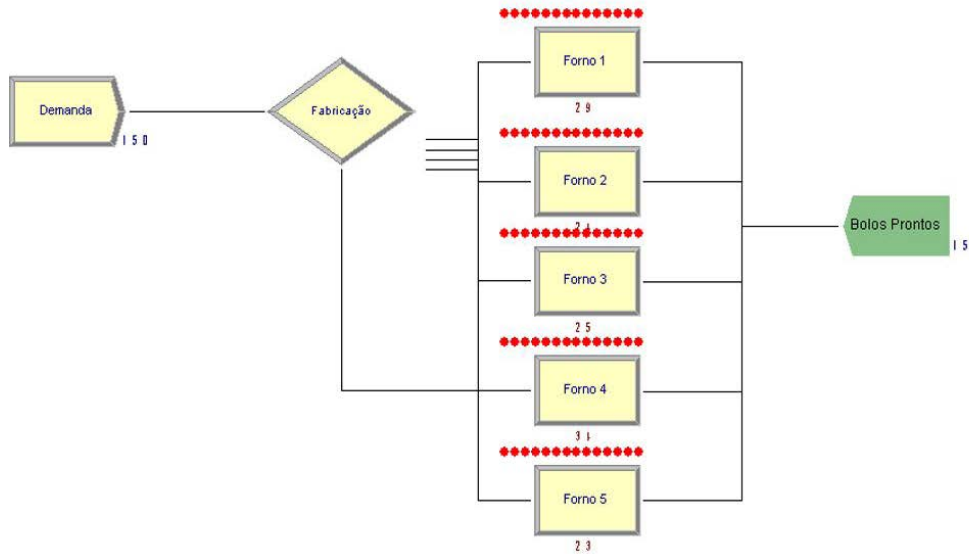
Create (Demanda)				Process (Fabricação)				
Type	Value	Entities per Arrival	Max Arrivals	Action	Resources	DelayType	Units	Expression
Random (Expo)	540 min	90	Infinite	SeizeDelay Release	Forno 1 Forno 2 Forno 3 Forno 4	Expression	Minutes	Expo (35)
Nº Replicações	Duração	Horas por Dia	Unid. Tempo Base					
20	600 min	24	Minutes					

Fonte: Próprios Autores (2022)

Nas simulações aplicadas neste artigo, **Create** é onde são lançadas as quantidades e tempos entre chegadas, onde **TYPE** é o tipo de cálculo que o simulador usará, nesse caso Exponencial, **VALUE** é o tempo que leva para a entrada ser finalizada que, nesse caso, é o tempo em que a produção trabalha, média de 9 horas por dia, **ENTITIES PER ARRIVAL** é a quantidade de entidades por entrada e **MAX ARRIVALS**, o máximo por entradas. Esses dados passarão para o **Process**, onde serão feitos os cálculos do processo da simulação, ou seja, as possibilidades de escolha das entidades. **ACTION**: SeizeDelay Release significa aproveitar liberação de atraso. Mas, também pode ser: Delay (atraso), SeizeDelay (aproveitar o atraso) e Delay Release (liberação de atraso). Em **DELAY TYPE**, é o tipo de atraso envolvido no cálculo, que pode ser constante, normal, triangular, uniforme ou uma expressão predeterminada. As expressões podem ter tempos: só mínimo; só máximo; mínimo e máximo; médios; mínimos, médios e máximos. Pode-se criar uma tabela com vários tempos para que o Arena calcule a média e faça a simulação.

A partir desse resultado, foram realizados alguns cenários de melhoria no processo. A sugestão é a compra de mais um forno, o que melhoraria a eficiência da produção, fazendo com que não tivesse tantas massas em espera para ir ao forno. No cenário abaixo, é possível ver que 15 bolos ficaram prontos, o que aumenta a produção em 114%. Com essa melhora no tempo de assamento, a produção ficaria mais rápida e seria finalizada antes, podendo disponibilizar a mão de obra para outras funções ou até mesmo a redução do quadro de funcionários.

O cenário abaixo corresponde a entrada de 150 massas, com 5 fornos para assar. A média de cada forno varia de 35 a 60 minutos. Nessa simulação, 135 massas estavam nos fornos, mas 15 ficaram prontas, aumentando consideravelmente a produção.



Fonte: Próprios Autores (2022)

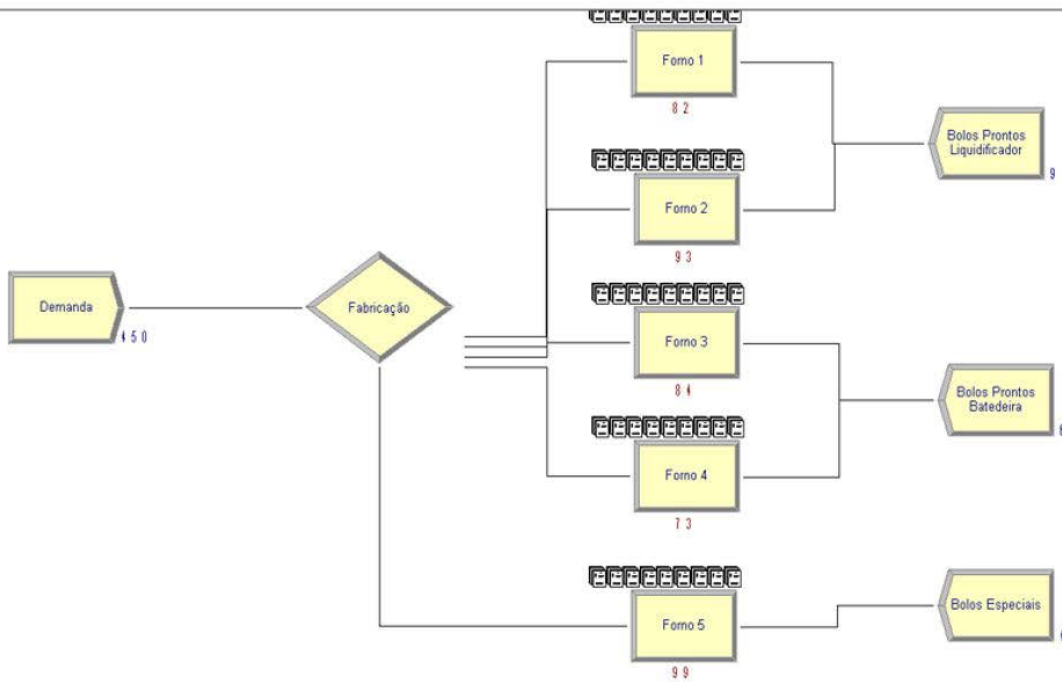
Tabela 3 - Valores Utilizados no Cenário 2

Create (Demanda)				Process (Fabricação)				
Type	Value	Entites per Arrival	Max Arrivals	Action	Resources	Delay Type	Units	Expression
Random (Expo)	540 min	75	150	Seize Delay Release	Forno 1 Forno 2 Forno 3 Forno 4 Forno 5	Expression	Minutes	Forno 1 Expo (35) Forno 2 Expo (40) Forno 3 Expo (45) Forno 4 Expo (50) Forno 5 Expo (60)
Nº Replicações	Duração	Horas por Dia	Unid. Tempo Base					
1	540 min	24	Minutes					

Fonte: Próprios Autores (2022)

Como melhoria, podemos propor que sejam disponibilizados 2 fornos para a produção de bolos de liquidificador, que tem o tempo de assamento menor, 2 fornos para os bolos de batedeira, que tem o tempo de assamento maior e 1 forno para os bolos especiais que tem tempos diferentes de assamento fazendo com que esse forno precise de 1 funcionário administrando os tempos. Com isso, o giro das massas nos fornos será maior e conseqüentemente, agilizará a produção. Para esse cenário, simulamos uma entrada mínima de 150 massas, com máxima de 300 massas:

Figura 6 - Cenário 3 – Separações por Preparo



Fonte: Próprios Autores (2022)

Para os fornos destinados às massas de liquidificador, tiveram mais saída, 9 bolos, os fornos destinados às massas de batedeiras, 6 bolos e os especiais 4 bolos. As variáveis para os fornos (Delay Type) foram alteradas para Constant, com tempos menores para os bolos de liquidificador, maiores para os de batedeira e médio para os especiais.

Tabela 4 - Valores Utilizados no Cenário 3

Create (Demanda)		Process (Fabricação)						
Type	Value	Entites per Arrival	Max Arrivals	Action	Resources	Delay Type	Units	Expression
Random (Expo)	540 min	150	300	Seize Delay Release	Forno 1 Forno 2 Forno 3 Forno 4 Forno 5	Constant	Minutes	Forno 1 Expo (10) Forno 2 Expo (20) Forno 3 Expo (40) Forno 4 Expo (50) Forno 5 Expo (30)
Nº Replicações	Duração	Horas por Dia	Unid. Tempo Base					
1	540 min	24	Minutes					

Fonte: Próprios Autores (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia, é possível encontrar ferramentas que auxiliam as tomadas de decisões nas empresas. O presente trabalho, justificou a necessidade da utilização do software Arena que se demonstrou eficiente no manuseio de dados do processo de fabricação. Este estudo teve como objetivo identificar a capacidade produtiva em diferentes cenários e os gargalos existentes no processo, e conseqüentemente, serviu para identificar qual o melhor cenário para atender as necessidades da empresa. É possível visualizar uma projeção de cenários futuros

para a organização, estudando e prevendo mudanças que possam ser necessárias, muitas vezes sem a necessidade de nenhum investimento e sem precisar parar ou interferir na produção. Muitas vezes, é improvável ter a mesma visão quando está na operação. Com o investimento de mais 1 forno, é possível ter uma melhora de 114% na capacidade produtiva, otimizando tempo e mão-de-obra, levando em consideração que os tempos para assamento dos bolos precisam ser respeitados, para manter a qualidade. Poder analisar os dados e propor uma mudança na empresa foi de grande valia, já que isso trará maior lucratividade e melhor utilização da mão-de-obra e equipamentos.

REFERÊNCIAS

- DUBIEL, B.; TSIMHONI, O. Integrating agent based Modeling into a discrete event simulation. In: Winter Simulation Conference, 2005. Florida.
- HARREL, C. R.; GHOSH, B. K.; BOWDEN, R. Simulation Using Promodel. McGraw-Hill, 2000.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Introdução à administração da produção e operações. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PRADO, D. S. Usando o Arena em Simulação. v. 3, Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2010.
- PRADO, Darci. Usando o Arena em simulação. 5a ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.
- SILVA, L. M. F.; PINTO, M. G.; SUBRAMANIAN, A. Utilizando o software Arena como ferramenta de apoio ao ensino de Engenharia de Produção. XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- STAUDT, Francielly Hedler; COELHO, Antonio Sérgio and GONCALVES, Mirian Buss. Determinação da capacidade real necessária de um processo produtivo utilizando cadeia de Markov. Prod. [online]. 2011, vol.21, n.4, pp. 634-644. EpubNov 08, 2011. ISSN 0103-6513.



Enova Foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade

Enova Foods: trade marketing as a tool to lever revenue and profitability

Rodrigo Guimarães Motta
Leandro Pereira de Lacerda
Daniel de Freitas Campos Wanderley
Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.7

RESUMO

A Enova Foods é uma indústria de bens de consumo não duráveis líder em alguns segmentos. Ao longo da trajetória da empresa, durante um período ela foi propriedade de fundos de investimento, os quais tinham objetivos de crescimento de curto e médio prazos para a Enova Foods. Certo momento, esses fundos contrataram um time de executivos bem-sucedidos no mercado, a fim de que melhorassem o negócio da empresa, esperando-se ainda que desenvolvessem e implementassem um plano de trade marketing. Tomando em conta esse contexto, este caso de ensino visa a estimular professores e alunos para que reflitam sobre quais práticas de trade marketing são as mais adequadas diante da situação enfrentada pela Enova Foods.

Palavras-chave: bens de consumo não duráveis. fundos de investimento. trade marketing.

ABSTRACT

Enova Foods, a leading non-durable consumer goods industry in some segments, used to be owned by investment funds, which had short and medium-term growth objectives. Those funds hired a team of successful executives in the market in order to improve the company's business and continue the growth. They expected that the team would also develop and implement a successful trade marketing plan. This teaching case encourages teachers and students to reflect on which trade marketing practices are most appropriate in this situation.

Keywords: non-durable consumer goods. investment funds. trade marketing.

INTRODUÇÃO

O caso de ensino

No Brasil, assim como em outros países, as indústrias de bens de consumo não duráveis têm sido alvo de muitas iniciativas de outras indústrias e de fundos de investimento. As primeiras, em particular, buscam aumentar a receita e a rentabilidade através da aquisição de outras indústrias detentoras de produtos similares ou pertencentes a novas categorias. Já os segundos, de forma geral, adquirem uma empresa cujas marcas demonstram bom potencial e buscam melhorar o resultado desses negócios em um período que varia de um a dez anos. Nisso, o fundo de investimento espera que esse desenvolvimento aconteça e, em seguida, vende a indústria em que investiu por um preço melhor do que o de aquisição.

Diante disso, este caso de ensino visa a incentivar os professores e estudantes a refletirem sobre como uma indústria adquirida por um fundo de investimento pode expandir o seu negócio e, assim, atingir os objetivos preestabelecidos através do desenvolvimento e da implementação de um plano de *trade marketing*. Optou-se pela elaboração de um caso de ensino por este método proporcionar uma interação entre professor e aluno, além de aproximar as instituições educacionais e o mercado, gerando reflexões importantes a partir da simulação de um problema gerencial. Ademais, o caso de ensino tem sido amplamente utilizado como uma metodologia de ensino eficaz para o desenvolvimento do estudante de administração (ROESCH, 2001; SILVA;

MARINHO, 2012).

Nesta proposta, diante do cenário contextualizado, apresenta-se aos alunos a trajetória da Enova Foods, indústria que, à época da elaboração deste texto, pertencia majoritariamente a fundos de investimento e era detentora de marcas consagradas, como as barras de nuts Agtal e o refresco Promix, conforme representação na figura 1.

Figura 1 – Marcas pertencentes à Enova Foods.



Fonte: Dados disponibilizados pela Enova Foods aos autores.

A trajetória da Enova demonstrou-se próspera, obtendo bons resultados através da melhoria da eficiência operacional. Na visão dos seus executivos, para continuar esse crescimento, era necessário elaborar e executar um plano de *trade marketing* de forma a permitir que a empresa se mantivesse bem-sucedida dentro do cenário de negócios brasileiro.

Com este caso, portanto, espera-se que os alunos tenham contato com a dinâmica do mercado de bens de consumo não duráveis nacional, com o papel que os fundos de investimento desempenham e com as possíveis estratégias de *trade marketing* que têm o maior impacto nesse tipo de negócio.

É importante ressaltar que, mesmo que a Enova tenha passado por demais mudanças em sua administração desde a redação inicial deste caso de ensino, esta proposta é voltada ao estudo e à reflexão de um caso real, de determinado período, enfocando a contribuição que o *trade marketing* pode desempenhar quando implementado numa empresa. O caso de ensino, portanto, visa a investigar possíveis estratégias de *trade marketing* que podem ser aplicadas diante da realidade e da receita aqui contextualizadas.

O mercado de bens de consumo não duráveis

Atualmente no Brasil há diversos canais de distribuição comercializando bens de consumo não duráveis que englobam produtos variados, de alimentos a artigos de higiene e beleza. O mais relevante em receita é o varejo alimentício, que engloba, entre outros, hipermercados, supermercados, minimercados, padarias, bares e o próprio varejo on-line.

Ao estudar-se tais canais, observa-se que eles passam por mudanças estruturais, como a globalização das redes de hipermercados e supermercados — tais quais grandes multinacionais em atuação no Brasil, como o Carrefour e o Pão de Açúcar —, além da consequente consolidação dessas redes em grandes empresas e do surgimento de novos formatos de lojas, como

os atacarejos, que comercializam tanto para o consumidor final quanto para pequenos varejistas.

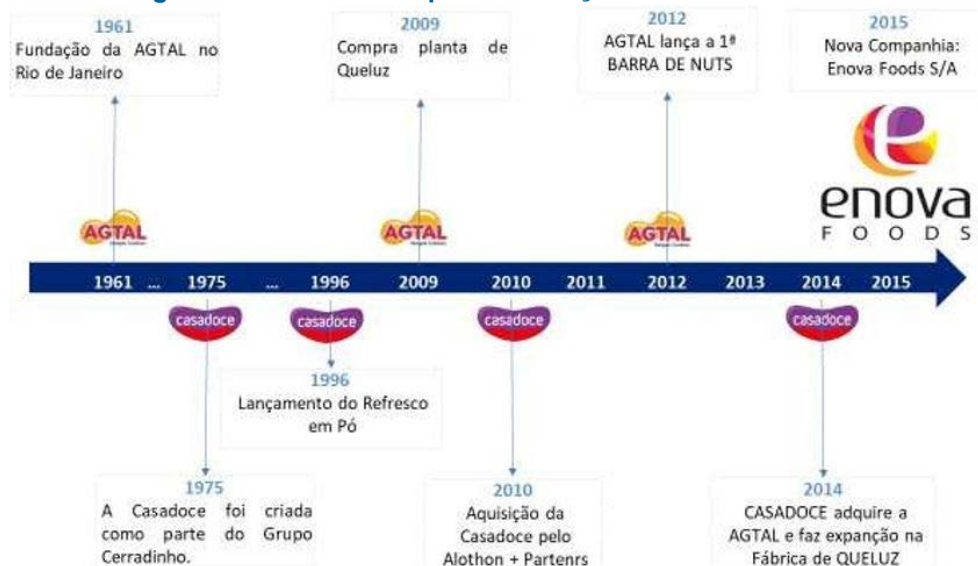
Esses canais, ao passarem por transformações, aumentam o seu poder de barganha e passam a negociar melhores condições de preços e serviços com as indústrias que fornecem os bens de consumo para eles. É necessário ressaltar que varejistas de menor porte, ou aqueles localizados em regiões mais distantes, podem ser atendidos não só por atacarejos, como também por atacadistas (empresas que comercializam produtos de diversos fabricantes através de muitos vendedores, algumas vezes, inclusive, produtos concorrentes entre si) e distribuidores (empresas que trabalham com menos itens e possuem exclusividade na comercialização dos itens com que trabalham).

Quanto às indústrias que comercializam seus produtos para os consumidores finais através do varejo alimentício, há tradicionais empresas multinacionais, como a Nestlé, empresas nacionais de diversos portes, como a M. Dias Branco, e *startups*, que são empresas com abertura recente, como foi o caso da Sucos do bem e da fabricante de sorvetes Diletto. Essas indústrias se esforçam para melhorar seu resultado por meio da maior eficiência operacional e da criação de produtos com maior valor agregado para seus consumidores através do marketing e para seus clientes através do *trade marketing*. Era neste ambiente competitivo que a Enova Foods se encontrara em certo momento de sua trajetória.

A Enova Foods e os fundos de investimento

A Enova Foods nasceu a partir da associação das empresas Agtal, especializada em produtos à base de castanhas e amendoim, e Casadoce, produtora de bebidas instantâneas em pó, após a aquisição de ambas pelos fundos de investimentos Alothon e Partners Group. Essa linha do tempo pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2 – Linha do tempo da fundação da Enova Foods.

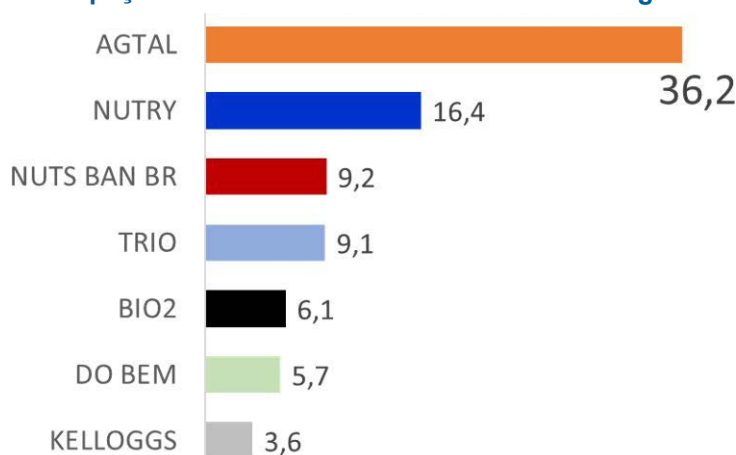


Fonte: Dados disponibilizados pela Enova Foods aos autores.

Pioneira e líder na categoria de barrinhas de *nuts* no Brasil com 36% de participação de mercado (figura 3), a Enova Foods oferece também uma ampla linha de produtos nos segmentos de amendoins, paçocas, refrescos em pó e snacks, englobando as marcas Agtal, Amendoim Brasil, Deliçoca, Frutim, Glup, Promix e Rizzo (figura 4). À época da redação deste caso de ensino, a empresa contava com uma fábrica em Catanduba e outra em Queluz, ambas no interior

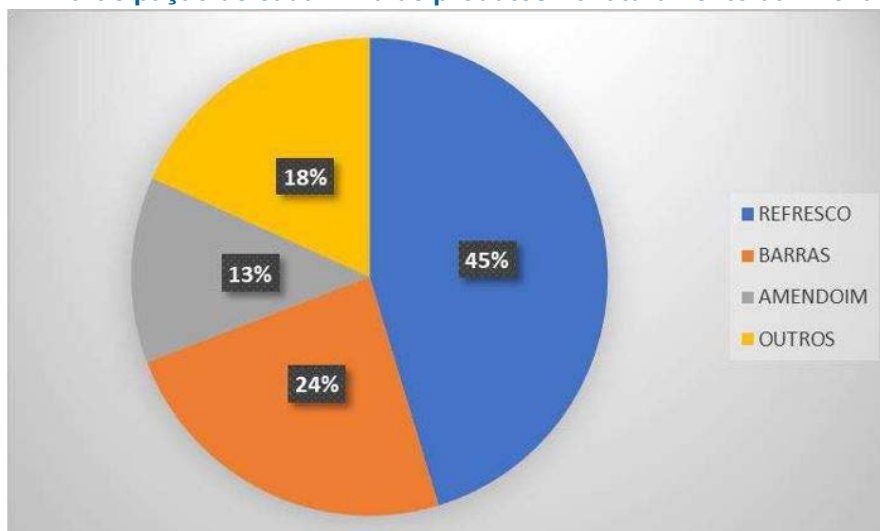
de São Paulo, com um total de 38 mil metros quadrados e uma capacidade produtiva de 41 mil toneladas por ano.

Figura 3 – Participação da Enova Foods no mercado da categoria de barras de nuts.



Fonte: Dados disponibilizados pela Enova Foods aos autores a partir da Nielsen Scan Track.

Figura 4 – Participação de cada linha de produtos no faturamento da Enova Foods.



Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Há mais de 20 anos no mercado, a Casadoce é uma empresa especialista em bebidas instantâneas frias, com operações concentradas na fabricação de refresco em pó para comercialização nos mercados interno e externo. Posicionada entre as dez maiores do segmento de bebidas em pó, a Casadoce tinha em seu catálogo quatro marcas, além de linhas exclusivas para exportação e marcas próprias feitas para redes de supermercados e atacados.

Quando estudada para a elaboração deste caso de ensino, a empresa contava com uma fábrica localizada em Catanduva, interior de São Paulo, e seus produtos demonstravam sempre uma relevante participação de mercado no Centro-Oeste, no Nordeste e no Sul do Brasil, sendo comercializados principalmente através de atacadistas e distribuidores. Ela compete principalmente no mercado de refrescos multilitro, ou seja, aqueles que produzem mais de um litro de suco, enfocando no consumo compartilhado e comercial com a marca Promix.

Já a Agtal, fundada em 1961, é uma empresa nacional que atua na indústria de alimentos com produtos do mercado de nozes, castanhas, amendoim e barras de *nuts*. Originária do Rio de Janeiro, ela é líder no mercado de snacks à base de castanhas e amendoim, apresentando um

portfólio que atende a diferentes ocasiões de consumo. A Agtal comercializa seus produtos em todo o Brasil, com destaque para a região Sudeste (figura 5), por meio da venda para grandes redes varejistas. Seus principais competidores são as empresas Santa Helena (cujas principais marcas são Paçoquita e Mendorato) e Dori (cujas principais marcas são Dori e Pettiz).

Figura 5 – Participação de cada região no faturamento da Enova Foods.



Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Após a associação com a Enova Foods, a Agtal lançou a marca &Joy para a sua linha de barras de *nuts*, ampliando o portfólio dessa categoria. A marca tem 36% de participação de mercado e tornou-se líder no mercado brasileiro, mesmo enfrentando muitos competidores, sendo os principais as empresas Nutrimental (marca Nutry), Trio (marca Trio), Santa Helena (marca Cuida Bem) e biO2 (marca biO2).

Uma vez resumidas tanto a Enova Foods quanto as indústrias que a constituíram, passa-se brevemente aos fundos de investimento que detinham o controle acionário da empresa. O Partners Group atende, em todo o mundo, mais de mil investidores institucionais que buscam alto desempenho de investimento por meio de mercados privados para seus mais de 100 milhões de beneficiários. Quando da redação deste estudo, eram 74 bilhões de dólares em ativos sob gestão e mais de mil profissionais em 19 escritórios em todo o mundo. O grupo, que atua na América Latina desde 2002 e conta com um escritório em São Paulo desde 2010, busca estudar o potencial dos mercados privados, financiando e desenvolvendo grandes empresas, imóveis desejáveis e infraestrutura essencial. Já o Alothon, por sua vez, investe no Brasil através de três fundos de investimento, detém mais de 400 milhões de dólares aplicados e adquire posições de controle ou relevância nas empresas onde aplica seu capital.

Os sucessos e desafios da nova gestão

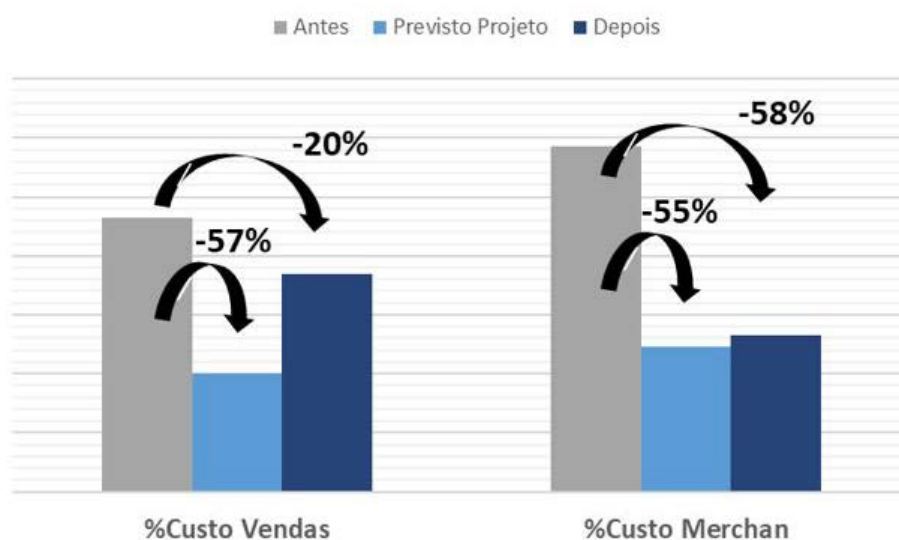
Após o processo de aquisição e integração dos negócios da Agtal e da Casadoce em uma só indústria, a Enova Foods e os fundos Partners Group e Alothon decidiram que aquele era o momento para que o negócio não só adquirisse rentabilidade, como também crescesse. A primeira iniciativa foi reunir uma equipe de diretores experientes, que passaram a ser liderados

por Manoel Machado, executivo com ampla experiência em empresas como Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Ferrero, entre outras. Manoel e seus executivos logo estabeleceram um plano de ação.

Em primeiro lugar era necessário reestruturar a Enova Foods com uma equipe de vendas e *merchandising* com as dimensões adequadas para uma empresa, visto que, após as aquisições, essa consolidação ainda não havia sido feita. Esse projeto, denominado “Projeto Go To Market” (ou GTM), foi implementado e, durante esse processo, algumas regiões ampliaram sua rede de distribuidores e atacadistas para atender de forma eficiente tanto aos clientes quanto aos consumidores finais.

Em todas as regiões, a equipe foi adequada às necessidades e às características do negócio — a figura 6 demonstra a evolução dos custos a esse respeito.


Figura 6 – Evolução dos custos da estrutura de vendas e merchandising vs. receita líquida.



Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Essa nova equipe, ao adequar-se às características da indústria logo após ser constituída, foi treinada dentro dos princípios da qualidade total, no qual cada integrante da equipe de vendas, além das metas de receita e rentabilidade, também tinha processos-chave para cumprir. Este modelo de gestão da qualidade total foi denominado “Qualidade Faixa Preta”; seus processos e suas metas estão apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Os processos e as metas do programa de qualidade da Enova Foods (Qualidade Faixa Preta).

	Processos/Metas	Objetivos
	P1 – Planejamento	Planejar as ações e os recursos necessários para se cumprir metas de vendas e processos excelentes
	P2 – Visitas à loja	Garantir que as lojas de seus clientes sejam visitadas pela equipe comercial da Enova
	P3 – Positivização de clientes	Realizar vendas para todos os clientes da Enova
	P4 – Presença em loja	Garantir que os produtos da Enova possam ser adquiridos pelo consumidor sempre que este for aos pontos de vendas
	P5 – Treinamento	Capacitar as equipes de vendas e merchandising para o cumprimento de sua função
	P6 – Reunião	Assegurar que todas as rotinas do programa e as demais necessidades de gestão e administração da equipe sejam realizadas logo no início do mês
	P7 – Faseamento de vendas	Diminuir a concentração das vendas do final do mês
	P8 – Prazo médio de recebimento	Reduzir o prazo médio de recebimento da Enova
	P9 – Orçamento	Assegurar que nenhum dos gerentes estoure o orçamento designado pela Enova
	Vendas totais	Garantir o atingimento da meta total de vendas da Enova
	Vendas categorias foco 1, 2 e 3	Garantir o atingimento das metas de vendas das categorias-foco estipuladas pela Enova
	Pontos extras	Certificar que a equipe de merchandising realize pontos extras nos PDVs atendidos pela Enova Foods

Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Em seguida, os principais clientes da empresa foram analisados. Nisso, detectou-se que, em alguns deles, a Enova Foods tinha prejuízo por diversos motivos, como a venda de produtos pouco rentáveis devido ao nível de serviço prestado e aos preços praticados. Diante disso, foi desenvolvido o Plano de Recuperação de Clientes Especiais (PRCE), no qual mapeou-se tais clientes e estabeleceu-se um plano específico para cada um deles, como mostra a evolução da figura 7.

Figura 7 – Evolução da margem de contribuição dos clientes antes e após a implementação do PRCE.



Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Finalmente, a política comercial foi revista dentro do Projeto de Política Comercial, levando-se em consideração as expectativas do consumidor e as características de cada linha de produtos, por canal de distribuição e por região, conforme demonstra o quadro 2.

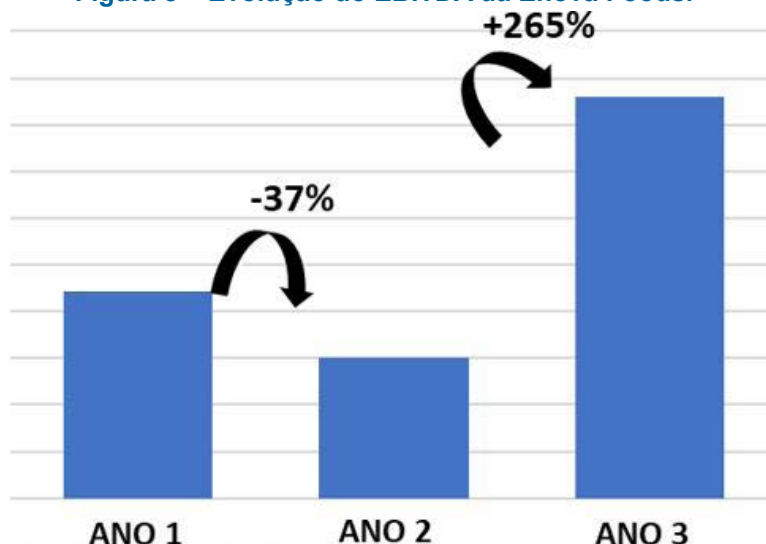
Quadro 2 – Ganhos em pontos percentuais previstos no Projeto de Política Comercial após a sua implementação.

POLÍTICA COMERCIAL – DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	PERCENTUAL DE GANHO/ECONOMIA
Aumento de preços (revisão dos descontos por canal)	+9,50%
Frete (aumento do pedido mínimo)	-1,20%
Investimento (revisão do <i>budget</i> – diretrizes de investimento)	-4,50%
Revisão dos prazos de recebimento por canal	-1,10%

Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Essas iniciativas do departamento de vendas, apoiadas por outras ações tomadas pelas demais áreas da empresa, permitiram que, em poucos meses, a rentabilidade da Enova Foods crescesse e atingisse resultados muito melhores do que obtivera no passado. A figura 8 demonstra a evolução dos lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (ou EBITDA, do inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) da empresa naquele momento.

Figura 8 – Evolução do EBITDA da Enova Foods.



Fonte: Dados internos da Enova Foods disponibilizados aos autores.

Após uma análise da evolução dos negócios obtida até então, Manoel e seu time chegaram à conclusão de que aquele era o momento mais adequado para gerar rentabilidade e também receita a partir do desenvolvimento de planos de *trade marketing* adequados a cada canal de distribuição atendido pela Enova Foods. Os executivos da indústria passaram a ter um desafio: qual a estrutura do novo departamento? Quais as estratégias que podem ser desenvolvidas para cada canal de distribuição, levando-se em consideração o *trade marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda)? Quais os indicadores de desempenho de cada estratégia?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais e utilização recomendada

São diversos os desafios que as indústrias de bens de consumo não duráveis enfrentam. A Enova Foods e seus gestores, liderados pelo seu principal executivo Manoel Machado, adotaram muitos esforços de aumento de eficiência operacional para que a empresa não só fosse bem-sucedida, como também atingisse e superasse as expectativas dos seus acionistas. Em um cenário como esse, os esforços operacionais devem ser combinados aos de marketing e *trade marketing*, de forma que esse esforço deve ser entendido por “operar no sentido de adequar a estratégia, a estrutura, e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes, e, por seu intermédio, os consumidores” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015, p. 48).

Desta forma, o primeiro objetivo deste caso de ensino é incentivar os alunos de graduação tanto a terem um contato com o trade marketing quanto a refletirem sobre quais estratégias de produto, promoção, preço e ponto de venda — elementos esses que compõem o *trade marketing mix* (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015) — devem ser elaboradas para atender ao produto, ao canal de distribuição e à região em que a indústria atua. Já o segundo objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia seja feita da forma mais adequada. Esses indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor, exposição de produtos para o consumidor e nível de satisfação dos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015).

Fonte de dados

Originalmente os autores realizaram uma análise documental com as informações fornecidas pela diretoria da Enova Foods. Após a realização dessa primeira etapa, foram realizadas dez entrevistas presenciais, sendo que metade delas foi voltada a executivos da indústria, e o restante, aos clientes que representavam cada um dos principais canais de distribuição atendidos pela empresa, isto é, atacadistas, distribuidores, supermercadistas, atacarejos e minimercados.

Sugestão de atividade em sala de aula

Recomenda-se que o professor sugira aos seus alunos a leitura prévia dos capítulos três (“Mudanças no varejo e impacto na indústria do Brasil”), quatro (“Estratégias de *trade marketing*”) e nove (“Indicadores”) do livro “*Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015) para que se possa estruturar a atividade em sala de aula. Como a Enova Foods trabalha com três linhas de produto com características distintas, recomenda-se que o professor selecione uma delas a fim de que a atividade seja elaborada.

A primeira atividade será individual. Cada aluno fará a leitura do caso de ensino visando a identificar quais são os principais concorrentes de barras da empresa dentro da região Sudeste, que é o foco da Enova Foods. Cada aluno também deverá refletir e avaliar em quais pontos de venda se adquirem as barras e qual a marca da barra favorita pelo público. A partir disso, o aluno

deverá anotar concorrentes e pontos de vendas em seu material. Após esse primeiro momento, o professor pode avançar para a etapa seguinte, a ser realizada em grupos de até quatro alunos.

Na segunda atividade, o professor irá fornecer, para cada grupo de alunos, um dos itens da estratégia de *trade marketing* para as barras da Enova Foods. Os alunos responsáveis pelo “produto” irão definir quais são aqueles que devem ser comercializados nos canais previamente definidos como locais nos quais são adquiridos. Já aqueles responsáveis pelo “preço” deverão elaborar quais os preços e suas ações — como tabloides, “leve mais, pague menos”, entre outras — que devem ser desenvolvidos pela empresa; o mesmo trabalho deve ser efetuado pelo grupo responsável pela “promoção”. Finalmente, o grupo eleito para analisar o “ponto de venda” irá propor em quais outros canais de distribuição e para quais clientes a Enova Foods pode comercializar suas barras dentro da região Sudeste.

Na terceira e última atividade, para cada uma das estratégias propostas por todos, os grupos devem estabelecer quais são os indicadores de desempenho para mensurar se as atividades serão bem-sucedidas em sua execução ou não. Após a realização das três atividades, o docente deverá realizar um fechamento, demonstrando para a classe que, de forma resumida, os alunos puderam passar por todas as etapas do desenvolvimento de um plano de *trade marketing*, um desafio que tanto a indústria quanto os fundos que a controlam têm nessa etapa do seu desenvolvimento. Caso o professor opte pela realização das três etapas, a aula poderá ter a seguinte programação:

- a) Leitura do caso de ensino (individual): 30 minutos;
- b) Elaboração da estratégia de trade marketing de barras da Enova Foods na região Sudeste: 50 minutos;
- c) Definição dos indicadores de desempenho para cada estratégia desenvolvida: 30 minutos; e
- d) Fechamento do docente: 10 minutos.

O professor, ao encerrar a atividade, deve demonstrar que os alunos puderam elaborar um plano de *trade marketing* e desenvolver formas de mensurá-lo para que se obtenha o maior impacto possível não só no negócio da empresa em si, mas também no negócio do canal de distribuição e do cliente atendido, assim como na satisfação do consumidor. Por fim, o professor pode ainda estimular os alunos a refletirem sobre o que fariam se fossem responsáveis por outras etapas da estratégia que foram desenvolvidas pelos demais grupos em sala de aula.

REFERÊNCIAS

MOTTA, R. G.; MACHLINE, C.; SANTOS, N. M. B. F. O trade marketing na indústria de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SemeAd), 11., 2008, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2008.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F.; SERRALVO, F. A. Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006.

MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F.; SERRALVO, F. A. *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

ROESCH, S. M. A. Casos de Ensino em Administração: notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 213-234, 2001.

SILVA, R. E.; MARINHO, Y. Caso de Ensino: o que é e como ele pode auxiliar o ensino da Administração no Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Rezende. Anais [...]. Rezende: AEDB, 2012.



A aplicação do ciclo PDCA na gestão de estoque em um revendedor de autopeças da região centro oeste do Estado de São Paulo

Marcelo Aparecido dos Reis

Fatec Jahu

Victor Freitas Araújo

Fatec Jahu

Manuel de Jesus Lucas

Fatec Jahu

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.8

RESUMO

No ambiente de extrema competitividade em que as organizações se encontram inseridas atualmente, a adoção das melhores práticas na gestão de estoques tem se mostrado cada vez mais importante para obter diferenciais competitivos e se manter no mercado de forma lucrativa. Por causa disso as empresas devem rever seus processos com olhos de perda e propor soluções que as tornem mais eficientes, produtivas e lucrativas. O Ciclo PDCA é um dos métodos de solução de problemas que pode ser usado para a melhoria dos processos empresariais que pode ser aplicado na gestão dos estoques. O método consiste em 4 passos: Planejar, fazer, checar e agir. Seguindo esse ciclo, se o problema foi resolvido, deve-se manter um padrão dos processos, se não foi resolvido, deve-se agir corretivamente para melhorar seus procedimentos. Este artigo apresenta os conceitos que norteiam a teoria e implantação do ciclo PDCA na gestão dos estoques em uma empresa que atua na área comercial do setor de autopeças e, através de um estudo de caso, revela que sua implantação, apesar de demandar baixos investimentos financeiros, proporciona a diminuição das perdas e prejuízos existentes no seu estoque e a obtenção de uma série de diferenciais competitivos.

Palavras-chave: ciclo PDCA. gestão de estoques. diferenciais competitivos.

ABSTRACT

Since organizations are part of today's hypercompetitive business environment, adoption of the best inventory management practices has been increasingly important for companies to gain competitive differentials and remain profitable in the market. Thus, companies may have to keep a sharp eye on their processes, such as cutting back on spending, and also come up with solutions in order to get more efficiency, productiveness, and profit. The PCDA cycle, which consists of four stages (also known as plan, check, do, and act), is a possible - among several - problem-solving methods for better inventory management. According to it, every process will be maintained if troubleshooting has proven unnecessary over the cycle. If not, however, remedial actions will have to be taken to ensure better processes. This paper provides theoretical concepts of the PDCA cycle applied to inventory management. Additionally, it conducts a case study about the implementation of the PDCA cycle in a car parts/auto spares company. Despite of low investment, there was a reduction of losses in stock, and a number of competitive advantages were gained.

Keywords: PDCA cycle. inventory management. competitive differentials.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios onde as empresas se encontram inseridas é cada vez mais afetado pela globalização e pela complexidade e competitividade exacerbada. Por causa disso, só conseguem se manter no mercado de forma economicamente viável as empresas que procuram adotar incessantemente as melhores práticas existentes tanto nas áreas e processos produtivos quanto nos comerciais e logísticos. Essa forma de agir no meio empresarial começou a ser praticada no mundo a partir da década de 70 depois que a empresa Toyota resolveu implantar uma nova filosofia nos seus processos produtivos e comerciais como forma de buscar competitividade e atingir seus objetivos. Tal filosofia, que acabou ficando conhecida como *lean*

manufacturing, tem sido amplamente difundida e implantada por organizações de todos os tipos e portes e que atuam nos mais variados setores da economia e preconiza a busca da melhoria contínua e a eliminação de todas as perdas existentes em seus processos. Sobre essa ótica, a existência de estoques tem sido percebida como um dos custos empresariais que mais impactam negativamente na eficiência e na competitividade de uma empresa ou de uma cadeia logística e por isso sua otimização deve ser buscada incessantemente, seja utilizando as melhores ferramentas da qualidade disponíveis ou adotando métodos de gestão mais eficientes e adequados.

Um dos procedimentos mais conhecido e que tem sido cada vez mais adotado na gestão da qualidade total é o uso do ciclo PDCA (*Plan, Do Check, Action*). Sua aplicação permite que cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passe para um patamar superior de qualidade, já que problemas são vistos como oportunidades para melhorar os procedimentos e processos das empresas. A decisão de usar esse procedimento como ferramenta de melhoria contínua preconiza que quando um problema é detectado planeja-se inicialmente uma meta a ser alcançada e, na sequência, é elaborado um plano de ação para atingi-la, no qual a ação é executada segundo uma nova instrução e é feita a efetividade do atendimento da meta. No caso de o plano de ação proposto atingir a meta planejada, esta nova sistemática de ação passa a ser o padrão que norteia a produção daquele ponto em diante e, em caso de não atendimento da meta, volta-se à etapa inicial e um novo método deve ser planejado.

O PDCA apresenta como foco principal a busca da melhoria contínua dos sistemas operacionais utilizados nos processos empresariais, pois a necessidade de se adaptar às mudanças no mercado expressa a conexão de as organizações se adaptarem a novos conceitos e situações que agregam valor, qualidade e satisfação tanto para os empresários, com o resultado esperado, como para seus fornecedores e clientes. Sua implantação, no entanto, não é fácil de ser alcançada uma vez que exige a adoção e prática de uma série de competências técnicas e comportamentais, e até mesmo de uma mudança cultural, para que os resultados alcançados sejam expressivos e satisfatórios. É esse contexto que justifica a elaboração deste artigo científico, já que sua divulgação pode contribuir para demonstrar as vantagens oriundas de sua utilização em uma empresa de pequeno porte que atua num setor extremamente competitivo inserido na área automotiva e servir de estímulo para que outras organizações façam o mesmo.

Objetivo

Apresentar as vantagens que a utilização do ciclo PDCA proporciona às empresas que o utilizam mostrando como essa ferramenta de qualidade pode contribuir para eliminar desperdícios, aumentar as vendas e contribuir para que as empresas maximizem seus lucros de maneira simples, funcional e eficaz.

Justificativa

O ciclo PDCA é uma ferramenta que já existe há mais de quarenta anos e se encontra consolidado em empresas de todos os tipos e portes que atuam nos setores produtivo, comercial, logístico e de marketing, mas sua utilização ainda é pouco difundida em alguns setores de atividade econômica como, por exemplo, no setor de venda de autopeças onde atua a empresa que ilustra o estudo de caso descrito neste artigo. Este trabalho pretende contribuir para difundir a utilização do ciclo PDCA por parte das empresas que ainda não o utilizam, na medida em que

demonstra que se trata de uma ferramenta que, apesar de necessitar de baixos investimentos, permite aperfeiçoar processos que apresentam deficiências de solução relativamente fáceis de serem implantadas.

Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo contempla inicialmente a realização de uma revisão bibliográfica em livros e artigos acadêmicos que abordam os assuntos gestão de estoques e ciclo PDCA. Essa revisão permitiu aos autores aplicar os conceitos assimilados em uma empresa que atua no comércio de peças automotivas situada na cidade de Jau e ilustra o estudo de caso que foi conduzido no setor que faz a gestão de estoques da referida empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Moreira (2004) os estoques referem-se ao acúmulo de quaisquer quantidades de bens físicos conservados de forma improdutivo por determinado intervalo de tempo, tanto de produtos acabados, como de matérias-primas ou produtos intermediários. Sua existência se justifica por uma série de razões, mas exatamente por serem considerados improdutivo, representam custos que devem ser, na medida do possível, eliminados ou minimizados. Para que isso seja possível é necessário que as empresas adquiram profissionais competentes e habilitados para planejar suas necessidades e processos e adotar as melhores práticas em termos de gestão de estoque para que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Camargo (2011), o planejamento é uma ferramenta que permite avaliar cenários, propor alternativas para os caminhos a serem seguidos e construir um cenário futuro mais favorável para alcançar aos objetivos pretendidos. É a partir desse planejamento que é possível propor uma gestão e um controle de qualidade que aumentem as possibilidades de atingir os objetivos planejados pela empresa de forma econômica e ágil.

Segundo Bráulio (2019, p.19-23), a gestão de estoques possui um papel fundamental e tem se constituído numa das atividades mais relevantes para qualquer empresa, na medida em que geram segurança e facilidades para atender a variação da demanda e desempenham também um papel estratégico para as organizações consigam atingir seus objetivos.

O ciclo PDCA é uma técnica de solução de problemas que demanda enormes esforços intelectuais e que contribui para que o planejamento das ações propostas pelas organizações para otimizar seus processos seja efetivamente implantado e contribua para que as mesmas consigam atingir seus objetivos. Esse raciocínio é corroborado por Sousa (2006, p.4) que afirma que “o conceito do Ciclo evoluiu ao longo dos anos vinculando-se também à ideia de que uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo, necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas”.

Segundo Seleme e Staddler (2010) o método PDCA é uma metodologia dinâmica de gestão e melhorias de processos de origem americana que se baseia em quatro princípios ou fases: *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Action* (Agir). Cada um desses princípios se encontra resumidamente descrito a seguir.

Plan (planejar): é a fase onde são definidos os objetivos a serem alcançados para atingir

as metas propostas

Do (fazer, executar): corresponde à fase de execução das atividades que servirão para atingirem os objetivos.

Check (checar, verificar): corresponde à análise dos resultados das atividades realizadas até determinado momento para verificar se os objetivos estabelecidos foram alcançados.

Action (agir): Nesta fase é onde são definidas e implementadas as soluções, correções ou ações aplicáveis para resolver os problemas ou desvios encontrados nas fases anteriores. Usando o resultado das ações tomadas for positivos, e estabelecido então o padrão que deverá ser utilizado daquele momento em diante.

A Figura 1 apresenta uma esquematização do ciclo PDCA com as 4 etapas a serem seguidas para a sua conclusão.

Figura 1 - Ciclo PDCA em direção à melhoria contínua



Fonte: Seleme e Stadler (p. 28, 2010)

A decisão de utilização do ciclo PDCA no ambiente empresarial tem sido cada vez recorrente e justificada por diversos autores. Campos (1992), por exemplo, cita que a ferramenta é importante para suportar a tomada de decisão gerencial ao afirmar que tais decisões devem ser conduzidas para solucionar um problema e precedidas por uma análise de processo conduzida através do método de solução de problemas como o apresentado por essa ferramenta. Cabrera Junior (2006), por sua vez, cita que com a utilização do PDCA ocorreu uma diminuição da variabilidade dos processos da empresa, garantindo assim uma melhoria contínua em seus procedimentos. Já Wellington Camargo (2011) cita uma série de considerações importantes oriundas da aplicação correta do ciclo PDCA para obter melhores resultados e ter um padrão para ser seguido ressaltando a importância de dividir e planejar cada fase do PDCA para obter um resultado satisfatório.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

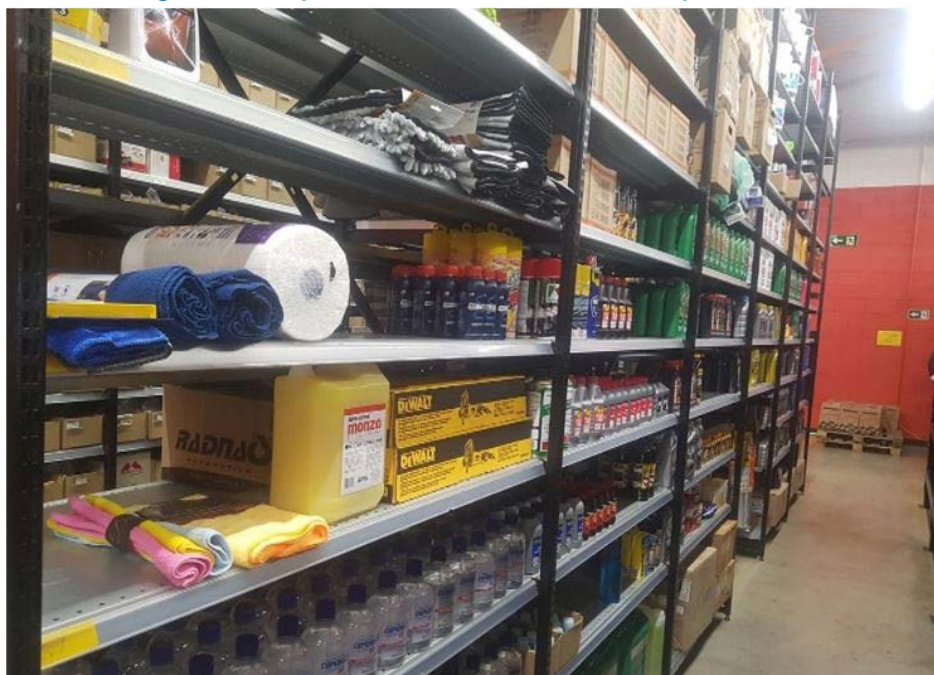
O estudo de caso que ilustra este artigo acadêmico, e que demonstra como o ciclo PDCA pode colaborar para diminuir as perdas e contribuir para o crescimento de uma organização, foi conduzido em uma empresa que atua na venda de autopeças localizado na cidade de Jaú, região central do estado de São Paulo.

A unidade de Jau foi inaugurada em 2018 e faz parte de um conglomerado de lojas fundado em 1979 nos Estados Unidos que, atualmente, é composto por mais de 6.000 unidades distribuídas nos EUA, México e Brasil. A primeira unidade do grupo no Brasil foi inaugurada em 2012 e desde então já foram inauguradas mais de 60 unidades no país, o que a torna uma das maiores empresas do ramo tanto no Brasil como no mundo.

A empresa oferece aos seus clientes um portfólio de produtos diversificado que conta com mais de 30.000 itens divididos em peças mecânicas e elétricas, acessórios, produtos para higienização interna e externa e outros produtos em geral, notadamente para veículos de passeio e motocicletas.

A unidade de Jau conta com 11 colaboradores que desempenham suas funções no setor de atendimento a pessoas físicas (balcão e *online*), vendas corporativas (pessoas jurídicas, também no balcão e *online*) e no setor de estoque. O atendimento, tanto das pessoas físicas quanto das pessoas jurídicas, tanto pode ser feito tanto no formato de autosserviço como com o auxílio de um colaborador quando o mesmo é solicitado por algum cliente. Foram os problemas existentes no setor de estoque que motivaram e justificaram a aplicação do ciclo PDCA para eliminar as perdas e maximizar os lucros da organização. Nesse setor os produtos são codificados e armazenados em prateleiras que são divididas por números denominados compartimentos. As Figuras 2 e 3 mostram como as mercadorias são alocadas no estoque, bem como a forma como as mesmas são identificados através da utilização de etiquetas numeradas sequencialmente.

Figura 2 - Disposição das mercadorias nas prateleiras



Fonte: Os autores (2022)

Figura 3 - Modelo de etiqueta que divide as prateleiras (compartimento)



Fonte: Os autores (2022)

A empresa dispõe de um sistema informatizado que permite a emissão de relatórios que mostram a localização e quantidade teórica de cada um dos produtos existentes no estoque e possibilita que sejam feitos inventários rotativos onde é possível comparar a quantidade física efetivamente existente bem como se sua localização está correta ou não. A Figura 4 apresenta uma parte desse relatório, que é emitido periodicamente para que os gestores possam suportar suas decisões de ressuprimento e averiguação de eventuais prejuízos decorrentes do desaparecimento de produtos. A primeira coluna desse relatório se refere ao número da prateleira onde o produto se encontra armazenado, segunda coluna é o código interno do produto; a terceira coluna contém a descrição do produto; a quarta coluna mostra a quantidade existente desse produto no estoque no compartimento analisado e a quinta coluna mostra o valor em reais de cada produto.

Figura 4 - Modelo do relatório de conferência do estoque

17	055709	10315	GLACO BIG 120ML	1	99,95
	055710	21068	GLACO WASHER 220 ML	1	49,95
	062152	19010	LIMPA PARABRISA SUPER CO	2	7,90
	062360	LVC-1907	LIMPA PARA-BRISA 100ML	119	708,05
	TOTAL FOR SLOT 17		SKU COUNT	4	865,85
18	044738	DWP849X-B2	DEWALT POLTRZ 1250W 220V	2	2239,90
	055710	21068	GLACO WASHER 220 ML	1	49,95
	TOTAL FOR SLOT 18		SKU COUNT	2	2289,85
19	004874	RCLF00220	FLUIDO PARA FREIOS VARGA	3	47,85
	004875	RCLF00310	FLUIDO PARA FREIOS VARGA	15	689,25
	TOTAL FOR SLOT 19		SKU COUNT	2	737,10
20	040983	1797	ADITIVO P/COMBUST ORBI F	38	454,10
	048536	18506	SILICONE AUTOSHINE SPRAY	15	209,25
	055415	20.005	DIRECT CLEAN KOUBE 500ML	13	779,35
	TOTAL FOR SLOT 20		SKU COUNT	3	1442,70
21	056314	446	GEL HIGIENIZADOR DE MAOS	38	568,10
	TOTAL FOR SLOT 21		SKU COUNT	1	38
22	040853	1002395	LUBRAX TOP TURBO 15W40 C	3	1214,85
	TOTAL FOR SLOT 22		SKU COUNT	1	3
23	044878	B2618OLE012	OLEO MOTOR HONDA 10W30 M	23	1148,85
	049154	105786	MULTI DCTF	1	114,95

Fonte: Os autores (2022)

Um dos autores deste trabalho é um dos gestores da loja onde foi realizado o estudo de caso e constatou que o método utilizado até então para realizar o inventário e a gestão dos estoques não era o mais adequado e não contribuía para evitar rapidamente uma série de perdas que existiam no processo, perdas essas que geravam, entre outras coisas, decisões erradas de ressuprimento, sumiço de mercadorias e vendas perdidas já que o material constava em estoque, mas não existia fisicamente no momento da venda e ocasionando grandes divergências. Tal método, resumidamente, era o seguinte: o relatório que possibilitava a conferência era emitido com uma frequência semanal, porém foi constatado que essa periodicidade estava sendo insuficiente para lidar com o tamanho do estoque, pois esse método não permitia que fossem conferidos todos os itens existentes no estoque, sendo conferidos apenas cerca de 60% deles e, desses 60%, apenas 20% apresentavam a quantidade física em conformidade com a quantidade existente no sistema.

Essa divergência gerava grandes prejuízos já que muitas vezes o cliente ia procurar uma peça e ela, apesar de existir no sistema, não estava disponível no momento em que era procurada, sendo assim muitas vendas estavam sendo perdidas, além também de ter um descontrole de entrada e saída dos produtos do próprio estoque da loja. Para solucionar esses problemas, o gestor da loja propôs que fosse aplicado um plano de ação baseado nos conceitos do ciclo PDCA. Tais ações encontram-se descritas a seguir.

Na fase planejar foi proposto que ao final de todos os expedientes fossem conferidos cerca de 15% dos itens existentes no estoque tanto no quesito quantidade como na localização, de tal forma que a totalidade dos estoques seria conferida ao menos uma vez por semana.

A fase executar contemplou a ação de tornar rotineira ao final do expediente a auditoria dos 15% dos itens planejados.

Na fase verificar foi constatado se o que foi planejado estava realmente acontecendo e verificadas as divergências existentes com a conferência do relatório do estoque.

Na fase agir percebeu-se, depois de quase 60 dias, que com a utilização do novo procedimento foi possível atingir as metas estabelecidas pela empresa e o método acabou sendo confirmado como padrão para os processos realizados a partir de então.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A aplicação do ciclo PDCA nos processos de inventário e gestão dos estoques fez com que 100% dos itens constantes no estoque passassem a ser verificados ao menos uma vez por semana apresentando como consequência uma diminuição paulatina dos erros do inventário e localização e o desaparecimento das divergências entre o estoque físico e o estoque que constava no sistema. Essa acuracidade, além de contribuir com para minimizar as perdas e prejuízos da loja, refletiu-se também num aumento significativo das vendas e no Nível de Serviço oferecido aos clientes, já que com a implantação do novo método, quando o cliente ia até a loja para comprar alguma peça, o vendedor consultava primeiramente o sistema e já se direcionava ao estoque tendo a certeza que o produto existia fisicamente de acordo com o que constava no sistema.

O novo método também contribui para uma melhor organização e padronização do estoque, pois com a conferência diária foi possível analisar quais produtos possuíam o giro mais alto e quais não tinham tanta saída assim. Essas informações passaram a ser utilizadas na política de ressuprimento da loja, o que fez com que o custo do capital investido no estoque diminuísse consideravelmente, e também passaram a ser reportados para os fabricantes desses produtos para que eles alterassem suas políticas comerciais, de manufatura ou de marketing.

Com esse método, melhorou-se também o relatório da puxada do estoque excessivo, no qual são produtos que estão no estoque que são movidos automaticamente no sistema para o piso de vendas após sua venda. Esse relatório possuía muitas divergências, e com o procedimento do ciclo PDCA, essa divergência melhorou de forma significativa.

Este trabalho permite concluir que a utilização do ciclo PDCA pode ser implantado em empresas de praticamente todos os tipos e portes e que atuem nos mais variados ramos de atividade econômica. Sua implantação demanda baixo investimento, bastando apenas que a organização disponha de colaboradores técnica e culturalmente muito capacitados, dispostos a mudar e que consigam enxergar e propor soluções para minimizar ou resolver totalmente as perdas existentes nos seus processos.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Wellington. Controle de Qualidade Total. Disponível em: <<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf>>. Acesso em: 13 de julho de 2022.

CAMPOS, Vicente. TQC Controle da qualidade total (No estilo Japonês). 3ª edição. Acesso em: 13 de agosto de 2022

DARLY, Andrade. Seis Sigma. Volume 1. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/553945/2/Seis%20sigma%20vol1.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

MOREIRA, D.A. Administração da produção e operações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SELEME, Robson. Controle da Qualidade, as ferramentas essenciais. 2ª edição, 2010. Acesso em: 05 de abril de 2022.

SOUSA, Jânio. Um instrumento para melhoria contínua. Disponível em: <<https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/7/76/PDCA.pdf>>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

SILVA, Bráulio Wilker. Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle. 2ª edição, 2020. Acesso em: 07 de out. de 2022.



Estratégia em ambientes competitivos: análise de um grupo de Microempreendedores Individuais (MEIs) do Município de Goiânia

Simone Alves de Oliveira

Aluna do mestrado profissional em Desenvolvimento Regional oferecido pelo Centro Universitário Alves Faria

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.9

RESUMO

Trata-se de um estudo que teve como objetivo analisar os fatores que determinam a escolha do micro empreendedorismo como instrumento de melhoria das condições de vida no município de Goiânia, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, ou seja, os procedimentos metodológicos foram desenvolvidos a partir do levantamento das informações sobre as características do perfil dos empreendedores individuais dos comerciantes da região da rua 44, localizada no setor Norte Ferroviário coletadas no banco de dados da Associação Empresarial da 44. Os mesmos dados interpretados e analisados fizeram parte ainda da construção da análise de resultados e discussões demonstrando de forma dialética, o perfil dos empreendedores individuais. Como resultados identificou-se que nos últimos cinco anos, houve um aumento considerável no número de microempreendedores entre os indivíduos que comercializam algum tipo de produto na região da Rua 44 e que os fatores que determinaram a escolha da formalização se deve ao acesso aos direitos previdenciários e sociais, bem como um instrumento para melhoria das condições de vida dos indivíduos.

Palavras-chave: microempreendedorismo. região da rua 44. economia regional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that determine the choice of microentrepreneurship as a tool to improve living conditions in the city of Goiânia, through a qualitative-quantitative research, that is, the methodological procedures were developed from the survey of the information about the characteristics of the profile of the individual entrepreneurs of the traders in the area of street 44, located in the Norte Ferroviário sector collected in the database of the Business Association of 44. The same data interpreted and analyzed were also part of the construction of the analysis of results and discussions demonstrating dialectically the profile of individual entrepreneurs. As a result, it has been identified that in the last five years there has been a considerable increase in the number of microentrepreneurs among individuals who market some type of product in the region of Rua 44 and that the factors that determined the choice of formalization is due to access to social security rights as well as an instrument for improving the living conditions of individuals.

Keywords: microentrepreneurship. region of the street 44. regional economy.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil tem passado por uma crise na economia que fez com que aumentasse consideravelmente o número de desempregados. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) registrou que o número de pessoas sem emprego formal, ou seja, aqueles trabalhadores com carteira assinada passaram de 6,7 milhões (2012) para 15 milhões em janeiro de 2020.

Este alto índice de desempregados fez aumentar o número de profissionais que decidiram abrir seus próprios negócios, enquadrando-se na categoria de microempreendedores individuais (MEI). Segundo dados publicados pelo Jornal “Estadão” a abertura de microempresas no Brasil em 2019 está sendo impulsionada pelo desaquecimento do mercado de trabalho e das

dificuldades de recolocação no mercado, até mesmo para profissionais considerados qualificados (O ESTADÃO, 2020).

O incentivo para a criação das microempresas individuais foi implementado pelo governo federal em 2008 como forma de incentivar a formalização de pequenos empreendedores, pois neste caso, não há necessidade de contratação de um contador e possibilita que este profissional contribua para a previdência, além de possuir CNPJ e emitir nota fiscal (SEBRAE, 2019).

O número de abertura de empresas microempreendedoras também acelerou em regiões comerciais das médias e grandes cidades, como constatado na investigação, o aumento de pequenos comerciantes que optaram pela constituição do microempreendedorismo na região da Rua 44.

Face ao contexto geral apresentado, desenvolveu-se o seguinte problema: Quais os fatores que determinam a escolha do empreendedorismo como instrumento para melhorar as condições de vida no município de Goiânia?

A partir da percepção de como o número de microempreendedores vêm aumentando no país é que justifica este estudo sobre o seu perfil, delimitando a pesquisa aos comerciantes da região da Rua 44, localizada no setor Norte Ferroviário, no município de Goiânia.

Estima-se que o faturamento mensal dos comerciantes da região da Rua 44 somam R\$ 570 milhões, integrando a cadeia econômica regional de inúmeras empresas, que por sua vez geram inúmeros empregos diretos e indiretos. Grande parte destes comerciantes são constituídos por microempreendedores. a região recebe semanalmente 200 mil visitantes para realização de compras de roupas e produtos de moda para revenda (ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DA RUA 44, 2020).

O estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que determinam a escolha do microempreendedorismo como instrumento de melhoria das condições de vida no município de Goiânia. Destacam-se como objetivos específicos identificar os motivos que levaram um grupo de comerciantes da região da Rua 44 a optarem pelo microempreendedorismo, bem como conhecer o perfil destes comerciantes, destacando número de formalizações, gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de funcionamento e ramo de atividade.

Para alcançar estes objetivos foram realizados como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica, ou seja, análise de livros, artigos publicados em revistas especializadas e banco de dados como Google Acadêmico e Scielo (*Scientific Eletronic Library Online*), do tipo qualiquantitativo, além da coleta de informações no banco de dados da Associação Empresarial da Rua 44. Os dados se referem ao período de 2014 a 2018.

Após a quantificação dos dados, estes foram analisados à luz do referencial teórico utilizado para construção do artigo e apresentados em forma de gráficos, para um melhor entendimento sobre o assunto.

Neste sentido, é importante o conhecimento sobre o perfil do microempreendedor objeto de estudo neste artigo, como forma de identificar se este tipo de empresa tem contribuído para a melhoria das condições dos indivíduos que atuam no comércio da região da Rua 44.

REVISÃO DA LITERATURA

Legislação referente ao microempreendedor Individual

A figura do microempreendedor individual foi criada pela Lei Complementar 128/2008, mas um longo processo de estudos e regulamentações por meio de leis complementares e resoluções foram necessárias para que se chegasse ao atual formato do empreendedor-MEI e do entendimento do conceito de microempresa (PIRES, 2015).

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2018), o porte de uma empresa pode ser definido a partir do faturamento anual, número de funcionários e atividades desenvolvidas e que ao longo do tempo podem ser alterados. Uma microempresa (ME), pode passar a ser um microempreendedor individual (MEI), ou ainda, uma empresa de pequeno porte (EPP) em função das alterações do seu faturamento.

A partir de 2018 houve mudanças em relação ao faturamento tanto das pequenas empresas quanto dos microempreendimentos. Os empreendimentos enquadrados como microempresa permaneceram com um teto de faturamento de R\$ 360.000 e o faturamento das pequenas empresas subiu de R\$ 3,6 milhões para R\$ 4,8 milhões. Os MEIs que antes poderiam ter um faturamento até R\$ 60 mil, passou para até R\$ 81 mil.

Para sua formalização é necessário optar por uma das formas de tributação: Simples Nacional¹, Lucro Real² ou Lucro Presumido. O empreendedor deve realizar o registro em uma Junta Comercial, sendo que não há restrições para o desempenho de serviços. O controle do faturamento deve ser feito a partir do registro do fluxo de caixa e se o lucro ultrapassar o limite para a ME, o contrato social deve ser revisto e alterado (SEBRAE, 2019).

O microempreendedor Individual (MEI) deve ter faturamento de até R\$ 81 mil reais por ano, de janeiro a dezembro, desta forma, este microempreendedor que se formalizar durante o ano em curso, tem seu limite de faturamento proporcional a R\$ 6.750,00 por mês até dezembro do mesmo ano (OLIVEIRA, 2008).

Em 2007, por meio da criação da Lei 11.598, criaram-se as diretrizes e procedimentos para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas, criando a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM), esta lei alterou leis e decretos anteriores que impediam a simplificação dos registros das microempresas (POCHMANN, 2015).

A Lei Complementar 123/2006, que criou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas possibilitou ao empreendedor sua inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), contratação de um empregado que receba até um salário mínimo ou piso profissional, emissão de nota fiscal, acesso aos créditos empresariais e sua contribuição social e participação no sistema de seguridade social (POCHMANN, 2015).

1 Forma compartilhada de tributos para ME/EPP prevista na Lei Complementar n. 123/06. Abrange em um único documento de arrecadação (DAS) o pagamento do IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

2 Regime tributário determinado a partir do lucro líquido da empresa. São considerados os registros contábeis e fiscais efetuados de acordo com as leis comerciais, para a arrecadação do IRPJ e CSLL. Da mesma forma que o Lucro Presumido, os outros tributos também são arrecadados separadamente.

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao 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 previdências 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 as regras de inclusão (BRASIL, 2006, p.1).

Logo em seguida, foi criada a Lei Complementar 128/2008, que instituiu a figura do microempreendedor individual (MEI) modificando partes da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Estas modificações na legislação são necessárias para enquadramento e adaptação da legislação ao contexto social, econômico e tributário do país (CAMPOS; LOPES, 2011).

Estas são conquistas importantes, principalmente para aquele tipo de indivíduo que ao ficar desempregado resolveu somar suas economias e com os conhecimentos adquiridos durante sua experiência profissional arriscou na criação de um negócio próprio.

Além disso, segundo Campos e Lopes (2011) a criação do microempreendedor individual (MEI) insere-se numa política pública brasileira que visa o combate à informalidade e geral de renda e emprego. Num momento em que o Brasil passa por uma crise no mercado de trabalho com o fechamento de vagas, o MEI se tornou uma das alternativas para muitos profissionais desempregados.

Por se tratar de um problema público, ou seja, o desemprego acarreta vários problemas, não somente para a sociedade, como também para a economia em geral, a intervenção do estado por meio da criação da lei 123/2006, na figura do empreendedor individual (MEI) se tornou primordial, pois requereu das autoridades públicas o enfrentamento da informalidade e propiciou àqueles com dificuldades de retorno ao mercado formal, a oportunidade de trabalho de forma legalizada, ainda que o número de empreendedores individuais no Brasil, quando comparado com os empreendimentos de outros países, anda longe de abarcar um número considerável de profissionais que estão aptos para este tipo de empreendimento com chances reais de sucesso (SOUZA, 2011).

Países como Estados Unidos, Alemanha, Portugal e Espanha lideram nos incentivos e facilidades para abertura de microempreendedores individuais. Os incentivos desses países não se referem apenas às facilidades na abertura do negócio, mas na assessoria técnica e jurídica para que o negócio prospere.

Para realizar o registro o MEI no Brasil o interessado deve acessar o Portal do Empreendedor e preencher os formulários exigidos. Após a regularização, o empreendedor deve recolher mensalmente as contribuições de R\$ 47,70 à previdência, acrescido de R\$ 5,00 reais para prestadores de serviços ou R\$ 1,00 real para comerciários e industriários por meio do carnê emitido através do mesmo portal eletrônico em que é realizada a formalização (CANOZZI, 2014).

O MEI também representa uma forma de permitir que o profissional possa desenvolver as atividades para os quais tenha aptidão fomentando a economia do município, gerando emprego e renda, além do pagamento de impostos. Nesse sentido, o microempreendedor individual pode fazer parte de uma política pública de emprego que pode tornar-se grande aliado dos gestores públicos dos municípios em que as oportunidades de retorno ao mercado de trabalho são pequenas (SILVA; CHAVES, 2017).

O microempreendedorismo também dá condições para que um número maior de atuantes de determinado local, principalmente no que se refere ao comércio de produtos, como ocorre na região da Rua 44, em Goiânia, possam melhorar de vida.

O microempreendedorismo na região da Rua 44

Dados publicados pelo Sebrae (2019) esclareceram que o setor de serviços é o maior gerador de renda e empregos no Estado de Goiás. Neste ramo de atividade, o comércio tem peso preponderante na economia goiana, seja no ramo varejista ou atacadista. Além disso, a cidade de Goiânia se insere numa localização estratégica como centro de distribuição de produtos para outros estados brasileiros.

O comércio na cidade de Goiânia se destaca, especificamente no ramo de confecções e a região da Rua 44, localizada no setor Norte Ferroviário é considerado atualmente o maior polo atacadista de moda do Centro-Oeste e o segundo maior do Brasil, com aproximadamente 120 empreendimentos, entre shoppings, galerias e hotéis, concentrados em oito ruas deste bairro, defronte à rodoviária e a feira Hippie.

O comércio realizado na Rua 44 constitui-se de um aglomerado econômico que se destaca pelo volume de vendas, número de comerciantes e consumidores não apenas do estado de Goiás, mas também de outros estados do Brasil.

Alguns fatores contribuíram para que o comércio realizado na Rua 44 se configurasse como um cluster³ de negócios importante para o fomento regional da economia de Goiânia. A presença do pátio de manobra da antiga estação ferroviária e a construção da rodoviária e posteriormente do shopping Araguaia, no mesmo local, contribuíram para que o comércio da Rua 44 se expandisse.

O cluster da avenida 44, é formado por todos os multiterritórios comerciais instalados na praça do trabalhador e nas principais ruas do Setor Norte Ferroviário. Ele se tornou uma grande referência comercial a nível local, regional e nacional, o consumidor que vem a Goiânia com o intuito de fazer compras, consegue realizar tudo que precisa dentro do próprio cluster, devido à infraestrutura que existe na popularmente conhecida 44 (NASCIMENTO, 2017, p.59).

Atualmente, o cluster da Rua 44 é uma referência nacional na venda de artigos de confecção pelos lojistas nas várias galerias existentes no local e outros produtos eletrônicos comercializados informalmente por vendedores nas calçadas. A região da 44 movimentava cerca de 570 milhões de reais ao mês, sendo o polo um forte gerador de divisas para a capital e o Estado de Goiás, pois também integram esse polo, uma enorme cadeia produtiva de centenas de confecções instaladas em mais de 20 cidades, portanto essa região é hoje o sustento de milhares de famílias goianas (NASCIMENTO, 2017).

Segundo dados do Sebrae (2019) e da Associação Empresarial da Rua 44 o número de microempreendedores formalizados com atuação neste local tem se expandido, devido às vantagens oferecidas àqueles que atuam de forma legal, garantindo os direitos sociais e previdenciários, o que estimulou nos últimos cinco anos a formalização dos comerciantes do local.

³ Os clusters tem sua origem nas economias de aglomeração, existindo inúmeros conceitos que podendo ser definidos como: grupos, agrupamentos ou aglomerados concentrados geograficamente, especializado em determinado setor de atividade econômica e empresas complementares (NASCIMENTO, 2017, p.30).

METODOLOGIA

Os procedimentos utilizados na construção deste artigo foram a pesquisa bibliográfica, ou seja, a leitura, interpretação e análise de livros, artigos publicados em revista e web sites. Estas obras pesquisadas, revistas especializadas, livros bem como os artigos científicos publicados em web sites estão disponibilizadas em meio eletrônico através da base de dados do Google Acadêmico.

Segundo Gil (2013), a pesquisa bibliográfica se constitui do método mais utilizado pelos pesquisadores, uma vez que qualquer tipo de investigação exige a conceituação e revisão das pesquisas realizadas sobre determinado assunto.

A investigação se caracterizou como qualiquantitativa visando a compreensão sobre as características do perfil de um grupo de empreendedores individuais que atuam na região da Rua 44.

Os dados coletados a partir das obras escolhidas para a pesquisa permitiram o confronto entre os diversos autores e embasaram a construção da revisão bibliográfica. Os mesmos dados interpretados e analisados fizeram parte ainda da construção dos resultados e discussões, mostrando de forma dialética, o perfil dos empreendedores individuais.

Este artigo também utilizou a pesquisa descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2014) exige do pesquisador a descrição e análise do objeto de pesquisa de forma clara e objetiva, exigindo ainda, uma leitura crítica dos dados. Para estes mesmos autores, as principais características da pesquisa descritiva são: análise crítica, observação, registro das variáveis que envolvem os fatos. Estas características são importantes porque possibilita auferir a frequência em que um fenômeno ocorre para então ser analisado.

Na construção das tabelas, utilizou-se ainda a pesquisa documental, cujos dados foram fornecidos pela Associação Empresarial da Rua 44. A pesquisa documental consiste na coleta de dados em fontes primárias e bastante utilizada em pesquisas consideradas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é a pesquisa de campo (MARCONI; LAKATOS, 2014).

Os dados coletados nos documentos, após a leitura, foram interpretados e analisados à luz do referencial bibliográfico (autores) utilizados no estudo e partindo-se de uma variável qualiquantitativa, que segundo Gil (2013, p.38) “É aquela que se baseia em qualidades, e não mensurável numericamente”. Este tipo de análise dos dados a partir da variável qualitativa se enquadra nestes estudos uma vez que não interessa a quantidade de empreendedores presentes no município, mas a descrição de seu perfil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo foi realizada na sede da Associação Empresarial da Rua 44, no período de 1º a 13 de maio de 2019. Para elaboração do perfil (gênero, faixa etária (idade), escolaridade, estado civil, raça/cor, tempo de funcionamento, ramo de atividade) foram utilizados os cadastros dos microempreendedores individuais que atuam na região da Rua 44.

Utilizou-se como critério de inclusão neste estudo, os microempreendedores individuais

com registro formal no período 2014-2018 e que estão ou estiveram ativos até 31 de dezembro de 2018. Exclui-se, portanto, os microempreendedores formalizados anteriores ao ano de 2014 e/ou estão ou encerraram suas atividades no período do estudo.

Ao analisar o arquivo de dados sobre microempreendedores individuais disponibilizadas pela Associação Empresarial da Rua 44, verificou-se um aumento considerável na formalização deste tipo de empreendedorismo entre os atuantes naquele local. Os dados da tabela 1 revelam a evolução no número de micro empreendimentos desde o ano de 2014:

Tabela 1 - Número de formalizações no período entre 2014-2018:

Ano de Referência				
2014	2015	2016	2017	2018
Microempreendedores				
745	936	1.098	1.251	1.436

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

Conforme os dados verificados na tabela 1 obtidos na Associação Empresarial da Rua 44, o número de MEIs que atuam neste local teve um aumento de aproximadamente 92% no período estudado. Quando compararmos esses dados com o crescimento dos MEIs em Goiás, constatou-se que em 2014 houve a criação de 138.517 microempreendimentos no Estado, passando para 272.306 em 2018, revelando um aumento quantitativo de 95%.

O motivo para este aumento dos MEIS são os mesmos em grande parte dos estados: desemprego, espírito empreendedor, vantagens com a formalização e benefícios previdenciários (VALE; CORREIA; REIS, 2014).

Tabela 2 - Gênero (masculino/feminino) de MEI no município de Goiânia

Masculino					Feminino				
2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
486	490	560	630	756	259	446	538	621	680

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

A par destas primeiras considerações sobre o perfil dos microempreendedores, a pesquisa na Associação Empresarial da Rua 44 revelou que quanto ao gênero, os atuantes no comércio da Rua 44 possuem 756 (52,6%) microempreendedores masculinos e 680 (47,4%) femininos. Esse índice revela a tendência de aumento de microempreendedoras, totalizando 1.436 MEIs.

Foi possível verificar na pesquisa, que em relação ao gênero, o número de microempreendedores masculinos em 2014 era de 486 (65,2%), enquanto as mulheres empreendedoras era de 259 (34,8%). Essa diferença tem diminuído ao longo dos últimos 5 anos.

Quando comparado esses valores com o Estado de Goiás: 140.041 (55,2%) homens e 113.262 (44,8%) mulheres, percebeu-se que a diferença tem diminuído, conforme atestado na reportagem do Jornal "O Estadão" (2018) "[...] Em cinco anos mais que dobrou o número de mulheres atuando como microempreendedoras individuais (MEI) no Brasil. O número saltou de 1,3 milhão em 2013, para 3 milhões em 2018, ou seja, um aumento de 124%".

Em relação à idade (faixa etária) dos MEIs que atuam na região da Rua 44, considerou-se neste estudo, a faixa etária iniciada aos 18 anos até aqueles indivíduos com mais de 70 anos,

evidenciando a quantidade de microempreendedores por idade.

Nesse sentido, o estudo revelou os seguintes dados na tabela 3:

Tabela 3 - Faixa Etária (Idade dos microempreendedores atuantes na região da Rua 44)

Faixa Etária	Número de MEIs
18-20	23
21-30	310
31-40	460
41-50	360
51-60	233
61-70	42
Acima de 70 anos	8
Total	1.436

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

Através da leitura dos dados sobre a idade dos empreendedores individuais presente na tabela 3, constatou-se que a faixa etária entre 31-40 anos (460) é a que possui maior quantidade de MEIs na região da Rua 44, seguida pela faixa etária 41-50 (360). Conforme aumento da idade (Acima 70 anos), houve uma diminuição do número de empreendedores (8) de um total de 1.436 empreendedores atuantes no local.

Quando comparados estes dados com os dados de empreendedores individuais do Estado de Goiás, constatou-se que o maior número de empreendedores, conforme a idade, mantém-se na faixa etária entre 31-40 anos (80.489).

Num país em que a idade é determinante para o acesso ao emprego, uma vez que profissionais após os 40 anos têm mais dificuldades de se manter ou conquistar uma vaga no mercado de trabalho, a opção pelo empreendedorismo, segundo Dornelas (2017) é uma opção atrativa.

Tabela 4 - Escolaridade

Escolaridade	Período				
	2014	2015	2016	2017	2018
Analfabeto	-	-	-	-	-
Ensino fundamental incompleto	29	34	13	38	22
Ensino fundamental completo	64	75	87	100	185
Ensino médio incompleto	240	223	210	338	214
Ensino médio completo	270	310	459	405	428
Graduação	121	200	202	265	367
Pós-graduação	21	94	127	105	220
Total	745	936	1098	1251	1436

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

Os dados presentes na tabela 4 sobre a escolaridade evidenciou uma mudança neste perfil do microempreendedor individual. Em 2014, indivíduos com ensino médio (270) representavam 32,21% do total de MEIs constituídas naquele ano (745). Em 2015, o número de Microempreendedores Individuais com ensino médio passou para 33,11% e em 2018, houve um aumento considerável na formalização das MEIs quando comparada com os dados de 2014 (745 formalizações) e 2018 (1436 formalizações), correspondendo a um aumento de 192,75%, aumento este

que ocorreu também na escolaridade evidenciando que maior parte dos Microempreendedores Individuais passou a ter graduação, representando um aumento de aproximadamente 300%, quando comparados os dados de 2013 (121 graduados) com os dados de 2018 (367 graduados).

A comparação destes dados, com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2019) mostrou que a proporção de microempreendedores individuais com ensino superior ou mais saiu de 17% para 32%, um aumento de 88%, tendência está também verificada entre os MEIs atuantes na região da Rua 44.

Este fenômeno é explicado por Hammes e Silveira (2015) pelo aumento da escolaridade da população em geral e também pelo número de desempregados dos últimos três anos, que atingiu os indivíduos mais qualificados (graduados). A dificuldade em retornar ao mercado de trabalho formal fez com que estes indivíduos formalizassem suas atividades tornando-se microempreendedores individuais (MEIs).

Tabela 5 - Tempo de funcionamento

Tempo de funcionamento	Número de MEIs
Menos de 1 ano	137
1 a 5 anos	732
6 a 10 anos	462
11 a 15 anos	101
Mais de 15 anos	4
Total	1.436

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

A pesquisa revelou que 137 MEIs têm menos de 1 ano de formalização, representando 9,54%, enquanto 732 MEIs têm entre 1 e 5 anos de formalização, representando 50,97%. Os MEIs que têm entre 6 e 10 anos, ou seja, 462, representam 32,1% e 101 MEIs têm entre 11 e 15 anos, representando 7,03%. Apenas 4 MEIs têm mais de 15 anos, representando 0,27% do total (1436) MEIs formalizados atuantes na região da Rua 44.

Considerando que a pesquisa foi limitada dentro de um período de cinco anos, provavelmente haverá MEIs com mais tempo de formalização, mas que devido a essa limitação do tempo, não foram computados na pesquisa.

Tabela 6 - Ramo de Atividade

Ramo de atividade	Número de MEIs
1-Venda de Equipamentos eletrônicos	397
2-Alimentação fora do lar	275
3-Venda de bijuterias	199
4-Roupas prontas femininas	167
5-Vestuário	92
6-Manutenção informática/computador	83
7-Cabelereiro/esteticista	76
8-Confecção/facção	62
9-Motoboy/entregador	45
10-Segurança	40
Total	1.436

Fonte: Associação Empresarial da Rua 44 (2019).

Em relação às atividades exercida pelos MEIs na região da Rua 44, a maior parte é formada por vendedores de equipamentos eletrônicos (397), representando 27,64% do total de

1436 confirmadas.

Em seguida, o negócio mais promissor e que apresentou maior número de microempreendedores foi na área de alimentação fora do lar (vendedores ambulantes de alimentação, jantinha, geladinho, doces, bolos, churrasquinho, vendedores de frutas, dentre outras). No período estudado houve 275 microempreendedor nesta categoria, representando 19,15% do total de 1.436 formalizações de MEIs.

Merece destaque também o número de vendedores de bijuterias, somando 199 MEIs neste ramo, representando 13,85% do total dos novos negócios, somando-se a esta categoria a venda de tiaras (diademas) e laços para cabelos de crianças.

Considerando que o local se constitui de um polo de confecções (roupas prontas), constatou-se que existem no local 167 MEIs voltadas exclusivamente para a venda de roupas femininas e estes vendedores estão localizados nas calçadas.

À luz da teoria estudada e a partir dos dados analisados no banco de dados da Associação Empresarial da Rua 44 constatou-se em relação ao perfil dos microempreendedores individuais a mesma tendência de outros MEIs do país: procura por alternativas de emprego.

Outra constatação é que o número de mulheres microempreendedoras tem aumentado e que o número de casados e indivíduos na faixa etária de 31 a 40 anos, branco e de nível médio é predominante entre os MEIs atuantes na Rua 44.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do banco de dados da Associação Empresarial da Rua 44 sobre o perfil dos microempreendedores individuais revelou que houve um aumento considerável de MEIs naquele local e que este aumento é resultado de uma tendência nacional que indica alguns fatores principais por este tipo de microempreendimento: aumento do desemprego, empreendedorismo, vantagens com a regularização formal e benefícios previdenciários.

O estudo revelou que o aumento de MEIs no período de 2014-2018 foi de 95%, quase que dobrando o número de microempreendedores formais e que há uma tendência de aumento do gênero feminino, fenômeno este que ocorre também em outros municípios do país. Esse fenômeno é explicado pela maior participação da mulher no mercado de trabalho, o que influenciou também no micro-empendedorismo tendo a mulher como protagonista.

A faixa etária predominante entre os MEIs fica entre 31 a 40 anos, idade em que se encontra a maior parte dos indivíduos produtivos, conforme também verificado na teoria estudada e que constatou que estes microempreendedores individuais são brancos, e possuem escolaridade de nível médio, com tendência para o aumento de indivíduos com graduação, revelando que no período estudado, indivíduos com maior escolaridade que perderam seus empregos estão tornando-se microempreendedores.

Os indivíduos casados estão entre a maior parte dos MEIs regularizados no local e a média de tempo de empresas registradas está entre 1 a 5 anos. A profissão predominante é a de vendedores de equipamentos eletrônicos seguido pelos que fornecem alimentação fora do lar vendedores ambulantes de alimentação, jantinha, geladinho, doces, bolos, churrasquinho,

vendedores de frutas, dentre outras e os vendedores de bijuterias.

Conforme os resultados e discussões apresentados, é possível descrever que seu problema de pesquisa e o objetivo deste artigo, foram alcançados. Pois a pesquisa revelou que o perfil dos microempreendedores atuantes da região da Rua 44 corresponde ao que apresenta as características em outros estados brasileiros, evidenciando um aumento nos MEIs e que o fato destes profissionais procurarem a legalização, evidenciou que a escolha pela formalização é fator preponderante para a melhoria das condições de vida destes grupos de atuação no local.

Para trabalhos futuros, sugere-se que a investigação possa contemplar outras informações como o faturamento, número de empregados, acesso a financiamento público dentre outros dados que poderiam indicar a importância e influência dos MEIs para a economia regional e local.

Espera-se que este artigo possa contribuir para incentivar o desenvolvimento de políticas públicas destinadas aos microempreendedores individuais, em especial, aqueles atuantes na região da rua 44, garantindo-lhes todos os direitos atribuídos pela legislação brasileira para esta categoria de trabalhadores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 05 mai. 2020.

CAMPOS, F. R. LOPES, J. D. Processo de formalização do microempreendedor individual goiano. Conjuntura econômica goiana, nº 18, out. 2011. Disponível em:<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj18/artigo06.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

CANOZZI, O. Microempreendedor individual na economia brasileira: avanços, desafios e perspectivas. 87 f. 2014. Monografia (Graduação em Economia) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

GIL, A. C. Pesquisa qualitativa. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa sobre o desemprego no Brasil. 2017. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 abr. 2020.

HAMMES, E. D.; SILVEIRA, R. L. L. da. O microempreendedor individual (MEI) e o desenvolvimento territorial: uma análise da importância da legislação em diferentes escalas e efetivação da política pública. 2015. Disponível em:<http://www.researchgate.net/publication/>. Acesso em: 13 mai. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Índices de desemprego no Brasil. 2021. Disponível em:http://www.ibge.gov.br/indices_de_desemprego_no_Brasil_2021. Acesso em: 07 fev. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

NASCIMENTO, D. P. Transformações territoriais em Goiânia: O cluster da 44. 85 f. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial) Pontifícia Universidade Católica de Goiás-PUC-Goiás.

O ESTADÃO. Número de mulheres empreendedoras mais que dobra. 2018. Disponível em:<<http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/em-cinco-anos-dobra-numero-de-mulheres-atuando-como-mei/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

PIRES, J. C. F. Estudo sobre a importância do microempreendedor individual (MEI) para a redução da informalidade no Brasil. 39 f. 2015. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) Universidade Federal do Paraná.

POCHMANN, M. Economia no microempreendimento informal. 2015. disponível em:<http://sitesources.worldbank.org>. Acesso em: 10 mai. 2020.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Microempreendedor Individual. 2019. Disponível em:<<http://www.sebrae.gov.br>. Acesso em: 05/05/2019.

SILVA, J. A. T. C. Da; CHAVES, M. T. A importância do microempreendedor no município de Águas Belas-PE. Revista Inovação, Pernambuco, v. n.2, jan. / jun. 2017.

SOUZA, D. C.C. de. Construção social do emprego no Brasil. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VALE, G. M. V.; CORREIA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? 2014. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n3/v18n3a05.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2020.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE QUESTÕES

Tema: Estratégia em Ambientes Competitivos: Análise de um Grupo de Microempreendedores Individuais (MEIs) do Município de Goiânia

Pesquisadora: Simone Alves de Oliveira

1 - Número de formalizações no período entre 2014-2018

Ano de Referência				
2014	2015	2016	2017	2018
Número de Microempreendedores				

2 - Gênero (masculino/feminino) de MEIs presentes na Região da 44

Masculino					Feminino				
2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018

3 - Faixa Etária (Idade dos microempreendedores atuantes na Região da Rua 44)

Faixa Etária	Número de MEIs
18-20	
21-30	
31-40	
41-50	

51-60	
61-70	
Acima de 70 anos	
Total	

4 - Escolaridade

Escolaridade	Período				
	2014	2015	2016	2017	2018
Analfabeto					
Ensino fundamental incompleto					
Ensino fundamental completo					
Ensino médio incompleto					
Ensino médio completo					
Graduação					
Pós-graduação					
Total					

5 -Tempo de funcionamento

Tempo de funcionamento	Número de MEIs
Menos de 1 ano	
1 a 5 anos	
6 a 10 anos	
11 a 15 anos	
Mais de 15 anos	
Total	

6 - Ramo de atividade

Ramo de atividade	Número de MEIs
1-Venda de Equipamentos eletrônicos	
2-Alimentação fora do lar	
3-Venda de bijuterias	
4-Roupas prontas femininas	
5-Vestuário	
6-Manutenção informática/computador	
7-Cabelereiro/esteticista	
8-Confecção/facção	
9-Motoboy/entregador	
10-Segurança	
Total	



O princípio da publicidade como instrumento de efetividade do direito administrativo frente aos documentos sigilosos no âmbito do poder executivo

The principle of advertising as a instrument of effectiveness of administrative law against confidential documents in the scope of the executive power

Nauanny Rocha da Silva
Munyck de Oliveira Silva Carneiro

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.10

RESUMO

A Administração Pública tem por obrigação a divulgação das ações administrativas para conferir certeza às condutas estatais e segurança aos direitos individuais e políticos dos administrados. Dentre os princípios constitucionais que regem a Administração Pública encontra-se o princípio da publicidade, sendo o sigilo admitido apenas em casos excepcionais. Salienta-se que as informações consoantes à Administração Pública nem sempre estiveram disponíveis à população, visto que, antes da promulgação da Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2011, a sistematização do direito à informação passou por um longo processo, muito embora o princípio da publicidade estivesse inserido na Constituição Federal desde 1988. Sendo assim, a presente pesquisa se insere no contexto do debate atual acerca da legalidade das inúmeras classificações de sigilo no âmbito do Poder Executivo. Trata, portanto, de uma análise do princípio da publicidade como instrumento de efetividade frente aos documentos sigilosos, com enfoque histórico e atual, investigando se existe espaço para tais sigilos de documentos no âmbito do Poder Executivo. Como resultado da presente pesquisa, obteve-se que, embora exista espaço para os documentos sigilosos no âmbito do Poder Executivo, há uma banalização da classificação de sigilo de documentos, visto que as fundamentações utilizadas nas imposições desvirtuam-se, de forma oportuna à conveniência do gestor, pois nem sempre a fundamentação da imposição do sigilo vai ao encontro com as exceções previstas, ferindo frontalmente o princípio da publicidade e as normas jurídicas vigentes no Brasil, revelando o caráter autoritário de tais manobras.

Palavras-chave: sigilo. documentos secretos. publicidade. poder executivo.

ABSTRACT

The Public Administration has the obligation to disclose administrative actions to give certainty to state conduct and security to the individual and political rights of those administered. Among the constitutional principles that govern Public Administration is the principle of publicity, with secrecy being admitted only in exceptional cases. It should be noted that information related to the Public Administration was not always available to the population, since, before the enactment of the Law on Access to Information (LAI), in 2011, the systematization of the right to information went through a long process, although the principle of publicity was included in the Federal Constitution since 1988. Therefore, the present research is inserted in the context of the current debate about the legality of the numerous classifications of secrecy within the Executive Branch. It is, therefore, an analysis of the principle of publicity as an instrument of effectiveness against confidential documents, with a historical and current focus, investigating whether there is space for such document secrecy within the Executive Branch. As a result of the present research, it was found that, although there is space for confidential documents within the scope of the Executive Branch, there is a trivialization of the classification of document secrecy, since the grounds used in the impositions are distorted, in a timely manner for convenience. of the manager, as the grounds for imposing secrecy do not always meet the exceptions provided, directly violating the principle of publicity and the legal rules in force in Brazil, revealing the authoritarian nature of such maneuvers.

Keywords: secrecy. secret documents. advertising. executive power.

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais muito se questiona acerca do uso da classificação de documentos como reservados, secretos e ultrassecretos pelo Poder Executivo.

A dúvida que paira é se o Poder Executivo está banalizando o uso das classificações de sigilo, se estas são utilizadas de forma indevida para benefício próprio e se há ocultação de ilicitudes sob o argumento de segurança nacional, deixando públicas apenas as informações que são convenientes ao próprio gestor.

Questiona-se, ainda, se tais classificações estão de acordo com os preceitos constitucionais vigentes ou se tais sigilos estão sendo impostos de forma errônea, ou de má-fé, frente a grande quantidade de classificações sigilosas impostas pelos atuais governantes.

Salienta-se que é latente para a garantia da democracia que haja discussão acerca dos sigilos dos documentos, pois urge a necessidade de entender e aprofundar se o Poder Executivo extrapola os limites constitucionais nos sigilos de documentos, bem como se há licitude, ou não, nas classificações, frente ao princípio da publicidade.

O problema será baseado no seguinte questionamento: Considerando o princípio da publicidade como instrumento de efetividade do Direito Administrativo para os documentos sigilosos no âmbito do Poder Executivo?

Para responder o questionamento supramencionado foram levantadas duas hipóteses, quais sejam, o princípio da publicidade não é absoluto, portanto, existe espaço na Constituição Federal para os documentos sigilosos; ou, embora exista espaço para os documentos sigilosos, há uma banalização da classificação de sigilo de documentos pelo Poder Executivo, violando frontalmente o princípio da publicidade.

Ademais, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a efetividade do princípio da publicidade no âmbito do sistema constitucional, com uma análise histórica e atual; e, ainda, analisar a pertinência dos documentos sigilosos no âmbito do Poder Executivo.

Para tanto, será verificado o princípio da publicidade, perpassando para as possibilidades de sigilo na esfera do Direito Administrativo, no âmbito do sistema constitucional, com enfoque numa análise histórica e atual e, ainda, será elaborado o exame da transparência na Administração Pública, a atuação de controle conforme o cumprimento/descumprimento de obrigações, a trajetória do direito à informação no Brasil e sua ligação com a democracia, bem como a análise da Lei nº 12.527/2011, conhecida por Lei de Acesso à Informação (LAI), à luz das normas constitucionais.

Por fim, para que se possa responder o questionamento principal dessa pesquisa, será avaliada a pertinência dos documentos sigilosos no âmbito do Poder Executivo, com a análise de um caso de sigilo imposto pelo Poder Executivo Federal, bem como sua relação com o autoritarismo e Estado de Exceção.

O PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE COMO INSTRUMENTOS DE EFETIVIDADE DO DIREITO ADMINISTRATIVO

Princípio Constitucional Da Publicidade E Transparência Na Administração Pública

Importa iniciar esclarecendo que “etimologicamente, o termo “publicidade” vem do latim *publicus* e depois do francês *publicité*, cujo significado é “tornar público”.¹”

O princípio da publicidade pode ser definido como a obrigação de divulgação das ações administrativas. Pode-se inferir do conteúdo de diversas normas constitucionais que esse princípio se aplica no contexto geral do livre acesso dos indivíduos às informações pertinentes aos seus interesses e da transparência dos atos administrativos².

Salienta-se que, o princípio da publicidade também pode ser compreendido em sentido estrito, com a finalidade do “direito de obtenção de certidões em repartições públicas para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal (CF, art. 5º, inc. XXXIV, alínea “b”)³”.

Com relação à vertente do princípio da publicidade como meio de controle dos atos administrativos, entende-se que este visa favorecer que a população participe mais ativamente das definições de políticas públicas e possam criticar as ações que não condizem com as necessidades do povo⁴.

Sendo assim, “ao se negar o direito de acesso à informação veiculada ou mesmo veiculada incorretamente, pela via administrativa, terá o administrado à sua disposição os meios judiciais a serem interpostos”⁵.

É importante salientar que o princípio da publicidade se relativiza no sentido de que “seus atos são públicos eis que onde a Constituição não nega ou limita um princípio constitucional (publicidade), não se pode interpretar restritivamente a aplicação do preceito”⁶.

Em que pese o princípio da publicidade estar expresso na Constituição Federal de 1988 existem também hipóteses que garantem o sigilo de certas informações, como nos casos processuais, que podem ter o acesso à informações de atos restringidos para garantir a intimidade ou interesse social e, ainda, quando o sigilo da informação seja imprescindível para a segurança da sociedade e do Estado⁷.

Cabe esclarecer que, muito embora os termos “publicidade” e “transparência” sejam geralmente tratados como sinônimos, há uma diferença para além da questão morfológica, que são as diferenças políticas e históricas.

1 MAYER, Vinícius Lopes. *A Publicidade Comparativa em Portugal e no Brasil*. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/7f5e907d6cb060500778ca5452b6db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> Acesso em: 27 jul. 2022.

2 CUNHA JÚNIOR, Dirley da. *Curso de Direito Administrativo*. 17. ed. Salvador: Juspodivm, 2019. p. 44.

3 RODRIGUES, João Gaspar. *Publicidade, transparência e abertura na administração pública*. *Revista de Direito Administrativo*, v. 266, p. 89-123, 2014.

4 MAYER, op. cit.

5 OLIVEIRA, Heli Alves de. *O princípio da publicidade no Direito Administrativo*. São Paulo: Dialética, 2022, p. 153.

6 MAROCCO, Cássio et al. *O princípio da publicidade administrativa no Estado Constitucional de Direito*. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94718> Acesso em: 27 jul. 2022.

7 PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Direito administrativo*. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018, n.p.

A publicidade se relaciona historicamente com decisões tomadas em público na ágora ateniense e no fórum romano, ao passo que a transparência tem um condão mais atual, que prima por uma administração cristalina, garantindo que a população possa fazer o controle dos atos da administração pública por meio do acesso à informação⁸.

Portanto, acerca da transparência, pode-se dizer que:

O debate acerca da transparência do funcionamento da máquina pública, a exposição de informações sobre a escolha de prioridades na aplicação de verbas públicas pelos gestores, a colocação em endereços eletrônicos de transparência da folha de salários dos servidores públicos e de seus contracheques, publicização de decisões judiciais em investigações criminais e em ações civis públicas em curso, divulgação da tomada de decisões em assuntos administrativos etc. são temas atuais corolários do princípio da publicidade, que, por sua vez, é exigência da democracia⁹.

Assim, entende-se que é um dever estatal a transparência da Administração Pública para que esta, ao propagar informações, possibilite que o cidadão, munido de direitos, acompanhe os atos por ela praticados, principalmente os atos direcionados ao atendimento das suas necessidades básicas¹⁰.

Dessa maneira, a transparência pode ser entendida e desmembrada em quatro vertentes, que muitas vezes são tidas como sinônimos, porém, possuem suas diferenças, quais sejam: a publicidade (já analisada); a accountability; openness e dados governamentais abertos¹¹.

Tem-se que a accountability se relaciona com a transparência por parte do governo à sociedade, sendo de conceituação ampla e se refere também ao controle que a população exerce sobre a administração pública no que se refere ao cumprimento ou descumprimento das obrigações¹².

Portanto, “o significado de accountability é antagônico ao monólogo, onde os governantes não prestam contas à sociedade, caracterizando-se com um diálogo entre responsabilizado e responsivo”¹³.

Já o termo openness pode ser entendido como a abertura para o fornecimento de informação, de forma que a Administração Pública forneça de maneira livre e universal as informações para a população, o que possibilitaria transparência e interatividade¹⁴.

Com relação aos dados governamentais abertos tem-se que estes possibilitam a consulta de dados sem restrições de licenças, patentes ou mecanismo de controle, fortalecendo a

8 RODRIGUES, João Gaspar. *Publicidade, transparência e abertura na administração pública*. Revista de Direito Administrativo, v. 266, p. 89-123, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/32142>. Acesso em 30 jul. 2022.

9 RESENDE NETO, Osvaldo Resende Neto. *O princípio da publicidade como medida essencial ao controle dos atos estatais*. Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça, Sergipe, v. 2, n. 1, p. 111-128, jun. 2016. Semestral. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistaprocessojurisdicao/article/view/392/394>. Acesso em: 30 jul. 2022.

10 ARAÚJO, Jader Silva. *Atividade de inteligência sob o prisma do princípio da publicidade*. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1700> Acesso em: 30 jul. 2022.

11 VAZ, J. C.; RIBEIRO, M. M.; MATHEUS, R. *Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil*. Cadernos PPG-AU/UFBA, [S. l.], v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/5111>. Acesso em: 31 jul. 2022.

12 GOMES, A. *Lei de acesso à informação: o cidadão enquanto sujeito informativo*. BIBLOS, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 5–21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5635>. Acesso em: 31 jul. 2022.

13 BODART, Cristiano das Neves. *Gestão Pública: transparência, controle e participação social*. Vila Velha: Faculdade Novo Milênio, 2015, p. 42.

14 VAZ, J. C.; RIBEIRO, M. M.; MATHEUS, R. *Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil*. Cadernos PPG-AU/UFBA, [S. l.], v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/5111>. Acesso em: 31 jul. 2022

democracia e a cidadania ativa, visto que há aumento no controle social¹⁵.

Diante da falta de transparência, entende-se que há “opacidade Informacional, isso é, não existe um mecanismo que promova a interação informacional entre o Estado e a sociedade como um todo, ou, caso ele exista, não cumpre suas funções”¹⁶.

Desta forma, embora haja a exigência da transparência, o Estado não pode ser totalmente transparente, tendo em vista que alguns procedimentos e políticas públicas tratam de informações restritas, que, se divulgadas no momento errado, podem inviabilizar a ação¹⁷.

AS POSSIBILIDADES DE SIGILO NA ESFERA DO DIREITO ADMINISTRATIVO, NO ÂMBITO DO SISTEMA CONSTITUCIONAL, COM ENFOQUE NUMA ANÁLISE HISTÓRICA E ATUAL

A trajetória do direito à informação no Brasil e sua ligação com a democracia

Durante o período do regime militar diversas informações permaneceram sob sigilo, o que afetou de modo direto não apenas indivíduos em específico, mas a sociedade como um todo¹⁸.

A transição para um novo período foi marcada pela impunidade dos eventos ocorridos à época do regime militar, entretanto, importa ressaltar que apenas dez anos após o fim do regime militar, o então presidente Fernando Henrique Cardoso, no ano de 1995, criou uma lei que reconheceu a morte de mais de cem pessoas desaparecidas durante o regime militar e, consequentemente, criou-se uma comissão para averiguar denúncias¹⁹.

Desse modo, pode-se afirmar que:

O direito à informação, que antes era interpretado apenas como uma garantia de não interferência estatal, naquilo que se convencionou chamar de direitos de primeira geração (ou dimensão), passou a representar também a obrigação de atuação do Estado, a fim de possibilitar o acesso aos seus documentos oficiais e não necessariamente relacionados ao peticionário (o direito de acesso à informação)²⁰

Entende-se, portanto, que como transição dos regimes autoritários aos regimes democráticos, abre-se “o campo de estudo sobre a transição de períodos de turbulência política, conflitos militares, repressão política, para regimes democráticos, denomina-se Justiça de Transição”²¹.

A Justiça de transição pode ser compreendida por procedimentos que são utilizados para

15 DE SOUZA, Alice Batista; DE OUTEIRO, Gabriel Moraes; ARAUJO, Marcilene Feitosa. *Transparência pública: uma análise dos dados governamentais abertos nos municípios dos estados do Pará e São Paulo*. Caderno de Administração, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/41812>. Acesso em: 31 jul. 2022.

16 GOMES, op. cit.

17 RODRIGUES, Karina Furtado. *Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia*. Cadernos EBAPE. BR, v. 18, p. 237-253, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/x7BckSpN4dvNMq-QmkM5QHcq/?format=html&lang=pt#>. Acesso em: 30 jul. 2022.

18 GOMES, A. *Lei de acesso à informação: o cidadão enquanto sujeito informativo*. BIBLOS, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 5–21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5635>. Acesso em: 25 jul. 2022.

19 FICO, Carlos. *História do Tempo Presente, eventos traumáticos e documentos sensíveis: o caso brasileiro*. Varia história, v. 28, p. 43-59, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vh/a/P7RGYBDbYn755mZRVGq3vGx/>. Acesso em 25 jul. 2022.

20 CALDERON, Mariana Paranhos. *A Evolução do Direito de Acesso à Informação até a Culminância na Lei n. 12.527/2011*. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/download/199/201/740>. Acesso em: 03 ago. 2022.

21 LEITE, Tiago Medeiros. *Crime de desaparecimento forçado de pessoas: análise à luz da justiça de transição no Brasil*. Campina Grande: Editora da Universidade Estadual da Paraíba, 2018.

as pessoas que viveram em países que passaram por regimes autoritários e que foram vítimas de violações dos direitos humanos consigam obter reparações à violência sofrida²².

Em 2011 foi aprovada a Lei de Acesso à Informação (LAI) e fica nítido que a mesma, diante de todo exposto, decorre de um movimento de lutas contra o sigilo excessivo na administração pública, que se iniciou antes ainda do fim da ditadura militar²³.

Cabe ressaltar que oito anos antes da aprovação final da LAI já havia um projeto de lei (PL n. 219/2003) que previa a regulamentação do direito de informação, seguido do PL n. 1.019/2007, PL n. 1.924/2007, PL n. 4.611/2009 e PL n. 5.228/2009, todos versando sobre o acesso à informação²⁴.

Ainda, em 2003, foi editada a Medida Provisória nº 228 para que fosse estabelecida a “Comissão de Averiguação e Análise de Informações Sigilosas” e, no ano de 2005, foi sancionada a Lei 11.111 que regulamentava o acesso aos documentos públicos. Entretanto, consoante pesquisadores, obter acesso aos arquivos da ditadura militar era algo dificultoso, pois, entre 2002 e 2005, a consulta aos documentos sigilosos era precária e, por diversas vezes, foi suspensa em decorrência das dúvidas acerca da legislação²⁵.

Oportuno enfatizar que a letargia para que o Brasil tivesse uma lei de acesso à informação se deu por diversos fatores, pois:

A democracia que se tentou construir nos anos 1980, cujo marco principal é a Constituição de 1988, em teoria deveria ter buscado a superação da ditadura militar. No entanto, os grupos que dirigiram a transição democrática evitaram enfrentar o passado autoritário. Muito pelo contrário, tentaram esquecê-lo. E essa política de esquecimento contribuiu para deixar o tema em segundo plano no debate público, o que não favoreceu a consolidação de valores democráticos na sociedade²⁶.

Dessa maneira, pode-se afirmar que a demora na regulamentação do direito ao acesso à informação no Brasil se deve ao embate entre políticos, o que afetava o apoio de outros parlamentares, bem como um lobby no Itamaraty para que houvesse a manutenção do sigilo eterno, tanto que, a título de exemplificação do supramencionado, em julho de 2011, o senador Fernando Collor de Mello publicou um artigo na Folha de São Paulo sustentando que para determinados documentos o sigilo eterno seria necessário²⁷.

Lei de acesso à informação (LAI) a luz das normas constitucionais

Como visto, foi percorrido um grande caminho até que o Brasil tivesse uma lei de acesso à informação com o condão de garantir a publicidade e transparência dos negócios públicos, uma vez que são imprescindíveis para um Estado democrático-constitucional, possibilitando que todos possam acompanhar a administração pública e criticar eventuais falhas²⁸.

22 FICO, *op. cit.*

23 FICO, *op. cit.*

24 RODRIGUES, Karina Furtado. *A política nas políticas de acesso à informação brasileiras: trajetória e coalizões*. *Revista de Administração Pública*, v. 54, p. 142-161, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nsqxzWDS4yVPRLMhNZJkkB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2022.

25 SILVA, Isabela Costa da. *A dimensão do acesso à informação pública e os arquivos do regime militar: um olhar sobre a função social dos arquivos*. 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22361>. Acesso em: 24 ago. 2022.

26 MOTTA, Rodrigo Patto Sá. *Passados Presentes: o golpe de 1964 e a ditadura militar*. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

27 RODRIGUES, *op. cit.*, p. 142-161, 2020.

28 RODRIGUES, João Gaspar. *Publicidade, transparência e abertura na administração pública*. *Revista de Direito Administrativo*, v. 266, p. 89-123, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/32142>. Acesso em 30 jul. 2022.

A Administração Pública, no exercício de suas atribuições, em razão do Estado Democrático de Direito, submete-se ao controle do Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Judiciário, mediante provocação e, ainda, ao autocontrole. Tais controles têm por objetivo assegurar que a atuação Estatal esteja pautada com os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988²⁹.

Oportuno imprimir que em um Estado democrático-constitucional:

[...]o caráter público é a regra, o segredo a exceção, e mesmo assim é uma exceção que não deve fazer a regra valer menos, já que o segredo é justificável apenas se limitado no tempo, não diferindo neste aspecto de todas as medidas de exceção³⁰.

Por conseguinte, pode-se projetar que “as democracias lidam tanto com a transparência quanto com o sigilo de informações. A grande diferença reside no fato de que, em democracias, até os segredos devem ser resultado de consenso”³¹.

Ademais, a transparência na Administração Pública pode se manifestar através do direito de petição aos órgãos públicos, conforme preconiza o artigo 5º, XXXIV, “a” da Constituição Federal de 1988, direito de obter certidões em repartições públicas³².

Considera-se, assim, o direito de petição e de obtenção de certidões um meio que pode ser utilizado pelos cidadãos para garantir o acesso à informação³³.

A Lei de Acesso à Informação Pública, Lei nº 12.527/2011, além de regulamentar o direito de acesso à informação pública, previsto no art. 5º da Constituição Federal de 1988, também regulamenta o previsto no art. 37, § 3º, II e art. 216, § 2º, do mesmo diploma legal, de modo que todos têm o direito básico de obter dos órgãos públicos informações particulares ou gerais, bem como de acesso a registros administrativos e atos do governo³⁴.

Notório que a Lei de Acesso à Informação (LAI), tornou-se uma importante ferramenta para que a população acompanhe o que de fato ocorre na administração pública, bem como a aplicação de recursos, possibilitando que a população possa exigir transparência e probidade por parte do ente federado³⁵.

Conseqüentemente, por meio dos mecanismos da LAI, inclusive pela regulamentação da possibilidade da solicitação de documentos, é possível que a população auxilie os órgãos de controle, de modo que, ao constatar uma possível irregularidade, possam ser efetuadas denúncias às autoridades competentes³⁶.

Como mencionado, o sigilo na administração pública deve ser tratado como exceção.

29 DE ARAÚJO, Maria Lirida Calou et al. *Lei de Acesso à Informação e ao Controle Social na Administração Pública federal*. Revista Digital de Direito Administrativo, v. 8, n. 2, p. 49-67, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/179143>. Acesso em: 23 ago. 2022.

30 BOBBIO, Norberto. *O Futuro da Democracia: uma defesa das regras do jogo*. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 85.

31 RODRIGUES, op. cit., p. 237-253, 2020.

32 SESTI DE GOIS, V. A.; RODRIGUES, F. DA S. *O princípio da publicidade e a lei de acesso à informação*. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 15 out. 2021. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14078> Acesso em: 27 jul. 2022.

33 RODRIGUES, op. cit., p. 89-123, 2014.

34 SILVEIRA, Pedro Afonso Domingos; DA SILVA, Rosane Leal. *A implementação da Lei de Acesso à Informação Pública no Brasil e a cultura do sigilo: análise dos portais do Poder Executivo Federal*. Revista da Faculdade de Direito UFPR, v. 65, n. 3, p. 85-114, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/68473/43412>. Acesso em: 22 ago. 2022.

35 ARAÚJO, Jader Silva. *Atividade de inteligência sob o prisma do princípio da publicidade*. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1700> Acesso em: 27 jul. 2022.

36 LOURENÇO, Bruno Cristianismo. *CONTROLE SOCIAL POR MEIO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO MUNICÍPIO DE GLÓRIA D'OESTE-MT*. Revista Interdisciplinar Animus, v. 1, n. 10, p. 48-56, 2021. Disponível em: <https://animus.plc.ifmt.edu.br/index.php/v1/article/view/44>. Acesso em: 23 ago. 2022.

Assim sendo, com relação as possibilidades de sigilo, tem-se que, as informações consideradas sigilosas, ou seja, aquelas que, sendo de interesse público e que se relacionem à segurança nacional poderão ser mantidas em sigilo, diferentemente das informações que se referem a saúde, educação ou qualquer tema que esteja relacionado com direitos fundamentais individuais e coletivos, pois, a administração pública possui a obrigação de disponibilizar as informações destes para o cidadão³⁷.

O inciso III, do art. 4º da LAI, disciplina que informação sigilosa é “aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado”³⁸.

Por conseguinte, a LAI disciplina, em seu art. 5º, que “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”³⁹.

Resta claro a preocupação do legislador “tanto em relação a qualidade quanto celeridade na prestação da informação”⁴⁰.

Ademais, a partir da leitura conjunta dos arts. 1º, 2º e 10, da LAI, conclui-se que qualquer interessado, devidamente identificado, independentemente de motivação, pode solicitar as informações de interesse público perante as entidades públicas ou privadas⁴¹.

Assim, dando concretude ao direito de acesso à informação, regulamentando o disposto na Constituição Federal de 1988, a referida lei também estabelece, em seus arts. 23 e 24, a classificação das informações quanto ao grau e prazos de sigilo nos artigos⁴².

Portanto, a partir do momento que um documento é considerado imprescindível à segurança da sociedade ou do Estado, inicia-se o “processo conhecido como classificação de informações, com diferentes prazos de expiração deste sigilo, de acordo com o grau de sensibilidade do documento”⁴³.

Consoante o art. 24 da LAI as informações podem ser classificadas como ultrassecretas, secretas ou reservadas. Às informações ultrassecretas é dado um prazo máximo de sigilo de 25 (vinte e cinco) anos; já as informações secretas podem ter sigilo declarado de 15 (quinze) anos; e as informações classificadas como reservadas, prazo máximo de sigilo de 5 (cinco) anos⁴⁴.

Entretanto, o artigo 31 da LAI determina que as informações cujo teor goze de conteúdo pessoal, quais sejam, aqueles relacionados à intimidade, vida privada, honra e imagem, bem como liberdades e garantias individuais, terão seu acesso mantido sob sigilo pelo prazo de 100

37 SILVEIRA, Pedro Afonso Domingos; DA SILVA, Rosane Leal. *A implementação da Lei de Acesso à Informação Pública no Brasil e a cultura do sigilo: análise dos portais do Poder Executivo Federal*. *Revista da Faculdade de Direito UFPR*, v. 65, n. 3, p. 85-114, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/68473/43412>. Acesso em: 22 ago. 2022.

38 *Ibid.*

39 *Ibid.*

40 MACEDO, Alisson Landin. *O princípio da publicidade como instrumento de controle social do estado e seu impacto no sistema financeiro nacional*. *Vertentes do Direito*, v. 3, n. 2, p. 151-167, 2016. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/direito/article/view/2080>. Acesso em: 20 ago. 2022.

41 OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Curso de Direito Administrativo*. 10. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022. n.p.

42 OLIVEIRA, Heli Alves de. *O princípio da publicidade no Direito Administrativo*. São Paulo: Dialética, 2022, p. 147.

43 ANTUNES, Luiz Fernando Toledo. *Desclassificação tarjada: o sigilo de documentos das forças armadas brasileiras no contexto da Lei de Acesso à Informação*. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30717>. Acesso em: 25 jul. 2022.

44 BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 nov. 2011*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 ago. 2022.

(cem) anos, independentemente da classificação que possuir⁴⁵.

Observa-se nos dois parágrafos supracitados que a LAI preserva características de outras legislações anteriores, sobre sigilo de documentos na administração pública, criadas na ditadura militar, como por exemplo, o decreto 60.147, de 1967, que previa classificações de documentos como reservado, confidencial, secreto ou ultrassecreto⁴⁶.

No que tange os prazos da classificação de informações quanto ao grau de sigilo, a LAI inovou, determinando que sejam máximos e improrrogáveis, fator que frustra o sigilo eterno do acesso às informações⁴⁷.

Não obstante, quando as informações são referentes ao Presidente e Vice-Presidente da República, bem como seus respectivos cônjuges e filhos(as), podendo colocar em risco sua segurança ou sua vida, a classificação será de informação reservada e será mantido seu sigilo será mantido até o término do exercício do mandato, mesmo em caso de reeleição⁴⁸.

Ainda, o prazo final do sigilo pode ser estabelecido consoante a determinado evento, sempre respeitando o prazo máximo de acordo com o tipo de classificação e, findo o período, seja por evento ou apenas por prazo máximo, a informação deve tornar-se pública de forma automática⁴⁹.

No que se refere ao fornecimento de informação sigilosa a LAI traz como exigência o fornecimento parcial, assegurando que trechos, cujo acesso não traga risco à sociedade, sejam obtidos por meio de certidão, extrato ou cópia, deixando oculta apenas a parte sob sigilo. Sendo negado o acesso às informações objeto de pedido de certidão, não havendo fundamentação adequada, o responsável estará sujeito a medidas disciplinares, conforme artigos. 7º, § 4º e art. 32, I da mesma Lei de acesso à informação⁵⁰.

Salienta-se que o parágrafo único do art. 21 da LAI suprime a restrição de acesso de documentos que acarrete como consequência o resguardo das violações dos direitos humanos praticadas por agentes públicos ou a mando de autoridades públicas. Fato que demonstra o objetivo do legislador em fazer da LAI um mecanismo que se compromete em manter viva a memória do recente passado histórico do país⁵¹.

Ademais, imperioso ressaltar que no ano de 2012 foi expedido o Decreto 7.724, tendo como função regulamentar, no âmbito do Poder Executivo federal, os procedimentos para a garantia do acesso à informação e para a classificação de informações que estejam sob sigilo. Ou seja, o Decreto em questão regulamenta a LAI e também esclarece de forma mais pormenorizada os procedimentos para classificação dos documentos sigilosos⁵².

Dessa maneira, ao observar o art. 31 do Decreto 7.724/12, tem-se que a decisão que

45 SESTI DE GOIS, V. A.; RODRIGUES, F. DA S, *op. cit.*

46 ANTUNES, *op. cit.*

47 SILVA, Isabela Costa da. *A dimensão do acesso à informação pública e os arquivos do regime militar: um olhar sobre a função social dos arquivos*. 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22361>. Acesso em: 24 ago. 2022.

48 BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 nov. 2011*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 ago. 2022.

49 *Ibid.*

50 OLIVEIRA, Heli Alves de. *O princípio da publicidade no Direito Administrativo*. São Paulo: Dialética, 2022, p. 148.

51 SILVA, Isabela Costa da. *A dimensão do acesso à informação pública e os arquivos do regime militar: um olhar sobre a função social dos arquivos*. 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22361>. Acesso em: 24 ago. 2022.

52 VELASCO, Karolina Oliveira. *Lei de Acesso à Informação: uma análise crítica na perspectiva da Arquivologia*. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/24120>. Acesso em: 25 jul. 2022.

para que se possa classificar a informação em qualquer grau de sigilo deve-se formalizar no Termo de Classificação de Informação (TCI)⁵³.

Oportuno salientar que a LAI não estabelece apenas a classificação de documentos sigilosos, mas também há a possibilidade de reclassificação e desclassificação do sigilo, que podem ser realizados através de pedidos de reavaliação da classificação⁵⁴.

Sendo assim, após a análise dos conceitos e dispositivos da LAI, bem como o Decreto que a regula, percebe-se que estes são fundamentais para a garantia de direitos da sociedade, sendo possível entender que o texto da LAI carrega consigo a preocupação do legislador com a transparência dos feitos da Administração Pública marcando um novo momento na forma de administrar⁵⁵.

A PERTINÊNCIA DOS DOCUMENTOS SIGILOSOS NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO, CONSIDERANDO AS PREMISAS CONSTITUCIONAIS ADMINISTRATIVAS VIGENTES

Caso de sigilo imposto pelo poder executivo federal

Embora a população tenha acesso ao Portal da Transparência, cada vez mais as despesas com o cartão corporativo da Presidência da República estão sendo mantidas em sigilo.

Cumprido esclarecer que “cartão corporativo” é o termo popularmente usado para designar o Cartão de Pagamento do Governo Federal (CPGF), que foi instituído pelo Decreto nº 5.355, de 2005, para ser utilizado em despesas do dia a dia da Administração Pública ou em situações de emergência⁵⁶.

Na tentativa de derrubar o sigilo dos gastos presidenciais, o jornal Folha de São Paulo solicitou, em Ação Cominatória com pedido de tutela antecipada, o direito de acesso às informações detalhadas dos gastos presidenciais, fundamentando que “a regra é a publicidade de todos os atos da Administração Pública, como previsto no art. 3º, I, Lei nº 12.527/2011”⁵⁷.

Por sua vez, a União alegou que o interesse público não foi negligenciado, pois tais gastos públicos passam por controle “dos órgãos de controle da Administração Pública como a Controladoria-Geral da União, Ministério Público Federal e por essa Advocacia-Geral da União”⁵⁸.

Alegou, ainda, que a transparência foi mitigada pelo legislador, no art. 25 da LAI, quando admite que pode haver restrições do acesso a informações pessoais e sigilosas e que, portanto, as informações requeridas pelo autor da ação encontram-se amparadas pelo § 2º do art. 24, da LAI, uma vez que tais informações somam apenas 7% das despesas executadas em 2019 no

53 BRASIL. Decreto 7.724 de 16 de maio de 2012. *Diário Oficial da União, Brasília, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 24 ago. 2022.*

54 PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Direito administrativo*. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018, n.p.

55 SILVA, op. cit.

56 NOGUEIRA, Valdiney; OLIVEIRA, Bruno. *Princípio da publicidade e a (in) constitucionalidade do sigilo decretado nos gastos do cartão corporativo presidencial*. *Suffragium-Revista do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará*, v. 11, n. 18, 2020. Disponível em: <https://suffragium.emnuvens.com.br/suffragium/article/view/81>. Acesso em: 17 set. 2022.

57 BRASIL. *Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Suspensão de Liminar e de Sentença nº 3083. Relator: MINISTRO PRESIDENTE DO STJ Humberto Martins. São Paulo, SP, 23 de março de 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?tipoPesquisa=tipoPesquisaNumeroOrigem&termo=>. Acesso em: 20 set. 2022.*

58 *Ibid.*

âmbito da Presidência da República⁵⁹.

O pedido de quebra de sigilo foi parcialmente deferido pelo TRF3, concedendo a liminar para que a União detalhasse tais despesas com documentação comprobatória, inclusive as classificadas como sigilosas que não se referissem à segurança nacional⁶⁰.

Para fundamentar sua decisão, o TRF3 explanou que a Lei nº 12.527/11 foi criada para regular direito ao acesso à informação já previsto na Constituição Federal de 1988, sendo dever dos órgãos públicos que integram a administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, bem como as Cortes de Contas, Judiciário e Ministério Público, tanto na esfera federal, quanto estadual, municipal e do Distrito Federal assegurar o referido acesso⁶¹.

Ainda, trouxe à baila que tanto a Constituição Federal de 1988, quanto a lei supramencionada, não excluem a possibilidade da existência de informações sigilosas, asseverando, porém, que tais informações sigilosas se referem àquelas que são imprescindíveis à segurança da sociedade e do Estado⁶².

Por fim, aprofundando no caso concreto, fundamentou que:

[...]Entretanto, naqueles gastos considerados sigilosos, não houve especificação sobre quais deles dizem respeito à segurança, ou seja, aqueles incluídos no rol do art. 6º da Portaria nº 37/2012 do Gabinete de Segurança Institucional e art. 1º da Portaria nº 612/1997 da Presidência da República.

Ademais, o fato de existir controles interno e externo, pelo TCU, dos gastos, não retira o interesse da publicização das informações sobre dispêndio do dinheiro público. Isto porque, como se denota, não se busca a regularidade das contas da Presidência, mas sua divulgação, em observação ao princípio da transparência. O dinheiro é público, devendo a Administração Pública prestar contas à sociedade⁶³.

Percebe-se, diante da citação supracitada, que a liminar foi concedida para que fosse atendido o princípio da transparência, bem como por não ter ficado explícito quais gastos seriam temerários à segurança para que fosse mantido o sigilo.

Diante do deferimento da liminar, a União entrou com pedido de suspensão de liminar e de sentença no Superior Tribunal de Justiça (STJ)⁶⁴.

O presidente do STJ, Ministro Humberto Martins, entendeu que há que agir com cautela ao efetuar uma reanálise da estratégica traçada pelo órgão competente, no que concerne as informações sigilosas, com a finalidade de assegurar a segurança presidencial e ressaltou que o Tribunal de Contas da União, ao realizar o controle externo do Poder Executivo Federal, concluiu que as despesas realizadas por meio do CPGF eram regulares, suspendendo a liminar⁶⁵.

Diante do acima exposto, vislumbra-se a preocupação do Ministro com a segurança do **Presidente da República** caso a liminar fosse mantida sem debate prévio em ação ordinária, pois

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. *Suspensão de Liminar e de Sentença nº 3083. Relator: MINISTRO PRESIDENTE DO STJ Humberto Martins. São Paulo, SP, 23 de março de 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?tipoPesquisa=tipoPesquisaNumeroOrigem&termo=50091927920204036100&totalRegistrosPorPagina=40&aplicacao=processos.ea>. Acesso em: 20 set. 2022.*

⁶² BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. *Suspensão de Liminar e de Sentença nº 3083. Relator: MINISTRO PRESIDENTE DO STJ Humberto Martins. São Paulo, SP, 23 de março de 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?tipoPesquisa=tipoPesquisaNumeroOrigem&termo=50091927920204036100&totalRegistrosPorPagina=40&aplicacao=processos.ea>. Acesso em: 20 set. 2022.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

a segurança do Presidente da República é um dos motivos de exceção à publicidade, previsto na LAI, conforme já analisado.

SIGILO, AUTORITARISMO E O ESTADO DE EXCEÇÃO

Oportuno que se faça um destaque acerca dos regimes totalitários, pois, embora haja o descontentamento de parte da população acerca dos sigilos, uma parcela grande da sociedade justifica os sigilos impostos sem questionar, o que amedronta os conhecedores da história dos regimes autoritários, visto que, o sigilo quando não motivado pelas exceções impostas pela lei, não deve ser compactuado pela população, independentemente de quem o haja determinado, a despeito de tudo que se conhece da história dos regimes totalitários, afinal, o Brasil é um país democrático.

Ademais, cabe salientar que “um dos lugares-comuns de todos os velhos e novos discursos sobre a democracia consiste em afirmar que ela é o governo do “poder visível””⁶⁶.

Retomando o sigilo dos gastos presidenciais com CPGF, apresentados no tópico anterior, entende-se que:

[...] não nos parece sólida tal determinação de sigilo sobre o CPGF Presidencial, eis que este meio, como visto, serve apenas para pequenas despesas e pagamento de serviços, mas que, dado o seu sigilo e conseqüente impedimento de fiscalização, tem gerados inúmeras denúncias de mal-uso de tal cartão. Ora, se a defesa alegada pela União é a segurança institucional do Presidente da República e de seu staff, qual seria o problema de apresentar as contas posteriormente aos eventos, viagens internacionais e demais atividades em que demandou uso do CPGF. Evidente que tal afastamento da publicidade macula os princípios da publicidade e da moralidade determinados à Administração Pública pelo Constituinte Originário⁶⁷.

Nesse sentido, entende-se que o Governo Federal, ao impor sigilo sobre os gastos do Presidente da República, coloca o Brasil em uma realidade não democrática, pois o autocontrole do Estado e da sociedade sobre os gastos dos que estão governando restam prejudicados. Ademais, percebe-se que a publicidade tem sido usada como forma de propaganda, na busca por adesão a interesses privados e não para a garantia dos preceitos constitucionais⁶⁸.

Tal ocultação de atos administrativos, quando travestidos de exceção legal de sigilo, unido com a polarização e paixão por políticos, pode ser observado à luz das origens do autoritarismo, por Hannah Arendt, que ao tratar da história da Inglaterra explica que:

Exigia um corpo de assistentes altamente treinados e dignos de confiança, cuja lealdade e patriotismo não estivessem ligados à ambição e à vaidade pessoal, e que teriam de renunciar até mesmo à aspiração tão humana de verem o nome que portavam associado às suas façanhas. Sua maior paixão teria de ser o sigilo (“quanto menos se falar dos funcionários britânicos, melhor”) e uma função por trás dos bastidores; seu maior desprezo seria pela publicidade e por aqueles que a apreciavam. [...] Seu orgulho era realmente “permanecer mais ou menos oculto [e] puxar os cordões”. Em contrapartida, e para que possa executar o seu trabalho, o burocrata tem de se sentir a salvo de controles — tanto de louvor como de reprovação⁶⁹.

66 BOBBIO, Norberto. *O Futuro da Democracia: uma defesa das regras do jogo*. 6 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 82.

67 NOGUEIRA, Valdiney; OLIVEIRA, Bruno. *Princípio da publicidade e a (in) constitucionalidade do sigilo decretado nos gastos do cartão corporativo presidencial*. *Suffragium-Revista do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará*, v. 11, n. 18, 2020. Disponível em: <https://suffragium.emnuvens.com.br/suffragium/article/view/81>. Acesso em: 17 set. 2022.

68 DO CARMO FERNANDES, Luiz Carlos. *Propaganda, transparência e accountability: a construção de indicadores para uma governança democrática*. *Revista Panorama-Revista de Comunicação Social*, v. 11, n. 1, p. 46-52, 2021. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/9026>. Acesso em 17 set. 2022.

69 ARENDT, Hannah. *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989. n.p.

A citação supramencionada impressiona, pois poderia facilmente ser utilizada para descrever as ações do Poder Executivo, principalmente no que tange a violação da publicidade e os meios legais de sigilo, erroneamente utilizados, para manter-se a salvo do total controle, bem como assegurar a admiração dos seus atuais apoiadores.

Oportuno mencionar que ditadores “tinham horror mortal da publicidade, e confiavam exclusivamente em manobras clandestinas”⁷⁰.

Entende-se que Estado de Exceção é um mecanismo clássico em que um governo, em função de ameaças, reais ou não, suspende direitos, sendo o soberano responsável por decidir sobre o estado de exceção e situação de ameaça à unidade política⁷¹.

Questiona-se, diante da premissa supracitada, se o Brasil vive atualmente em um Estado de Direito ou um Estado de Exceção.

Para Giorgio Agamben, em seu livro Estado de Exceção, há o entendimento de que em muitos estados modernos há pessoas que vivem sob um regime de Estado de Direito, ao passo que outras sucumbem a um Estado de exceção, a garantia de direitos não vale para todos da mesma maneira, sendo que tal contraste pode ser entendido pelas origens históricas do autoritarismo e pelo fato do sistema democrático ainda ser incipiente⁷².

Cabe ressaltar que “o estado de exceção não é um direito especial (como o direito da guerra), mas, enquanto suspensão da própria ordem jurídica, define seu patamar ou seu conceito-limite”⁷³.

Por fim, entende-se que, embora exista espaço para os documentos reservados, secretos e ultrassecretos, há uma banalização da classificação dos documentos como tais pelo Poder Executivo, uma vez que frequentemente o princípio da publicidade é frontalmente violado, tendo em vista que a maioria dos casos analisados durante esta pesquisa não se adequam às exceções de sigilo, mas sim, como uma forma de publicidade inversa, onde esconder gastos acaba por deixar a população com a falsa sensação de que o dinheiro público está sendo utilizado de acordo com os preceitos legais, éticos e morais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto no decorrer da presente pesquisa a regulamentação do direito ao acesso à informação no Brasil é relativamente recente, visto que apenas em 2011 foi promulgada a Lei de Acesso à Informação, mesmo que o direito à publicidade, como princípio constitucional, tenha nascido em 1988 com a promulgação da Constituição Federal.

Observou-se que, como o Brasil passou por um momento sombrio de regime militar ditatorial, com obscuridade em atos, fatos e documentos administrativos, os resquícios deste tempo permeiam o dia a dia da Administração Pública até os dias atuais, visto que alguns gestores do Poder Executivo continuam demonstrando práticas autoritárias, como a frequente imposição de sigilo dos gastos públicos. Tal ocultação de atos administrativos, travestidos de exceção legal de sigilo, foi observado à luz das origens do autoritarismo, por Hannah Arendt.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ SCHMITT, Carl. *Teologia Política*. Trad. Elisete Antoniuk. Belo Horizonte: Del Rey, 2006. n.p.

⁷² AGAMBEN, Giorgio. *Estado de exceção*. Boitempo Editorial, 2011. n.p.

⁷³ AGAMBEN, Giorgio. *Estado de exceção*. Boitempo Editorial, 2011. n.p.

Ademais, diante dos ensinamentos de Giorgio Agamben, verificou-se que o Brasil permanece diante de um contínuo Estado híbrido, mesclando Estado de Direito e Estado de Exceção, de modo que, embora a população tenha direitos e viva sob um regime teoricamente democrático, seus direitos acabam sendo suprimidos por atitudes autoritárias de alguns gestores do Poder Executivo, como é o caso da supressão do direito à publicidade e transparência dos gastos públicos, visto que, mesmo sendo uma garantia constitucional, é violado com frequência sob fundamentações que perpassam as exceções legais.

Desse modo, entende-se que a Administração Pública, ao ferir o princípio da publicidade, afronta também o direito fundamental à informação.

Para mais, verificou-se que o termo “transparência” decorre da publicidade e possui um condão mais atual, que prima por uma administração cristalina, na busca da garantia do controle dos atos da administração pública por meio do acesso à informação clara e acessível, o que muitas vezes é dificultado por dados não inteligíveis à uma grande parcela da população.

Ao expender as possibilidades de sigilo na esfera do Direito Administrativo, à luz da Lei nº 12.527/2011, conhecida por Lei de Acesso à Informação (LAI), constatou-se que determinados documentos podem ser classificados como sigilosos, mas apenas em casos excepcionais, por razões de interesse público e que se relacionam à segurança nacional.

Ocorre que, ao analisar o caso de sigilo imposto pelo Poder Executivo, dos gastos do cartão corporativo, conclui-se que, nem sempre há uma relação com segurança nacional, tampouco interesse público na manutenção de sigilo, tratando-se, portanto, de benesses políticas e ferindo frontalmente as normas jurídicas vigentes no Brasil, o que mais uma vez revela o caráter autoritário de tais manobras.

Sendo assim, ao findar a presente pesquisa, conclui-se com a violação frequente do princípio da publicidade e da transparência, estes se tornam inócuos, pois não possuem a capacidade de assegurar o acesso e, conseqüentemente, o controle pela população, no que tange os gastos do Poder Executivo Federal.

Salienta-se a importância de mais estudos acerca do presente tema, pois os doutrinadores clássicos ainda pouco se posicionam acerca dos sigilos impostos no âmbito do Poder Executivo, explanando apenas sobre conceitos básicos, sem de fato se posicionar a respeito do assunto, sendo necessário a busca por teses de mestrado, doutorado e artigos em revistas científicas para a conclusão desta pesquisa.

Por fim, conclui-se que resta confirmada a hipótese de que embora exista espaço para os documentos sigilosos, há uma banalização da classificação de sigilo de documentos pelo Poder Executivo, violando frontalmente o princípio da publicidade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Luiz Fernando Toledo. Desclassificação tarjada: o sigilo de documentos das forças armadas brasileiras no contexto da Lei de Acesso à Informação. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30717>. Acesso em: 25 jul. 2022.

ARAÚJO, Jadher Silva. Atividade de inteligência sob o prisma do princípio da publicidade. 2021.

Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/1700> Acesso em: 30 jul. 2022.

ARENDDT, Hannah. Origens do totalitarismo. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

BOBBIO, Norberto. O Futuro da Democracia: uma defesa das regras do jogo. 6 eds. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

BODART, Cristiano das Neves. Gestão Pública: transparência, controle e participação social. Vila Velha: Faculdade Novo Milênio, 2015.

BRASIL. Decreto 7.724 de 16 de maio de 2012. Diário Oficial da União, Brasília, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 24 ago. 2022.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Suspensão de Liminar e de Sentença nº 3083. Relator: MINISTRO PRESIDENTE DO STJ Humberto Martins. São Paulo, SP, 23 de março de 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?tipoPesquisa=tipoPesquisaNumeroOrigem&termo=50091927920204036100&totalRegistrosPorPagina=40&aplicacao=processos.ea>. Acesso em: 20 set. 2022.

CALDERON, Mariana Paranhos. A Evolução do Direito de Acesso à Informação até a Culminância na Lei n. 12.527/2011. Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/download/199/201/740>. Acesso em: 03 ago. 2022.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. Curso de Direito Administrativo. 17. ed. Salvador: Juspodivm, 2019.

DE ARAÚJO, Maria Lírida Calou *et al.* Lei de Acesso à Informação e ao Controle Social na Administração Pública federal. Revista Digital de Direito Administrativo, v. 8, n. 2, p. 49-67, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/179143>. Acesso em: 23 ago. 2022.

DE SOUZA, Alice Batista; DE OUTEIRO, Gabriel Moraes; ARAUJO, Marcilene Feitosa. Transparência pública: uma análise dos dados governamentais abertos nos municípios dos estados do Pará e São Paulo. Caderno de Administração, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/41812>. Acesso em: 31 jul. 2022.

DO CARMO FERNANDES, Luiz Carlos. Propaganda, transparência e accountability: a construção de indicadores para uma governança democrática. Revista Panorama-Revista de Comunicação Social, v. 11, n. 1, p. 46-52, 2021. Disponível em: <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/panorama/article/view/9026>. Acesso em 17 set. 2022.

FICO, Carlos. História do Tempo Presente, eventos traumáticos e documentos sensíveis: o caso brasileiro. Varia história, v. 28, p. 43-59, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vh/a/P7RGYB-DbYn755mZRVGq3vGx/>. Acesso em 25 jul. 2022.

GOMES, A. Lei de acesso à informação: o cidadão enquanto sujeito informativo. BIBLOS, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 5–21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5635>. Acesso em: 31 jul. 2022.

LEITE, Tiago Medeiros. Crime de desaparecimento forçado de pessoas: análise à luz da justiça de transição no Brasil. Campina Grande: Editora da Universidade Estadual da Paraíba, 2018.

LOURENÇO, Bruno Cristianismo. CONTROLE SOCIAL POR MEIO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO MUNICÍPIO DE GLÓRIA D'OESTE-MT. Revista Interdisciplinar Animus, v. 1, n. 10, p. 48-56, 2021. Disponível em: <https://animus.plc.ifmt.edu.br/index.php/v1/article/view/44>. Acesso em: 23 ago. 2022.

MACEDO, Alisson Landin. O princípio da publicidade como instrumento de controle social do estado e seu impacto no sistema financeiro nacional. Vertentes do Direito, v. 3, n. 2, p. 151-167, 2016. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/direito/article/view/2080>. Acesso em: 20 ago. 2022.

MAROCCO, Cássio *et al.* O princípio da publicidade administrativa no Estado Constitucional de Direito. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94718> Acesso em: 27 jul. 2022.

MAYER, Vinícius Lopes. A Publicidade Comparativa em Portugal e no Brasil. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/7f5e5e907d6cb060500778ca5452b6db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> Acesso em: 27 jul. 2022.

MOTTA, Rodrigo Patto Sá. Passados Presentes: o golpe de 1964 e a ditadura militar. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

NOGUEIRA, Valdiney; OLIVEIRA, Bruno. Princípio da publicidade e a (in) constitucionalidade do sigilo decretado nos gastos do cartão corporativo presidencial. Suffragium-Revista do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará, v. 11, n. 18, 2020. Disponível em: <https://suffragium.emnuvens.com.br/suffragium/article/view/81>. Acesso em: 17 set. 2022.

OLIVEIRA, Heli Alves de. O princípio da publicidade no Direito Administrativo. São Paulo: Dialética, 2022.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Curso de Direito Administrativo. 10. ed. Rio de Janeiro: Método, 2022.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. Direito administrativo. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

RESENDE NETO, Osvaldo Resende Neto. O princípio da publicidade como medida essencial ao controle dos atos estatais. Revista de Processo, Jurisdição e Efetividade da Justiça, Sergipe, v. 2, n. 1, p. 111-128, jun. 2016. Semestral. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistaprocessojurisdicao/article/view/392/394>. Acesso em: 30 jul. 2022.

RODRIGUES, João Gaspar. Publicidade, transparência e abertura na administração pública. Revista de Direito Administrativo, v. 266, p. 89-123, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/32142>. Acesso em 30 jul. 2022.

RODRIGUES, Karina Furtado. A política nas políticas de acesso à informação brasileiras: trajetória e coalizões. Revista de Administração Pública, v. 54, p. 142-161, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nsqxzWDS4yVPRLMhNZJkkB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2022.

RODRIGUES, Karina Furtado. Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia. Cadernos EBAPE. BR, v. 18, p. 237-253, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/x7BckSpN4dvNMqQmkM5QHcq/?format=html&lang=pt#>. Acesso em: 30 jul. 2022.

SCHMITT, Carl. Teologia Política. Trad. Elisete Antoniuk. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

SESTI DE GOIS, V. A.; RODRIGUES, F. DA S. O princípio da publicidade e a lei de acesso à informação. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 5, n. 1, 15 out. 2021. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14078> Acesso em: 27 jul. 2022.

SILVA, Isabela Costa da. A dimensão do acesso à informação pública e os arquivos do regime militar: um olhar sobre a função social dos arquivos. 2021. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/22361>. Acesso em: 24 ago. 2022.

SILVEIRA, Pedro Afonso Domingos; DA SILVA, Rosane Leal. A implementação da Lei de Acesso à Informação Pública no Brasil e a cultura do sigilo: análise dos portais do Poder Executivo Federal. Revista da Faculdade de Direito UFPR, v. 65, n. 3, p. 85-114, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/direito/article/view/68473/43412>. Acesso em: 22 ago. 2022.

VAZ, J. C.; RIBEIRO, M. M.; MATHEUS, R. Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil. Cadernos PPG-AU/UFBA, [S. l.], v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/5111>. Acesso em: 31 jul. 2022.

VELASCO, Karolina Oliveira. Lei de Acesso à Informação: uma análise crítica na perspectiva da Arquivologia. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/24120>. Acesso em: 25 jul. 2022.



Como a pandemia do Covid-19 contribuiu para alterar as estratégias de aquisição de produtos e gestão de estoques das redes supermercadistas - estudo de caso: rede de varejo localizada no interior do estado de São Paulo

How the Covid-19 pandemic contributed to changing the strategies for acquiring products and managing inventories of supermarket chains - case study: retail chain located in the interior of the state of São Paulo

André Luiz Crescêncio

Graduando em Tecnólogo de Logística, Faculdade de Tecnologia de Jahu, Jaú, Brasil

Leonardo Ronchesel Garcia

Graduando em Tecnólogo de Logística, Faculdade de Tecnologia de Jahu, Jaú, Brasil

Manuel de Jesus Lucas

Tecnólogo de Logística, Faculdade de Tecnologia de Jahu, Jaú, Brasil

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.11

RESUMO

Esse estudo relata as medidas tomadas para combater a crise causada pelo coronavírus nas redes supermercadistas. Foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a entrevista. A pesquisa bibliográfica serviu de fonte para explicar a pandemia do coronavírus e seus efeitos numa empresa do ramo de varejo e também mostrar um panorama do país, enquanto a entrevista pode mostrar a realidade da gestão de estoque de uma rede supermercadista do interior de São Paulo. Com o surgimento da pandemia o comércio fechou suas portas e muitos setores da indústria foram afetados. Houve alteração na rotina dos profissionais de logística, incluindo a gestão de estoque. A rede supermercadista escolhida foi o Jaú Serve. A escolha deveu-se ao porte da empresa, que pode desta forma mostrar resultados mais significativos ao estudo. Ao fim do trabalho é possível identificar quais processos e estratégias foram alterados para combater a crise e quais dessas medidas passaram a incorporar o dia a dia do setor de compras e de gestão de estoques da empresa porque contribuíram para obter vantagens competitivas.

Palavras-chave: logística. gestão de estoques. pandemia.

ABSTRACT

This study reports the measures taken to combat the crisis caused by the coronavirus in supermarket chains. Bibliographic research and interviews were used. The bibliographic research served as a source to explain the coronavirus pandemic and its effects on a company in the retail sector and also show an overview of the country, while the interview can show the reality of inventory management in a supermarket chain in the interior of São Paulo. With the emergence of the pandemic, commerce closed its doors and many sectors of industry were affected. There was a change in the routine of logistics professionals, including inventory management. The supermarket chain chosen was Jaú Serve. The choice was due to the size of the company, which can thus show more significant results to the study. At the end of the work, it is possible to identify which processes and strategies were changed to combat the crisis and which of these measures began to incorporate the day to day of the company's purchasing and inventory management sector because they contributed to obtaining competitive advantages.

Keywords: logistics. inventory management. pandemic.

INTRODUÇÃO

A crise gerada pela pandemia do covid-19 impactou em maior ou menor escala todos os segmentos econômicos do país. Com o setor supermercadista não foi diferente. O setor foi um dos poucos que recebeu autorização do governo para funcionar ininterruptamente já que compete a ele, entre outras coisas, o fornecimento de produtos básicos necessário para abastecer e manter a população. Essa tarefa, contudo, se mostrou extremamente complexa, na medida em que a cadeia produtiva varejista se mostrou absolutamente despreparada para lidar com uma crise de tal magnitude, fato que levou ao desabastecimento de determinados produtos das gôndolas e a sucessivos aumentos de preço. Essa situação obrigou as áreas de suprimentos e de gestão de estoques a se reinventarem para minimizar e mitigar os efeitos oriundos da nova realidade do setor.

A crise proporcionou uma série de lições que foram utilizadas para nortear as decisões de compra de produtos e gestão de estoques durante os anos de 2020, 2021 e 2022 e que, atualmente, num ambiente econômico que está retomando os níveis pré-pandemia, passaram a ser utilizadas para nortear as atuais políticas de ressuprimento e gestão de estoques. Não se trata de mudanças que são implantadas em curto espaço de tempo, mas diante do novo cenário, que preconiza a maximização dos lucros através da eliminação das perdas e desperdícios existentes numa organização, se fazem absolutamente necessárias para que o setor supermercadista consiga cumprir seu papel perante a sociedade mantendo-a abastecida de forma economicamente sustentável. É dentro deste contexto que se encaixa este trabalho.

Objetivos do trabalho

Relatar os problemas e as medidas que foram adotadas para combater a crise gerada pelo corona vírus dentro de uma rede supermercadista entre os anos de 2020 e 2022 e demonstrar que até mesmo esse tipo de crise pode contribuir para motivar e viabilizar mudanças que possibilitem obter diferenciais competitivos dentro do ambiente empresarial.

Metodologia

Este artigo acadêmico utiliza como metodologia uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso que foi conduzido numa empresa do setor supermercadista e é sustentado por uma entrevista com um dos responsáveis pelas atividades de aquisição de produtos e gestão de estoques dessa rede de supermercados.

A pesquisa bibliográfica serve para coletar material científico referente ao tema proposto a fim de elucidar a problemática levantada. Para isso foram avaliados artigos científicos publicados em periódicos e revistas eletrônicas, livros e também conteúdo como notícias e matérias publicadas em sites especializados em economia e no setor estudado.

A entrevista que sustenta o estudo de caso, bem como as conclusões apresentadas ao final deste trabalho, foi respondida por um funcionário que atua na rede de varejo estudada e que possui larga experiência acumulada no setor de compras e gestão de estoques supermercadista. A escolha pela rede de supermercados Jaú Serve para ilustrar o estudo de caso se deve ao fato de um dos autores deste trabalho ser funcionário da empresa e ter vivenciado os problemas de desabastecimento gerados pelo surgimento do covid 19 e devido à mentalidade enxuta e de melhoria contínua, praticadas no dia a dia da rede, bastante tradicional no ramo onde atua e que procura oferecer a seus clientes os melhores preços e serviços possíveis. Atualmente a rede está presente em 16 cidades localizadas no interior do estado de São Paulo com um total de 40 lojas.

DESENVOLVIMENTO

O surgimento da pandemia do coronavírus

A crise econômica e social que assolou o Brasil entre 2020 e 2022 teve origem numa pandemia gerada pelo vírus Covid 19, que foi descoberto na província chinesa de Hubei em dezembro de 2019. Seus efeitos, contudo, de acordo com Silva *et al.* (2020), começaram a ser sentidos no Brasil apenas em março de 2020 quando o governo federal a declarou oficialmente

como pandêmica. Seu surgimento causou enormes impactos nas áreas sociais, sanitárias e econômicas e inicialmente deixou as empresas sem saber como agir já que não existia nenhuma previsão de quando a mesma se encerraria. O comportamento das empresas a partir de então passou a ser de busca incessante para encontrar a melhor estratégia para se manterem competitivas e, até mesmo, de sobrevivência, já que em alguns setores da economia ocorreu uma drástica diminuição nos pedidos de clientes e em outros, como ocorreu no setor supermercadista, houve um aumento repentino do consumo que não foi acompanhado pelo aumento das capacidades produtivas dos seus parceiros e fornecedores. Rezende *et al.* (2020) relata que frente a esse cenário de pandemia em escala global, além da preocupação relacionada a saúde, também passou a ser levantada a discussão sobre as mudanças nos setores econômicos e financeiros, motivados pela nos hábitos da população mundial.

Em consequência limitação de oferta de produtos e serviços ocasionada pela conjuntura atual levou a todos os agentes sociais e econômicos (indivíduos, empresas e governos) a modificarem seu comportamento de consumo. No atual contexto, o consumidor e, em particular, os indivíduos que são os agentes principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas, principalmente aquelas que atentam contra sua vida, que é o caso desta pandemia, dado que vai de encontro ao instinto básico de sobrevivência. (REZENDE *et al.*, 2020, p.54).

Para esse autor, foi a necessidade de se adaptar ao choque causado pela pandemia em escala global que “obrigou as empresas de todos os portes, bem como, negócios de todos os tipos, a se ajustarem de forma muito rápida à nova realidade imposta pelo vírus”.

LOGÍSTICA E GESTÃO DE ESTOQUES - CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A logística é definida pelo CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals* (2008), *apud* Pimenta *et al.* (2011, p. 25) como a “parte da gestão da cadeia de suprimentos responsável pelo planejamento, implementação e controle dos fluxos de bens, serviços e informações, da origem ao consumo, para atender as exigências dos consumidores”. Kotler (2000), *apud* Pereira *et al.* (2019), por sua vez já definia a logística como sendo uma ferramenta de ajuda para criar valor para o cliente pelo menor custo possível e assim satisfazer suas necessidades.

Uma das atividades que mais contribui para que os objetivos da logística citados tanto pelo CSCMP quanto por Kotler sejam plenamente atingidos é a chamada gestão de estoque que, segundo GARCIA *et al.* (2006), é uma prática muito antiga e que se encontrava presente desde os primeiros hábitos do ser humano que corresponde ao fato de guardarem alimentos e ferramentas visando inicialmente sua sobrevivência e, posteriormente, o desenvolvimento da humanidade. Slack (1997) corrobora com essa finalidade ao afirmar que:

O estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda. (SLACK *et al.*, 1997).

Com o passar do tempo o estoque acabou por incorporar uma série de outras funcionalidades. Para Paula *et al.* (2017) estocar não é somente o ato de guardar ou acumular produtos ou ferramentas e com o passar do tempo se tornou objeto de estudos em diferentes áreas além da logística, entre elas as ciências contábeis, administrativas e econômicas que também analisam esse objeto em suas disciplinas e sua importância é tamanha que os autores supracitados

afirmam que “é praticamente impossível que uma empresa consiga trabalhar sem estoques”.

Atualmente o estoque é enxergado como um recurso fundamental utilizado para auxiliar o funcionamento do trabalho de empresas que oferecem produtos aos consumidores e sua existência segundo Garcia *et al.* (2006) é justificada por uma série de razões que se encontram agrupadas em cinco funções principais: estoque de ciclo, estoque de segurança, estoque de coordenação, estoque especulativo e estoque em trânsito.

A partir do momento em que as empresas definem que sua forma de atuação no mercado deve ser baseada na existência de estoques e, tendo ciência que sua existência representa custos e também pode apresentar uma série de perdas e prejuízos, é necessário que as mesmas encontrem a melhor forma de os administrar. A essa atividade, cada vez mais importante para o sucesso ou fracasso de uma organização, convencionou-se dar a denominação de gestão de estoques, que é conceitualmente definida por Ching (2001) como sendo a união de medidas de planejamento (determina o que, quando e quanto será necessário disponibilizar ao cliente), de controle (garantia de que os registros de materiais refletem a real posição do estoque) e de retroalimentação (ferramenta que compare o planejado com o executado, permitindo identificar desvios).

Uma boa gestão de estoques preconiza a existência de ferramentas e indicadores que permitam aos gestores conduzir seu trabalho de forma adequada. De acordo com Paula *et al.* (2017, p. 99) tais recursos “permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados. Para tanto, contamos com vários indicadores de produtividade na análise e controle dos estoques”. Os autores ressaltam que, apesar de a atividade ter tido sua importância cada vez mais reconhecida no ambiente empresarial, o gerenciamento dos estoques ainda não é tido como importante por empresas de menor expressão, que acabam ignorando essa ação, o que é um ato arriscado, pois um estoque mal administrado pode causar despesas para a empresa.

Uma má gestão no estoque acarretaria em inúmeros prejuízos à empresa. Dentre eles elevação do cancelamento de pedidos, parada de produção por falta de matérias, falta de espaço para armazenamento, quantidades maiores de estoque enquanto a produção permanece constante, e assim vai. Portanto, sua existência em meio ao planejamento do controle de estoque torna-se essencial. A gestão age como protetora do aumento dos preços, é quem incentiva as economias na produção e, mais, é a gestão quem protege as empresas das incertezas na demanda e no tempo de reabastecimento do estoque. (OLIVEIRA e SILVA, 2014, p. 8).

A respeito da gestão de estoques, Paula *et al.* (2017) afirmam que uma boa gestão de estoques se relaciona também com a elaboração e gestão dos contratos firmados entre empresas (como, por exemplo, os supermercados) com seus fornecedores o que também tem relação com a capacidade de compra dos consumidores e com o Nível de Serviço oferecido aos consumidores.

A papel da curva ABC no controle dos estoques

A curva ABC é uma ferramenta de baixo custo que se tornou com o tempo uma das mais utilizadas pelos gestores logísticos que desejam alcançar uma gestão adequada dos estoques de uma organização sendo fundamental, também, para maximizar a eficiência e produtividade dos armazéns onde os produtos ficam armazenados antes de serem enviados aos clientes, se-

jam eles clientes intermediários ou finais.

Curva ABC é uma metodologia baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto, do século XIX, que realizou um estudo sobre renda e riqueza, em que ele observou que uma pequena parcela da população (20%) detinha a maior parte da riqueza (80%). Esse conceito se tornou uma grande ferramenta da administração. (FACCHINI *et al.*, 2019, p. 75).

Fachini *et al.* (2019) citam que Curva ABC pode ser usada para priorizar os itens estocados e os divide em três categorias. Isso deve ser realizado após um período de análise que varia de seis até doze meses. Depois de feita a observação, os produtos são divididos em três níveis, sendo os da classe A os mais importantes e requerem maior atenção uma vez que correspondem à maior parcela do valor monetário e da movimentação financeira do local. Os produtos de classe B são considerados intermediários e os da classe C são aqueles que apresentam baixo impacto financeiro, de até 10%, e pouco volume de rotação dentro das vendas.

A análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C. (VAGO *et al.*, 2013, p. 644).

O papel dos supermercados na cadeia varejista

Uma rede supermercadista é uma rede de lojas que se caracteriza por vender prioritariamente produtos de uso diário em pequenas quantidades para o consumidor final. Dentre desse setor, de acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) disponibilizados pela Go Back Log (2020), os maiores nomes são Carrefour, Assaí, GPA, Grupo Mateus e Cencosud/G-Barbosa. Esse formato de loja tem enfrentado a concorrência cada vez maior de lojas que oferecem outros formatos, como os chamados atacarejos, lojas de especialidades, hipermercados e mercados de bairro, mas o formato ainda é extremamente competitivo e possui um público cativo e fiel. Foram estas características que nortearam a temática abordada no estudo de caso que ilustra este trabalho.

ESTUDO DE CASO

A rede Jaú serve

A rede de supermercados Jaú Serve foi fundada em 1964 na cidade de Jaú e atua na região central do estado de São Paulo. Atualmente a rede é composta por 40 lojas distribuídas na região central do estado localizadas em 16 cidades, com área de venda de 44.000m² e conta com a colaboração de mais de 5 mil funcionários. Suas operações são sustentadas pela existência de um Centro de Distribuição localizado na cidade de Jau que abastece as lojas diariamente e é onde atua o profissional da área de gestão de estoques e suprimentos que forneceu as informações que permitiram a elaboração deste estudo de caso e as conclusões apresentadas no final do trabalho.

Gerenciamento do estoque durante a pandemia

A entrevista que ilustra este estudo de caso foi respondida em diversas reuniões presenciais que foram conduzidas no ambiente de trabalho onde o entrevistado atualmente desempenha suas funções de forma presencial. Esse local de trabalho é o mesmo local onde expediente diário um dos autores deste trabalho acadêmico. O entrevistado é um comprador experiente e possui enorme expertise na principal função que realiza que é a compra de produtos e, no desempenho de suas funções, negocia com fornecedores, ajuda no controle e gerenciamento dos estoques e promove promoções para os clientes da rede.

Por meio da entrevista foi possível constatar que, apesar das notícias veiculadas na mídia em dezembro de 2019 sobre uma possível doença com grande capacidade de transmissão, as primeiras alterações na gestão de estoque começaram a ser percebidas apenas em fevereiro de 2020, quando os primeiros casos foram oficialmente identificados e divulgados no país. Essa divulgação afetou significativamente as relações entre a instituição compradora e seus fornecedores, cujos representantes comerciais cancelaram o até então corriqueiro atendimento presencial e passaram a recorrer aos aplicativos de comunicação. Ainda que a solução encontrada tenha sido inovadora e funcional, sua adoção aumentou significativamente o trabalho de compras uma vez que não havendo mais encontros presenciais agendados, as transações com representantes dos fornecedores passaram a ocorrer com uma frequência mais elevada e sem dia e hora marcados.

Depois dessa mudança que afetou o relacionamento cliente-fornecedores, os gestores do supermercado perceberam um aumento desproporcional no consumo de produtos de *commodities*¹ e higiene pessoal, pois muitas pessoas passaram a adquirir quantidades maiores desses produtos para estocar em suas casas, fato que alterou o equilíbrio entre a oferta e a demanda desses produtos e ao conseqüente desabastecimento dos mesmos.

Outras mudanças percebidas que afetaram significativamente o fluxo do estoque foram aquelas motivadas pelas orientações gerais por parte do governo à população que inicialmente recomendavam e, numa segunda etapa tornaram obrigatórios, o uso de máscaras e álcool em gel em público, além de priorizar a comunicação por e-mail e aplicativos de mensagens, em detrimento dos atendimentos presenciais.

Atitudes e mudanças para combater a pandemia

A falta e o desabastecimento dos produtos ligados principalmente ao consumo diário fez com que houvesse um aumento generalizado nos preços desses produtos e afetou significativamente o relacionamento entre os parceiros comerciais, já que as cadeias produtivas não estavam preparadas para atender um aumento repentino no consumo, fato que foi potencializado pela falta de matérias primas e até mesmo de embalagens para acondicionar os produtos. Tais fatos levaram os fornecedores a elevar suas margens de lucro, mas gerou tensões entre os fornecedores e a rede varejista e entre as lojas da rede e seus clientes que não aceitaram facilmente o preço que passaram a pagar por causa do novo ambiente de negócios. As reclamações eram motivadas principalmente por causa dos aumentos bem acima da inflação oficial de produtos de uso diário, utilizados na alimentação como arroz, feijão, carnes, molhos e produtos de farinha.

¹ *Commodities*, segundo o entrevistado, no ambiente de varejo correspondem aos produtos vendidos nos supermercados caracterizados por serem de alto giro, baixo valor agregado e baixa margem de contribuição.

Para minimizar e mitigar os efeitos do desabastecimento de produtos e a perda da receita oriunda das vendas perdidas durante a pandemia, os gestores logísticos receberam orientações obtidas através do uso da Curva ABC para focar sua atuação na negociação e aquisição de produtos específicos para tentar satisfazer o consumidor, procurando manter no estoque produtos de consumo rápido e prático, de higiene corporal e pessoal e alimentos de uso diário, pois foi a demanda observada no estoque durante esse período. Tais produtos eram basicamente os que compunham os chamados itens A na curva ABC e contemplavam itens como arroz, feijão, cervejas, leite, açúcar, macarrão, óleos, molhos prontos e refrigerantes e cervejas entre outros.

O uso da curva abc para combater a crise

Quanto a utilização da metodologia da Curva ABC dentro do supermercado analisado, o entrevistado explicou que a utilização da curva ABC no depósito é utilizada para formatação de layout de armazenamento de produtos e para configuração de parâmetros do MRP. Ao aplicar a curva ABC no layout do CD consideramos as mercadorias de alto giro como A. Essas mercadorias são por exemplo o arroz, feijão, leite, cervejas, refrigerantes entre outros. Eles ficam armazenados em áreas de fácil acesso e normalmente nas primeiras ruas do CD. As mercadorias de médio giro (B) e as de baixo giro (C) ficam armazenados de forma subsequente a partir dos materiais da curva A.

Na gestão do MRP (Planejamento das Necessidades Materiais), é utilizado o mesmo conceito, onde os materiais de maior giro têm uma configuração com base a reposição imediata do material todos os dias e os materiais de médio e baixo giro, respeitam uma configuração onde existe um estoque mínimo a ser respeitado como gatilho do pedido.

Levando em consideração a utilização da metodologia da Curva ABC, é possível notar uma das estratégias utilizadas pelo supermercado em questão para lidar com os problemas causados pela pandemia. O entrevistado relatou que os produtos pertencentes a curva A foram tratados como prioridade, nas negociações e compras, visto que em um curto período de tempo, após o início da pandemia, houve falta de produtos específicos.

Conforme relata o entrevistado, os produtos de alto giro, que são os produtos básicos, tiveram uma alta procura, o que gerou grande demanda dentro do estabelecimento, com isso em um primeiro momento houve grande aumento na venda da categoria de commodities que são arroz, feijão, óleo, leite e açúcar. A identificação desses produtos proporcionou que novas estratégias fossem adotadas para suprir a falta dos mesmos e evitar o desabastecimento além de permitir a elaboração de uma política comercial tanto de aquisição de produtos junto aos fornecedores quanto na formação dos preços para o cliente final. Entre essas estratégias podem ser citadas a adoção de uma nova formulação do Lote Econômico de Compras, a ampliação da base de fornecedores e a substituição de produtos e marcas por outros menos conhecidos do público.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS

Toda crise apresenta uma lição e se mostra uma oportunidade de aprendizado e melhoria. (Yuval Noah Harari, ADAPTADO).

Este trabalho demonstra a importância de contar com colaboradores inovadores, flexíveis, criativos e competentes para superar uma crise e, a partir dela, conseguir obter vanta-

gens competitivas permanentes. Tais colaboradores, quando subsidiados por ferramentas como a curva ABC e por tecnologias de comunicação adequadas são capazes de se adaptar a novas situações e podem ajudar a superar até mesmo crises que surgiram inesperadamente e não têm perspectivas para acabar.

Os efeitos da pandemia ainda não foram totalmente superados e o mercado ainda não voltou ao normal, mas já se pode afirmar que algumas das medidas adotadas para superar a crise gerada pelo Covid-19 serviram de lições que, aprendidas, resultaram na adoção de novas posturas que passaram a incorporar o dia a dia da empresa. Entre elas podem ser citadas a nova forma de negociação entre os fornecedores e a rede de supermercados. A transação eletrônica, adotada no início da crise como forma de superar as restrições de deslocamento dos vendedores à empresa, foi aperfeiçoada e ampliada de tal forma que hoje em dia é possível obter cotações mais ágeis e mais amplas que proporcionaram um enorme aumento na competitividade da parte compradora perante seus fornecedores.

A pandemia proporcionou também descobrir empresas e marcas que antes da pandemia não eram oferecidas nas gôndolas das lojas que caíram no gosto do público e passaram a ser adquiridas de forma recorrente a partir de então. Essa medida veio acompanhada por uma análise das marcas, produtos e fornecedores que proporcionam melhores margens de lucro ao supermercado e atualmente se encontram em processo de depuração, que contempla a aquisição dos produtos e de fornecedores que contribuem com maiores margens de lucro nos resultados financeiros da empresa em detrimento das marcas e produtos, algumas até tradicionais, que apresentam menor margem de contribuição. Trata-se de um trabalho de médio prazo, mas seus resultados já começaram a aparecer.

REFERÊNCIAS

- CHING, H. Y. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística integrada: Supply Chain. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.
- FACCHINI, Eduardo; DA SILVA, Juliano Rubens; LEITE, Vitor Machado. Curva ABC e Estoque de Segurança. South American Development Society Journal, v. 5, n. 13, p. 73, 2019.
- GARCIA, E. S. *et al.* Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. 1a ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- OLIVEIRA, M. M. E. P.; SILVA, R. M. R. Gestão de estoque. Tese (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Instituto Cuiabano de Cultura e Ensino. Cuiabá, p.10. 2014.
- PAULA, P. R.; GOLIN, R. F.; MEWS, I. P. C. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ESTOQUE EM TEMPOS DE CRISE, Revista FACISA ON-LINE. Barra do Garças – MT, vol.6, n.3, p. 90 - 101, jul/dez. 2017
- PEREIRA, Edi Arrison *et al.* INOVAÇÃO NO MARKETING E NA LOGÍSTICA: A LOGÍSTICA PROMOCIONAL. Conhecimento Interativo, v. 13, n. 2, p. 18-43, 2019.

PIMENTA, M. L. Caracterização da dinâmica de integração interfuncional: um estudo multicaso em Marketing e Logística. [s.l.] Universidade Federal de São Carlos. Pimenta, M. L & Silva, AL da. (2012). Desafios da integração interfuncional: o papel da formalidade e da informalidade. Anais... XXXVI Encontro Anpad, 2011.

SLACK, N. *et al.* Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. ECONOMIA BRASILEIRA PRÉ, DURANTE E PÓS-PANDEMIA DO COVID-19: IMPACTOS E REFLEXÕES. OSE - Observatório Socioeconômico da COVID-19, Santa Maria, ano 2020, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>. Acesso em: 2 de abril de 2022.

VAGO, Fernando Rodrigues Moreira *et al.* A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC. Revista Sociais e Humanas, v. 26, n. 3, p. 638-655, 2013.

VAREJO supermercadista: perspectiva sobre o crescimento no Brasil. Go Back Log, 2020. Disponível em: <https://www.gobacklog.com/varejo-supermercadista/>. Acesso em 15 de abr. de 2022.



Uma análise da gestão de armazenagem de arquivos em um órgão público

An analysis of file storage management in a public agency

Jordana Geraldo Gonzales

Tecnóloga, FATEC-JAHU - CEETEPS

Marcio Guilherme da Silva Gonzales

Tecnólogo, FATEC-JAHU - CEETEPS

Manuel de Jesus Lucas

Mestre, FATEC-JAHU - CEETEPS

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.12

RESUMO

Não é de hoje que os problemas resultantes da gestão arquivística exercida em órgãos públicos passaram a ser uma questão de pauta, considerando-se os problemas decorrentes pela adesão de processos inadequados na condução dessa atividade. O presente artigo procura destacar a importância de adotar bons instrumentos na gestão de documentos ressaltando sua importância como facilitador do atendimento aos usuários no momento de localizar arquivos armazenados em um órgão público situado no interior do estado de São Paulo. O artigo possui o intuito de explorar as implicações de se executar ou não uma gestão de armazenamento de arquivos eficiente, permitindo analisar a importância da gestão arquivística de documentos para obter ganhos sistêmicos e economia de tempo no atendimento aos usuários de um serviço público. Este artigo foi elaborado por meio de referencial teórico e, para que fosse possível obter uma visão mais concreta do assunto, realizou-se um estudo de caso que foi fundamentado pela vivência de uma colaboradora que realizou estágio no setor de arquivos. Percutindo por entrevistas e reuniões com os gestores da instituição estudada, a fim de obter dados concretos. No cenário da análise, constatou-se a necessidade de mudanças no modo como é gerenciado o arquivamento de documentos, tendo em consideração o fato de não haver um sistema de endereçamento e de segregação de arquivos de forma com que caso sejam solicitados demore dias para serem localizados. Nesse contexto, concluiu-se que é fundamental utilizar de forma eficaz um sistema de armazenamento, endereçamento e localização de arquivos, separando-os por ordem alfabética de sobrenome e segregando-os por setor de atendimento.

Palavras-chave: gestão arquivística. órgão público. economia de tempo. sistema de endereçamento. segregação de arquivos.

ABSTRACT

It is not new that the problems resulting from the archival management exercised in public bodies have become a matter of agenda, considering the problems arising from the adherence of inadequate processes in the conduct of this activity. This article seeks to highlight the importance of adopting good instruments in document management, emphasizing its importance as a facilitator of service to users when locating files stored in a public agency located in the interior of the state of São Paulo. The article aims to explore the implications of whether or not to perform an efficient file storage management, allowing to analyze the importance of archival document management to obtain systemic gains and time savings in serving the users of a public service. This article was prepared using a theoretical framework and, in order to obtain a more concrete view of the subject, a case study was carried out, based on the experience of a collaborator who performed an internship in the archives sector. Peering through interviews and meetings with the managers of the studied institution, in order to obtain concrete data. In the scenario of the analysis, there was a need for changes in the way in which the archiving of documents is managed, taking into account the fact that there is no system of addressing and segregation of files so that if they are requested it takes days to be located. In this context, it was concluded that it is essential to effectively use a system for storing, addressing and locating files, separating them in alphabetical order by surname and segregating them by service sector.

Keywords: archival management. public agency. time saving. addressing system. file segregation.

INTRODUÇÃO

O arquivamento e a gestão de documentos surgiram para atender uma série de exigências das organizações tanto públicas quanto privadas no que diz respeito à necessidade de registrar e difundir informações e receberam forte ênfase, principalmente na administração pública, a partir da década de 50 devido ao incremento na produção de documentos que, entre outras coisas, passaram a ser utilizados para suportar a elaboração de políticas públicas ou auxiliar como fonte de informação para a tomada de decisões administrativas.

Esse incremento na produção de documentos obrigou as instituições a criar métodos para armazenar, controlar e acessar essa produção de tal modo que sua finalidade seja facilmente alcançada quando os documentos são necessários.

Até pouco tempo atrás, contudo, não existia nenhum tipo de norma, padrão ou método recomendado que regulamentasse a atividade, sendo que cada organização o fazia de acordo com o que achava mais conveniente. No setor público a situação começou a mudar quando o governo federal promulgou, em 1991, a lei nº 8.159 /1991 que dispunha sobre a política nacional de arquivos públicos e privados visando promover o gerenciamento de documentos e, também, a acessibilidade à informação governamental.

Para facilitar o acesso à informação, assegurar que a lei fosse cumprida e que a gestão de documentos em órgãos públicos fosse feita de forma adequada, foram criados o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e o Sistema de Gestão de Documentos (SIGA) que deveriam zelar para que essa lei entrasse efetivamente em vigor e cuidar para que ela fosse difundida em todo território nacional. Essa atribuição, entretanto, ainda se encontra em estágio embrionário em uma série de municípios do país, principalmente em cidades de pequeno porte, cujos poderes públicos, por uma série de razões, geralmente têm encontrado dificuldades para a implantar adequadamente.

Tal dificuldade foi constatada por um dos autores deste trabalho, cujo estágio obrigatório foi cumprido durante 12 meses no setor de gestão de arquivos públicos de um órgão público do interior de São Paulo e motivou este trabalho acadêmico que relata a situação em que se encontrava esse setor e, aproveitando os conhecimentos adquiridos no ambiente acadêmico, apresentou uma série de medidas que foram gradualmente implantadas e conseguiram proporcionar uma enorme eficiência ao setor em curto espaço de tempo, na medida em que contribuíram para simplificar e racionalizar a gestão de arquivos de documentos públicos, garantindo agilidade e precisão na recuperação de arquivos e eliminando aqueles cujos valores ou necessidade já estavam esgotados.

As instituições arquivísticas públicas caracterizavam-se pela sua função de órgão estritamente de apoio à pesquisa, comprometidos com a conservação e acesso aos documentos considerados de valor histórico. A tal concepção opunha-se, de forma dicotômica, a de 'documento administrativo', cujos problemas eram considerados da alçada exclusiva dos órgãos da administração pública que os produziam e utilizavam (JARDIM, 1987, p.36).

A armazenagem correta dos arquivos garante efetividade da administração e destinação de documentos e deve ser baseada em processos e operações técnicas definidas em política interna. Esta gestão fornece um controle eficaz perante as informações, facilitando a tomada de decisões, possibilitando ao órgão mais transparência, de acordo com a legislação vigente. Após os dados serem organizados, a elaboração de políticas públicas e o registro de atividades para

o desenvolvimento do órgão é facilitada, promovendo o aperfeiçoamento contínuo da gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

Arquivo - Definições, origens e evolução

Segundo o dicionário online Michaelis a etimologia do vocábulo “arquivo” remete ao termo grego “archeion” que seria composto de dois elementos: arkhaios, que significa arcaico ou antigo, e epo, que significa dispor ou ter cuidado e deu origem ao termo latino “archivum”. Arquivo significaria, portanto, a arrumação e proteção de coisas antigas. Ainda que essa definição remeta, de forma genérica, às funcionalidades e à forma com que os diversos tipos de documentos são guardados e protegidos ao longo do tempo, ainda não há um consenso a respeito da evolução dessa atividade. A seguir citam-se algumas definições do substantivo arquivo segundo pesquisadores que atuam nessa atividade.

Para Schellenberg (2004, p.36) arquivo é definido como:

O conjunto de documentos escritos, desenhos e material impresso, recebido ou produzidos oficialmente por um órgão administrativo ou por um de seus funcionários, na medida em que tais documentos se destinavam a permanecer sob a custódia desse órgão ou funcionário

O termo foi conceituado por Jenkinson (1965) como:

Documentos produzidos ou usados no curso de um ato administrativo ou executivo (público ou privado) de que são parte constituinte e, subsequentemente, preservados sob a custódia da pessoa ou pessoas responsáveis por aquele ato e por seus legítimos sucessores para sua própria informação.

No Brasil, o termo arquivo foi legalmente definido em 1991, na lei 8.159 que diz que:

art.2. Consideram-se arquivos, para os fins desta lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer seja o suporte de informação ou a natureza dos documentos

De acordo com Calderon (2011), há especialistas e estudiosos nessa ciência, que passou a se chamar arquivologia, que consideram que os arquivos surgiram no período pré-histórico quando as pessoas registravam informações nas paredes das cavernas e grutas; outros afirmam que seu surgimento está diretamente relacionado ao aparecimento da escrita e, conseqüentemente, consideram que os arquivos surgiram na civilização do Médio Oriente, há mais de seis mil anos atrás. Essa linha de raciocínio é corroborada Por Schimdt (2012) ao afirmar que:

O processo de desenvolvimento do campo dos arquivos é anterior ao estabelecimento oficial do arquivo enquanto instituição, indo desde as necessidades sentidas pelo homem em produzir e manter documentos até a concepção de arquivo como um ramo especializado do serviço público, ou seja, o arquivo como instituição com funções e serviços específicos, inaugurado a partir da Revolução Francesa, de 1789. Compreende os períodos que a historiografia tradicional nomeia de Antiguidade, Idade Média e Época Moderna (SCHIMDT, 2012, p.56).

Segundo análises realizadas por Burke (2003), durante a Idade Média era muito comum que os governos europeus coletassem as informações de forma regular, metódica e organizada para que as mesmas fossem usadas como fonte de consulta quando fosse necessário. Foi durante essa época, segundo Reis (2006), que começaram a ser criadas tipologias documen-

tais destinadas a preservar e conservar adequadamente arquivos financeiros, historiográficos e outros, fato reafirmado por Ribeiro (2011) quando cita que “foi na Idade Média que os arquivos passaram a ter novos valores, usos e funções mais evidentes. Devido a isso muitas instituições passaram a nomear funcionários especializados, denominados arquivistas, para cuidar desses documentos”. O Quadro 1 ilustra, de forma resumida, a evolução histórica das atividades da arquivologia.

Quadro 1 - Resumo da evolução história da arquivologia

CRONOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
Até o século XIII	Guarda de documentos para fins probatórios de ordem legal ou fiscal; Arquivos religiosos, locais ou privados.
Séculos XIV – XVIII	Arquivos de propriedade pública; Centralização dos arquivos administrativos; Início do valor histórico dos arquivos; Surgem as normas sobre rotina da profissão de gestão de arquivos.
Século XIX	Aumenta tendência sobre o valor histórico dos arquivos; Busca pela organização, conservação e preservação dos acervos.
Século XX e XXI	A segunda guerra mundial marca o início dos princípios para gestão documental; Aplicação de princípios de administração científica; Surgem os primeiros computadores, mas limitado aos governos; Incremento na complexidade de equipamentos e programas de computador; Surgem os Centros de Processamento de Dados nas empresas; Socialização dos computadores pessoais; Avanços profundos em tecnologia de rede: locais e Internet; Documentos arquivísticos convencionais passam a ser gerados digitalmente; As empresas e governos buscam o Gerenciamento Eletrônico de documentos.

Fonte: Balan (2009, p. 66)

Funcionalidades e objetivos dos arquivos

De acordo com o site Olhar Arquivístico (2011) os arquivos são atividades internas de natureza meramente auxiliar às organizações que apresentam uma série de funcionalidades e que têm por objetivo manter a organização em perfeitas condições de funcionamento. Segundo o site suas principais funções são:

- Ordenação da documentação: contempla o recebimento, registro, classificação e endereçamento para estoque;
- Despacho: Corresponde à recolha e entrega dos documentos solicitados pelos usuários com rapidez e qualidade;
- Conservação da documentação: não é mediante a utilização de equipamento adequado (armários, estantes, etc.), como também proporcionando condições ambientais ideais de tal forma que os documentos armazenados não sejam danificados sob a ação da umidade, calor e frio, incidência dos raios solares, saturação do ar e propagação de pragas.

Gestão arquivística de documentos

O quadro I (página 5) revela que a arquivologia foi ganhando importância e novas funcionalidades ao longo do tempo e precisou se adaptar às novas exigências do mercado e da sociedade. Dentro desse raciocínio, Rondinelli (2005) situa o surgimento da gestão documental

como um marco histórico para a arquivologia. Para a autora, a criação do conceito de gestão documental foi tão fundamental para a atividade que é equiparada a três outros marcos históricos da atividade: criação do Arquivo Nacional da França, a fundação da École des Chartes no mesmo país - que fortaleceu o vínculo da Arquivologia como ciência auxiliar da histórica - e o surgimento, em 1841, do Princípio da Proveniência que consiste, basicamente, em organizar os documentos de determinada instituição de forma a conservar lógica e racionalmente sua ordem original.

Rondinelli (2005) afirma que o aumento da massa informacional fez com que as organizações criassem métodos de controle sobre a produção documental, a fim de aumentar a eficácia no tratamento das informações, garantindo suporte para as decisões político administrativas. Essa necessidade já havia sido ressaltada anteriormente por Jardim (1995), que sustentava que a gestão de arquivos “não se tratava de uma demanda setorizada, produzida a partir das próprias instituições arquivísticas, em que pese as consequências extremamente inovadoras que trouxeram para a arquivologia”. Para o autor, “a eficiência desse processo passou a ser crucial para as administrações modernas, na qual a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com menor custo possível”.

O conceito de gestão de documentos restaura e dinamiza a concepção dos arquivos como instrumentos facilitadores da administração, que vigorou até o século XIX, quando, por influência de uma visão dos arquivos apenas como guardiães do passado, eles passaram a desempenhar funções de apoio à pesquisa histórica (RONDINELLI, 2005, p.42).

A visão moderna da gestão de arquivos preconiza que um arquivo só consegue desempenhar adequadamente suas funções quando seus gestores conhecem o estado de arte dessa atividade e não medem esforços para adotar as melhores práticas conhecidas em todas as etapas a compõem. Dentre essas etapas merecem ser ressaltadas a classificação e o endereçamento dos documentos, pois, de acordo com Indolfo (1995), equacionar e encontrar o melhor método para as executar significa oferecer condições para que todas as demais atividades inerentes ao arquivo sejam executadas da melhor maneira possível. Segundo esse autor, a classificação agrupa os documentos sobre um mesmo tema como forma de agilizar a sua recuperação; por outro lado, facilita as outras tarefas arquivísticas relacionadas com a seleção, eliminação, transferência, guarda, recolhimento e acesso aos documentos. A classificação dos documentos, além de ser considerado como uma “operação intelectual” que consiste em analisar e determinar o assunto de um documento é considerada atualmente de caráter obrigatório conforme preconiza a Resolução 14 do Conselho Nacional de Arquivo (CONARQ. RESOLUÇÃO 14, 2001).

De acordo com Paes (2004), uma gestão adequada de documentos contempla a adoção de uma sequência lógica de três fases fundamentais: a produção, a utilização dos documentos e a destinação dos arquivos. Cada uma destas fases é descrita resumidamente a seguir.

Produção de documentos: refere-se à elaboração dos documentos em decorrência das atividades de um órgão ou setor.

Utilização de documentos: esta fase inclui as atividades de protocolo, de expedição, de organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, bem como a elaboração de normas de acesso à documentação e à recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento de funções administrativas, técnicas ou científicas das instituições.

Avaliação e destinação de documentos: talvez a mais complexa das três fases de gestão de documentos, se desenvolve mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vista a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão objeto de arquivamento permanente e quais deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para a instituição (PAES, 2004, p.54).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho encontra-se baseada em uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos inerentes ao assunto e é suportada por um estudo de caso que foi conduzido no setor de arquivos de um órgão público administrado pela prefeitura municipal de uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010), “é elaborada com base em materiais já publicados” visando a elaboração objetiva acerca de dois pilares considerados importantes sendo que o primeiro pretendeu entender a realidade da gestão de arquivos em um órgão público e o segundo propor soluções para melhorar gestão e a organização dos documentos arquivados.

Após a formação destas bases de entendimento, a pesquisa optou por ilustrar as teorias apresentadas por meio de estudo de caso através de uma entrevista que acrescentou ao trabalho o argumento de funcionários do órgão municipal que conhecem a realidade citada e esclarece as dificuldades e as facilidades do processo de arquivamento de documentos.

O estudo apresenta também características qualitativas que, segundo Silva e Silveira (2009, p.152), o caracterizam como sendo uma pesquisa qualitativa “compreensiva, holística, ecológica, humanista, próxima das lógicas reais e sensível ao contexto no qual ocorrem os eventos estudados”.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O órgão público analisado no estudo de caso que ilustra este trabalho acadêmico encontra-se vinculado à secretaria de trabalho, emprego e desenvolvimento e presta serviços à população em um município de médio porte que se encontra localizado na região central do estado de São Paulo. O órgão tem a incumbência de conduzir ações governamentais voltadas para geração de trabalho, emprego e renda no âmbito municipal, atendendo aos objetivos enunciados na Lei Estadual 13.164, de 05 de julho de 2001 que se encontram descritos a seguir.

I - Implantar a o desenvolvimento da indústria, comércio e serviços;

II - Adotar medidas que representem estímulos e incentivos à iniciativa privada, visando o fortalecimento dos segmentos produtivos já existentes e a implantação de novos empreendimentos, proporcionando manutenção, ampliação ou implantação de seus negócios,

III - Implantar programas de incentivos para geração de emprego, melhoria na renda da população e maior arrecadação de tributos;

IV - Propiciar, por meio do Posto de Atendimento ao Trabalhador (PAT), a facilitação da busca ao emprego pelos trabalhadores e disponibilizar aos empregadores vagas de emprego no sistema para atender suas necessidades;

V - Implantar ações e projetos, diretamente ou através de convênios e parcerias, para o atendimento e qualificação do trabalhador e empreendedor;

VI - Conceder, por meio do Banco do Povo, financiamento para micro e pequenos empreendedores, formais e informais em condições excepcionais;

VII - Prestar apoio técnico especialmente às empresas de micro, pequeno e médio portes, além dos pequenos produtores rurais

Visando atender da melhor forma possível esses objetivos, a instituição atende diaria-

mente cerca de 210 habitantes da região centro-oeste paulista, oriundos dos municípios vizinhos de Bariri, Barra Bonita, Igarapu e Mineiros do Tietê, Bocaina, entre outros, que vão até o local em busca de oportunidades de emprego, solicitar o seguro-desemprego, empréstimos financeiros, consultoria e abertura de microempresa individual (MEI), entre outros serviços oferecidos pela secretaria.

Por conta do alto índice de procura pelos serviços oferecidos pela organização, o atendimento aos usuários é previamente agendado, pois essa organização permite individualizar e maximizar o atendimento para cada demandante. Após o agendamento o usuário passa por uma triagem presencial, que é a primeira etapa de atendimento, onde seus dados pessoais e qualificações profissionais são coletados e por qual setor deseja ser orientado. Em sua maioria, os serviços prestados aos usuários são realizados em método digital em um sistema fornecido pelo Ministério do Trabalho, mas, posteriormente, os arquivos são impressos em folhas de papel que geram em média 5 folhas por atendimento, acarretando 1.050 folhas diárias e totalizando mais de 26.000 folhas mensais.

Foi essa enorme produção de documentos, bem como a forma como os mesmos eram armazenados e recuperados quando fosse necessário, que serviu de inspiração para a elaboração deste trabalho, já que, como discente do curso superior de tecnologia em logística da Fatec Jahu e estagiário do setor de arquivos desse órgão, um dos missivistas deste trabalho percebeu que a gestão de tais arquivos era extremamente ineficiente e mais prejudicava do que auxiliava o desempenho do setor e o conseqüente atendimento aos usuários. O processo utilizado até então contemplava o arquivamento dos documentos em caixas conhecidas como “arquivo morto” (similares às que aparecem na figura 1) que eram alocadas no chão, uma ao lado da outra e no formato de pilhas (uma em cima da outra), ou em estantes convencionais (similares à que aparece na figura 2), fato que dificultava consideravelmente sua procura, localização e seletividade.

Um dos autores deste trabalho, recém-contratado como estagiário do setor, olhando a situação desses arquivos e tendo como foco a técnica de gestão de processos de negócios que visa identificar falhas nos processos e, em seguida, descobrir a melhor maneira de eliminar esses problemas, percebeu que o processo não contemplava a existência de sistemas de armazenagem e de endereçamento dotado de um método de segregação dos documentos que armazenasse os diversos tipos de documentos produzidos pelos setores que os geravam e utilizavam naquele espaço de armazenagem também utilizado para atendimento ao público. Essa carência fazia com que o tempo de procura, localização e acesso aos documentos demandasse, em média, de 48 a 72 horas para ser efetivado, o que gerava atrasos no processo de atendimento, eventualmente o não atendimento dos usuários na data agendada, a necessidade de retorno em outra ocasião e enormes aborrecimentos aos usuários.

Figura 1 - Tipo de caixa utilizada no armazenamento de documentos



Fonte: Internet (2022)

Figura 2 - Tipo de estanteria utilizada na armazenagem de documentos antes da mudança



Fonte: Internet (2022)

Para solucionar os problemas decorrentes desse processo mal equacionado e mal resolvido, foram feitas diversas reuniões com os funcionários e gestores do setor e, depois de avaliar as possíveis soluções, foi proposto, de forma consensual, que a organização implantasse um sistema de endereçamento, armazenagem e localização dos arquivos que utilizasse como critério de armazenamento o sobrenome dos usuários em ordem alfabética e que os documentos fossem armazenados em locais segregados que levassem em consideração, além da identificação por sobrenome, os diversos órgãos públicos que utilizavam os arquivos armazenados. Além dessas medidas foi adotada também a utilização de pastas suspensas que passaram a ser alocadas em armários dinâmicos separados por setor de atendimento, conforme pode ser observado na figura 3. Cabe ressaltar que a implantação da solução proposta não causou nenhum tipo de impacto financeiro às contas do município porque a estanteria dinâmica que passou a ser utilizada para armazenar os arquivos já fazia parte dos ativos contabilizados pelo poder público e estava sendo subutilizada em outro setor.

Figura 3: Armário dinâmico após implantação sugerida.



Fonte: Os autores (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, conduzido no setor de arquivos de um órgão público vinculado à prefeitura de um município localizado no interior de São Paulo, permite tirar uma série de conclusões. A primeira diz respeito ao assunto que motivou este estudo e revela o quanto é importante ouvir as pessoas que trabalham em um determinado local. Frequentemente esses colaboradores, que conhecem a fundo os problemas e sentem seus efeitos no dia a dia, não são ouvidos na solução dos problemas. Neste caso foi necessária uma visão externa, oriunda de um estagiário recém-contratado, para enxergar um problema e dar início à sua solução dentro do conceito de evitar perdas, combater desperdícios e melhorar continuamente. A adoção das propostas sugeridas pelo grupo de trabalho que foi criado para proporcionar mais qualidade à armazenagem, procura e captura dos documentos permitiu que os documentos passassem a ser encontrados com mais agilidade e facilidade, o que tornou o atendimento mais rápido e elevou o nível de serviço oferecido pela instituição, uma vez que o prazo para encontrar os arquivos passou a ser em média de dez minutos.

O estudo, além de ressaltar a importância da gestão arquivística, permite concluir também que as melhores soluções nem sempre demandam grandes investimentos e podem ser implantadas com enorme facilidade desde que se crie um ambiente favorável à mudança. Além do aspecto financeiro, pode-se concluir que boas soluções dependem da existência de colaboradores motivados, tecnicamente capacitados e preparados para enxergar problemas e propor soluções que possam oferecer o melhor nível de serviço à população.

REFERÊNCIAS

BALAN, L. A gestão da informação aplicada ao arquivo do INCQS. 2009. 166 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Política e Gestão de CT&I em Saúde) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, 2009.

BURKE, P. Uma história social do conhecimento: de Gutemberg a Diderot. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003

CALDERON, W. R. O arquivo e a informação arquivística: da literatura científica à prática pedagógica. Tese (Doutorado em Ciência da Informação. UNESP, 2011.

CONARQ. Resolução 14/2001. Aprova a versão revisada e ampliada da Resolução n. 4/1996, que dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como modelo para os arquivos correntes dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), e os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos as Atividades-Meio da Administração. Rio de Janeiro, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

JARDIM, J. M. O conceito e a prática de gestão de documentos. Acervo. v. 2, n. 2, julho/dezembro, 1987.

JARDIM, J. M. Sistemas e políticas públicas de arquivos no Brasil. Niterói: EdUFF, 1995.

JENKINSON, H. A manual of archive administration. London: Percy Lund, 1965.

OLHAR ARQUIVISTICO. Origem da palavra arquivo. Disponível em <<https://olhararquivistico.blogspot.com/2011/09/origem-da-palavra-arquivo.html>>, acesso em 29.08.2022.

PAES, M. L. Arquivo: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

REIS, L. O arquivo e arquivística evolução histórica. Biblios: Revista electrónica de bibliotecnología, archivología y meseología, n. 24, p. 5, 2006.

RIBEIRO, F. A arquivística como disciplina aplicada no campo da Ciência da Informação. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 1, n. 1, p. 59-73, 2011.

RONDINELLI, R. C. Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SÃO PAULO. Lei Municipal Nº 13.164 DE 5 DE JULHO DE 2001. Cria a Secretaria do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade – SDTS, e dá outras providências. <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-13164-de-05-de-julho-de-2001>. Acesso em novembro 2022.

SCHELLENBERG, T. T. Arquivos Modernos: Princípios e Técnicas. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SCHMIDT, C. M. Arquivologia e a construção do seu objeto científico: concepções, trajetórias, contextualizações. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2012.

SILVA, J. M. D.; SILVEIRA, E. S. D. Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

“O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).”



Os efeitos dos subsídios públicos no custo de capital e desempenho das empresas brasileiras: 2009 – 2018

Hugo da Silva Rabelo

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.125.13

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo verificar se os subsídios estatais, não baseados em impostos (financeiros ou creditícios), causam impactos na performance das empresas beneficiadas, bem como em seus respectivos custos de capital. As hipóteses são de que os subsídios geram redução de performance e custo de capital. Foram pesquisadas 362 empresas listadas em bolsa, correspondendo a 19 setores da economia brasileira, nos anos de 2009 a 2018, as quais geraram 2.030 observações que foram analisadas através de técnicas estatísticas de regressões em painel e LOGIT, estatísticas descritivas, testes de médias e análises de correlação. Os resultados demonstraram evidências estatísticas de que os subsídios, no custo médio ponderado de capital (WACC), possuem um efeito redutor de dívida, enquanto que na Performance, representadas pelas variáveis proxy Q de Tobin, Retorno sobre Ativo (ROI) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio (ROE Médio), não se identificou influência estatisticamente significativa dos subsídios.

Palavras-chave: subsídios. custo de capital. desempenho corporativo.

ABSTRACT

The objective of the present study was to verify whether state subsidies, not based on taxes (financial or credit), impact the performance of the beneficiary companies, as well as their respective capital costs. The assumptions are that subsidies lead to reduced performance and cost of capital. A total of 362 listed companies were surveyed, corresponding to 19 sectors of the Brazilian economy, from 2009 to 2018, which generated 2,030 observations that were analyzed using panel regression and LOGIT statistical techniques, descriptive statistics, means tests and analysis of correlation. The results showed statistical evidence that WACC subsidies have a debt-reducing effect, while on Performance, represented by proxies Tobin's Q, Return on Asset (ROI) and Return on Equity (Average ROE), no statistically significant influence of subsidies was identified.

Keywords: subsidies. capital cost. corporate performance.

INTRODUÇÃO

Uma das discussões no meio acadêmico, empresarial e governamental é a utilização de subsídios públicos como forma de alavancar o desempenho das empresas e, por consequência, desenvolver a economia como um todo (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999; LIM *et al.*, 2018; ATKINSON, 2012; JOURDAN, KIVLENIECE, 2017; LEE *et al.*, 2014). Schwartz e Clements (1999) indicam que os gastos com subsídios alcançam consideráveis proporções em vários países, frequentemente significando significativos percentuais do Produto Interno Bruto – PIB. Cabe destacar ainda que subsídios, como os habitacionais, em maior nível em um país do que em outro, podem determinar custos trabalhistas, movimentação da força de trabalho, competitividade industrial e até mesmo a eficiência de uma economia (HAFFNER, OXLEY, 1999). Ainda de acordo com Schwartz e Clements (1999), subsídios são um dos mais utilizados instrumentos de políticas de gastos governamentais que afetam a alocação doméstica de recursos, distribuição de renda e produtividade de países e empresas. Lee *et al.* (2014) destacam que o uso de subsídios é um instrumento de política econômica utilizado pelo governo com a finalidade de melhorar o desem-

penho de sua economia.

Lim *et al.* (2018), entretanto, chamam a atenção sobre até que ponto a extensão dos subsídios causa distorções na alocação internacional de recursos e a competitividade entre as empresas dos respectivos países. Por exemplo, há uma crescente preocupação internacional relativa aos subsídios estatais que estão sendo concedidos às empresas chinesas, os quais têm gerado uma desleal vantagem sobre os seus competidores estrangeiros (LEE *et al.*, 2014). Atkinson (2012) alerta aos elaboradores de políticas públicas nos Estados Unidos e outras nações quanto às práticas mercantilistas, as quais têm representado ameaças ao sistema de mercado como um todo. Cabe ainda lembrar que os subsídios, em muitos casos, não são efetivos para atingir os propósitos para os quais são criados, além de mostrarem-se caros e gerarem distorções e consequências não previstas (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999). Jourdan e Kivleniece (2017) propõe uma relação inversa entre o desempenho de mercado e o volume de subsídios concedidos às empresas após um período inicial. Estas razões explicam a necessidade de um melhor entendimento dos efeitos dos subsídios estatais sob o ponto de vista das empresas.

Lim *et al.* (2018) investigam como os subsídios governamentais afetam o custo da dívida das empresas e seu desempenho, além de enfatizar que o efeito da concessão de subsídios pode aumentar o custo da dívida das empresas devido ao risco moral causado aos administradores, como também alertam para o impacto do recebimento de subsídios no endividamento desnecessário das empresas via tomada de capital de terceiros, dentre outras consequências. Por outro lado, este custo de capital tende a ser reduzido em função dos emprestadores perceberem garantias governamentais nos empréstimos concedidos (BORISOVA *et al.*, 2015). Em sua pesquisa sobre o mercado chinês, Lim *et al.* (2018) concluíram que o impacto da concessão de subsídios nas empresas chinesas levou à redução do custo da dívida devido aos investidores considerarem os subsídios não baseados em isenções fiscais como uma garantia de dívida. Entretanto, não foi observado que esta redução do custo de capital se traduzisse em melhoria no desempenho econômico financeiro das empresas, haja vista a imposição de objetivos políticos e sociais às empresas receptoras de subsídios, o que impactou negativamente sua produtividade (LIM *et al.*, 2018).

Cabe ainda destacar a premissa de que a participação governamental como proprietário nas firmas é uma forma de apoio governamental (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999). Logo, pode-se deduzir que participação governamental é associada positivamente com o custo da dívida em um ano sem crise, mas negativamente associado com o custo da dívida em um ano de crise (BORISOVA *et al.*, 2015).

Como os subsídios podem, portanto, ser uma forma do governo prover suporte às firmas via empréstimos e financiamentos, isenções tributárias, garantias, entre outros (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999), a concessão de subsídios tende a causar uma redução do custo de capital e melhora no desempenho das empresas, mas, na sequência, esta performance pode ser prejudicada em função do risco moral, complacência com ineficiências de gerentes, dentre outros (LIM *et al.*, 2018). Essa hipótese é corroborada pelos estudos de Jacob *et al.* (2016) em que, no mercado canadense de empresas de *venture capital*, cessados os subsídios, os respectivos desempenhos foram decrescendo.

O entendimento sobre a dinâmica dos subsídios mostra-se ainda mais necessário no contexto brasileiro a fim de preencher esta lacuna da literatura nacional sobre o tema, uma vez

que o governo central tem utilizado este dispositivo em sua política econômica de forma abrangente e profunda, pois, conforme o relatório *2º Orçamento de Subsídios da União publicado pelo Ministério da Fazenda do Brasil*, em 2017, os subsídios representam 5,4% do PIB, somando o total despendido de R\$ 354,7 bilhões, sendo R\$ 270,4 bilhões por meio de gastos tributários – subsídios baseados em isenções fiscais, correspondendo a 4,12% do total – e R\$ 84,3 bilhões via benefícios financeiros e creditícios – subsídios não baseados em isenções fiscais, o que corresponde a 1,28% do total (BRASIL, 2018).

Este trabalho analisa a influência dos subsídios do governo brasileiro sobre o custo de capital das companhias listadas na bolsa de valores brasileira, bem como a influência destes subsídios nos seus respectivos desempenhos financeiros. Por conseguinte, as hipóteses assumidas foram de que empresas que recebem subsídios possuem maiores custos de capital no curto prazo e menores custos de capital nos períodos seguintes, bem como seus respectivos desempenhos financeiros melhoram no curto prazo, mas tendem a retroceder a níveis inferiores aos inicialmente observados no decorrer do tempo.

Os resultados obtidos neste trabalho demonstraram que não foram obtidas evidências estatísticas que indiquem diferença de performance das empresas que receberam subsídios públicos daquelas que não receberam o benefício. Entretanto, foi observado que o custo da dívida das empresas beneficiadas foi menor do que das empresas não receptoras de subsídios. Ainda se observou que a participação estatal nas empresas e os seus respectivos segmentos econômicos foram fatores de influência na concessão do benefício. Tais conclusões são essenciais para a formulação de políticas econômicas que possuem subsídios como um de seus instrumentos.

Para possibilitar a verificação das hipóteses elencadas, foram analisadas as empresas listadas em bolsa durante os anos de 2009 a 2018. Foram ainda constituídos dois grupos de análise: o de controle e o de tratamento. O primeiro grupo contendo empresas receptoras de subsídios públicos e um segundo contendo empresas que não são receptoras de subsídios públicos. Os dados são secundários, e foram coletados junto à base econômica, referentes aos dados das empresas listadas em bolsa e junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no que diz respeito às informações sobre subsídios concedidos. As análises das hipóteses foram feitas por meio de um conjunto de regressões em painel.

Os subsídios possuem efeitos e definições distintos nas economias nacionais (HAFNER, OXLEY, 1999; LIM *et al.*, 2018; ATKINSON, 2012). Sendo assim, este trabalho contribui para a formulação de políticas econômicas de governos, decisões de investidores e gestão da estrutura de capital das empresas, pois contraria a crença geral de que quaisquer subsídios, independentemente do tipo, bem como suas características temporais, levam a uma melhoria irrestrita no desempenho econômico financeiro das empresas.

Por fim, este trabalho contribui para ampliar as análises feitas por Lim *et al.* (2018), Lee *et al.* (2014) e Jourdan e Kivleniece (2017) sobre a investigação dos subsídios no custo de capital das empresas listadas em bolsas e seus respectivos desempenhos financeiros no mercado brasileiro.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos sobre subsídios

Subsídios, em uma definição ampla, seriam ajuda, cuidado ou assistência, ou subvenção, ou contribuição em dinheiro que modificam o equilíbrio das forças de mercado e redistribuem recursos de um grupo para outro, frequentemente dos pagadores de impostos para consumidores ou produtores privados (HAFFNER, OXLEY, 1999).

Três argumentos econômicos são utilizados para justificar a utilização de subsídios: i) Compensação de imperfeições de mercado; ii) ganhos de economia de escala ou iii) alcance de objetivos sociais – como, por exemplo, proteção dos mais pobres, alteração da distribuição de renda, combate ao desemprego, etc. (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999). Ou seja, a despeito dos vários críticos quanto ao exercício de controle sobre variáveis econômicas (HOUTHAKKER, 1972), ou a crítica à falta de conhecimento dos agentes públicos dos custos das empresas e, por consequência, a definição dos preços, além do risco moral dos administradores públicos (POSNER, 1974), subsídios são amplamente praticados pelos países (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999).

Lee *et al.* (2017) identificam os subsídios governamentais de duas maneiras: subsídios baseados em isenções fiscais e subsídios não baseados em isenções fiscais. Os primeiros são direcionados aos setores industriais e projetos de interesse governamental, de acordo com políticas tributárias definidas por leis e regulações e menos suscetíveis a discricionariedades de autoridades governamentais. Deste modo, os investidores podem não enxergar estes subsídios como garantias implícitas (LEE *et al.*, 2017). Já os subsídios não baseados em impostos são aqueles sujeitos à maior discricionariedade por parte de autoridades públicas e, portanto, sujeitos ao maior risco moral, como também a estarem sob regulação e legislação específicas, além de serem mais sujeitos às discricionariedades e tenderem a ser vistos pelos investidores como garantias implícitas por parte do governo (LEE *et al.*, 2014).

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis, em seu pronunciamento técnico nº 07 – CPC 07, define subvenções e assistências governamentais como subsídios pecuniários e assistências técnicas comercializadas gratuitamente, bem como a concessão de garantias em troca de condições concedidas à firma. Nesta situação, a entidade é obrigada a registrar em sua contabilidade e divulgar conforme instruções contidas no pronunciamento (CPC, 2009). O CPC 07 faz distinção entre Assistência Governamental e Subvenção Governamental. O primeiro pode tomar muitas formas, variando de natureza e condições. Já a Subvenção Governamental é designada por subsídio, incentivo, doação, prêmio, etc. (DO NASCIMENTO *et al.*, 2017).

Cabe destacar ainda que os subsídios brasileiros, de acordo com o 2º Orçamento de Subsídios da União publicado pelo Ministério da Fazenda do Brasil (BRASIL, 2018), são divididos em gasto tributário (subsídios baseados em isenções fiscais) e benefícios financeiros e creditícios (subsídios não baseados em isenções fiscais). O gasto tributário é definido, pela ótica da receita pública, como uma modalidade de subsídio que alude a políticas públicas implementadas mediante exceções ao sistema tributário de referência. Esse tipo de subsídio afeta a receita do governo federal e, portanto, o resultado primário do governo federal. Estes gastos tributários derivam de disposições legais que validam os benefícios tributários da União, à luz das diver-

sas excepcionalidades normativas ao sistema tributário, as quais podem ser citadas: remissões, isenção em caráter não geral, anistias, presunções creditícias, alteração de alíquotas ou modificação de base de cálculo, deduções ou abatimentos e diferimento de obrigações de natureza tributária, e demais regimes exonerativos que correspondam a tratamento tributário diferenciado. Há, ainda, os gastos tributários decorrentes de renúncias previdenciárias, autorizadas no âmbito do sistema de financiamento da seguridade social (BRASIL, 2018).

Já os gastos não tributários são assim definidos pelo Ministério da Fazenda: por via da despesa, a modalidade de subsídio dividida em benefícios financeiros e creditícios. Os benefícios financeiros são também conhecidos como subsídios explícitos. Já os creditícios, são conhecidos como implícitos (BRASIL, 2018).

Os benefícios financeiros referem-se a desembolsos efetivos realizados por meio de subvenções econômicas, assim como assunção de dívidas pela União, cuja alocação de recursos é anualmente discutida no processo orçamentário pelos parlamentares. Esse subsídio impacta a despesa primária e deve obedecer aos limites constitucionais do teto de gastos (BRASIL, 2018).

Os benefícios creditícios são gastos decorrentes de fundos e programas do Governo Federal, geralmente alocados no Orçamento Geral da União (OGU), não participando do processo anual de discussão orçamentária. Os benefícios creditícios são concretizados por recursos do Tesouro Nacional vinculados a fundos ou programas, operacionalizados através de condições financeiras fundamentas em taxas subsidiadas – taxas de retorno inferiores ao custo de captação do Governo Federal (BRASIL, 2018).

A análise neste trabalho englobará os benefícios financeiros e creditícios, ou seja, os benefícios explícitos e implícitos oriundos de desembolsos operados pelo BNDES. Na Figura 1 temos um resumo de alguns dos principais autores sobre o tema.

Figura 01 - Resumo dos principais autores

REFERENCIA	OBJETIVO	JUSTIFICATIVA	RESULTADOS
JOURDAN, Julien; KIVLE-NIECE, Ilze. Too much of a good thing? The dual effect of public sponsorship on organizational performance. <i>Academy of Management Journal</i> , v. 60, n. 1, p. 55-77, 2017	Propor um modelo não linear, para mensurar os efeitos dos subsídios na performance corporativa. Uma relação curvilínea onde a performance do mercado primeiramente aumenta e depois retrocede, em uma relação inversa (curva em forma de “U”).	Estudar a função das políticas públicas para firmas incentivadas em emergência ou para sua competitividade, notadamente sobre a fonte de alocações de recursos corporativos. Governos têm utilizado subsídios como instrumento para facilitar crescimento das firmas e melhorar a sobrevivência de indústrias e firmas eleitas.	Evidências de uma relação invertida em forma de curva “U” entre subsídios públicos e performance de mercado. Na relação curvilínea foi identificada a representatividade do escopo, orientação de mercado e perfil de recursos na organização recebedora dos subsídios.
LIM, Chu Yeong; WANG, Jiwei; ZENG, Cheng Colin. China’s “mercantilist” government subsidies, the cost of debt and firm performance. <i>Journal of Banking & Finance</i> , v. 86, p. 37-52, 2018.	O artigo busca examinar como subsídios governamentais afetam o custo da dívida da firma e sua performance	Acelerado crescimento econômico chinês tem causado forte interesse. Subsídios governamentais são um instrumento de política econômica para direcionar recursos financeiros à indústrias e empresas. Competidores tem ameaçado retaliação por práticas desleais. Os competidores afirmam que as empresas têm recebidos massivos subsídios.	Subsídios não baseados em isenções têm levado a uma redução do custo da dívida, mas redução não tem se traduzido em aumento de performance

<p>LEE, Edward; WALKER, Martin; ZENG, Cheng. Do Chinese government subsidies affect firm value?. <i>Accounting, Organizations and Society</i>, v. 39, n. 3, p. 149-169, 2014.</p>	<p>Examinar a ligação entre o valor da firma e os subsídios governamentais chineses. Estudar a relevância dos subsídios para as empresas chinesas listadas em bolsa, além de compreender como os subsídios impactam o valor de mercado das companhias chinesas.</p>	<p>É esperado que a China supere os Estados Unidos como maior potência econômica global. Companhias chinesas listadas se distinguem das empresas ocidentais devido à expansão do acesso das empresas chinesas a subsídios financeiros do Governo. Crescente preocupação internacional que subsídios estatais estão dando às empresas chinesas uma desleal vantagem sobre os seus competidores estrangeiros.</p>	<p>Subsídios são relevantes no valor das firmas. Relevância do valor dos subsídios é maior em empresas saudáveis do que em firmas em dificuldades. Subsídios baseados em isenções tributárias são mais relevantes para o valor da firma.</p>
<p>SCHWARTZ, Gerd; CLEMENTS, Benedict. Government subsidies. <i>Journal of Economic Surveys</i>, v. 13, n. 2, p. 119-148, 1999.</p>	<p>Examinar a definição e medidas de subsídios governamentais, examinar o porquê e como subsídios são usados, além de discutir os efeitos econômicos.</p>	<p>Evidências de recentes estudos sugerem que gastos governamentais permanecem altos em vários países, frequentemente por vários pontos percentuais do PIB. Concessão de subsídios em tal escala implica substanciais custos de oportunidade, além de influenciar na distribuição de renda, decisões de alocações de recursos e produtividade.</p>	<p>Governos usam subsídios para corrigir imperfeições. A mensuração de subsídios é complexa (melhor maneira orçamento público) e de difícil comparabilidade. Subsídios criam fardo fiscal e efeitos adversos na eficiência.</p>

O papel do banco nacional de desenvolvimento econômico e social – BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) é criado em 1952 através da Lei nº 1.628 de 20 de junho de 1952. Inicialmente criado como uma autarquia federal, em 1971 o BNDE é transformado em empresa pública, através da Lei 5.662 de 21 de junho de 1971, conferindo maior flexibilidade operacional. Em 1982 é criado o Fundo de Investimento Social (Finsocial) através do Decreto-Lei nº 1.940 e o BNDE passa a chamar-se Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), sua razão social atual. Também em 1982 é criada a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), resultado da união da Embramec, Fibase e Ibrasa (BNDES, 2019). O Sistema BNDES possui o BNDES, empresa pública federal, dedicada aos financiamentos de longo prazo e acionista única das duas demais empresas componentes do sistema: BNDESPAR, subsidiária dedicada ao fomento por meio de investimentos em valores mobiliários e FINAME – subsidiária do BNDES dedicada ao financiamento, à produção e à comercialização de máquinas e equipamentos (BNDES, 2017). No estatuto do BNDES, o banco propõe-se a ser o principal instrumento de políticas de investimento do governo brasileiro e possui como foco o apoio a projetos, obras e serviços vinculados ao desenvolvimento econômico e social do Brasil (BNDES, 2019).

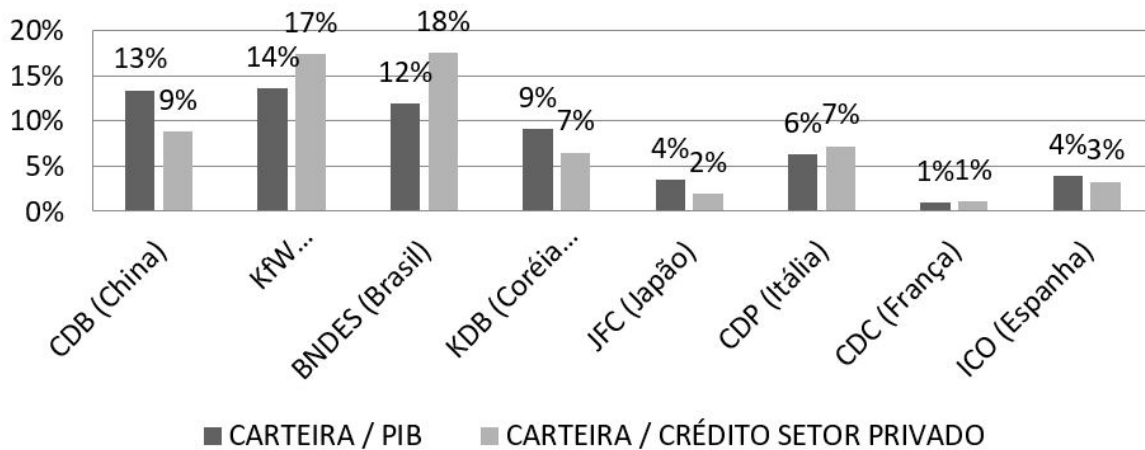
A função de uma instituição financeira pública de desenvolvimento (IFD) no ambiente de desenvolvimento econômico é um tema de relevância crescente no meio acadêmico e políticos, principalmente após o papel desempenhado nas crises econômicas de 2008 / 2009. Neste contexto, o BNDES possui atuação significativa na economia brasileira, onde é possível citar, por exemplo, as concessões de financiamentos do BNDES, as quais representaram, em média, 13,5% dos investimentos em capital fixo do país entre 2007 a 2015 (FERRAZ, COUTINHO, 2017).

O objetivo geral do estabelecimento de bancos de desenvolvimento é garantir que o processo de expansão financeira ocorra em um contexto que possa garantir a entrega de créditos

aos clientes objetivados, em somas adequadas e em uma apropriada taxa de juros (CHANDRA-SEKHAR, 2011).

Analisando o cenário brasileiro, o papel do BNDES como direcionador de investimentos subsidiados no Brasil fica mais evidente, pois a sua carteira de crédito representa 11,9% do PIB e 17,5% dos créditos destinados ao setor privado entre 2016 e 2017 (BNDES, 2017). A Figura 2 abaixo apresenta estes dois indicadores comparados entre outras instituições financeiras públicas de desenvolvimentos e outros países:

Figura 2 - Relação entre carteira de créditos, pib e crédito para o setor privado por IFD – 2015



Quando comparado o estoque de crédito do BNDES com o estoque de crédito total da economia, observa-se que, do ano 2000 até 2016, há um pico em 2002 respondendo por 24,3%, enquanto que em 2016 este estoque se retrai a 19,4%. Já quanto aos desembolsos do BNDES, em 2010, eles representaram 4,3% do PIB, enquanto que, em projeção realizada para 2016, os seus desembolsos corresponderiam a aproximadamente 1,3% do PIB (BNDES, 2017). Verificando a quantidade de firmas suportadas pelos financiamentos subsidiados, tem-se os seguintes dados: em 2013, 28,8% das grandes empresas tiveram suporte do BNDES, 26% das médias empresas, 17,5% das pequenas, e 6,3% das microempresas foram beneficiadas por recursos do BNDES (FERRAZ, COUTINHO, 2017).

A Tabela 1 demonstra a distribuição de desembolsos do BNDES por ramo de atividade:

Tabela 1- desembolsos do BNDES, por ramo de atividade (% do total)

Ano	Agropecuária	Indústria	Infraestrutura	Comércio e Serviços	Total
2001	11	52,1	28,4	8,6	100
2002	12	46,5	33,9	7,6	100
2003	13,7	47,9	28,5	9,8	100
2004	17,4	39,6	35,8	7,2	100
2005	8,6	49,7	33,8	7,8	100
2006	6,7	52,8	30,8	9,7	100
2007	7,7	40,8	39,5	12	100
2008	6,2	42,9	38,6	12,3	100
2009	5	46,6	35,7	12,7	100
2010	6	46,8	31,1	16,1	100
2011	7	31,6	40,4	21	100

2012	7,3	30,6	33,9	28,2	100
2013	9,8	30,5	32,7	27,1	100
2014	8,9	26,7	36,7	27,7	100
2015	10,1	27,1	40,4	22,4	100
2016	15,7	34,2	29,4	20,7	100

Fonte: BNDES, 2017

Em relação às suas fontes de financiamento, em 2016, 84,7% eram de recursos provenientes de fontes governamentais, sendo que três fontes principais compõem 95,4% das fontes governamentais, ou seja, 59,3% eram representados pelo Tesouro Nacional enquanto FAT / PIS / PASEP representam 36,1%. Em relação aos desembolsos, 40,9% representam desembolsos vinculados ao Tesouro Nacional, enquanto que 59,09% estão relacionados a outras fontes (BNDES, 2017).

Os desembolsos do BNDES ocorrem através de concessões diretas junto ao BNDES ou por meio de instituições financeiras parceiras credenciadas (BNDES, 2019). Segundo Ferraz e Coutinho (2017), quarenta por cento das concessões de financiamentos ocorrem através das instituições credenciadas. Nas concessões indiretas há ainda duas modalidades, a automática e não automática, sendo que na primeira a operação não precisa passar por uma avaliação prévia do BNDES, tendo a análise de crédito pela instituição parceira e é apenas homologada pelo BNDES. Operações de até R\$ 150 milhões podem ser feitas na modalidade automática. Já na modalidade não automática, a análise é feita pelo BNDES e as operações possuem um valor mínimo de R\$ 10 milhões. Há ainda possibilidade de concessões mistas, ou seja, operações diretas e indiretas não automáticas (BNDES, 2019).

Subsídios e custo de capital

Pesquisas (OHLSON, 1995; ASSAF NETO, 2008) têm sido feitas para sistematizar o conhecimento sobre o estudo do valor da firma e seu custo de capital. Ohlson (1995) relaciona o valor da entidade aos resultados apurados, valor contábil da organização e seus dividendos. Ele ainda relaciona os resultados da firma ao custo de capital.

Há ainda a relação entre o custo de capital com o nível de desenvolvimento do mercado de capitais, com o acesso ao crédito e subsídios, taxas de juros, entre outros (GUIMARÃES, 2018).

O custo de capital representa as expectativas mínimas de remuneração das várias origens de financiamento, como também pode ser utilizado como uma medida de avaliação de atratividade econômica de um investimento, além de análise de desempenho e viabilidade operacional (ASSAF NETO, 2008).

O custo de capital não está relacionado somente a fatores específicos das firmas, como nível de tangibilidade, rentabilidade, risco, oportunidade de crescimento, benefícios fiscais, etc., mas também a fatores específicos do país de atuação, como crescimento econômico, nível de desenvolvimento do mercado de capitais e nível de proteção a credores (DE JONG, KABIR e NGUYEN, 2008). Há ainda correlação entre o crescimento do Produto Interno Bruto – PIB e o custo de capital das empresas, onde foi identificada uma relação negativa com o endividamento

e passivos onerosos (BASTOS *et al.*, 2009).

O custo de capital é estabelecido, portanto, por intermédio das condições que a companhia obtém seus recursos no mercado de capitais, sendo normalmente definido por uma média dos custos de oportunidade de capital próprio (acionistas) e capital de terceiros (credores), ponderados pelas suas participações no capital, líquidos do imposto de renda (ASSAF NETO, 2008).

Vale salientar que o custo de capital das organizações pode ser reduzido no curto prazo a partir do recebimento de subsídios governamentais, uma vez que a obtenção de capital a custos inferiores ao praticado pelo mercado indica aos investidores a possibilidade de percebermos governo como garantidor da dívida, a depender do subsídio governamental concedido (LIM *et al.*, 2018). Esta constatação é compartilhada por Chen *et al.* (2017), quando afirma que firmas com participação de capital estatal possuem menores custos de capital, como também destaca que a intervenção governamental no financiamento das firmas (subsídios) pode influenciar no prazo da dívida.

Lim *et al.* (2018) separam subsídios públicos em subsídios baseados em isenções tributárias e subsídios não baseados em isenções tributárias, e relacionam o seu efeito ao custo da dívida das empresas chinesas. De forma similar, considerando a estrutura brasileira de subsídios, há distinção em gastos tributários (subsídios baseados em isenções tributárias) e benefícios financeiros e creditícios (subsídios não baseados em isenções tributárias). Neste trabalho optou-se pela análise dos benefícios financeiros, devido à escassez de dados na base brasileira, que determinem a renúncia de receita originada das isenções tributárias por empresa. Logo, temos a seguinte hipótese:

H1: Subsídios não baseados em isenções fiscais impactam negativamente o custo de capital das empresas brasileiras.

Subsídios e desempenho

Críticas consideráveis têm sido feitas ao uso de medidas contábeis como indicador de desempenho, haja vista que as distorções dos relatórios contábeis se originam de falhas nas avaliações de risco sistemático, efeitos de desequilíbrios temporários, leis tributárias, convenções contábeis relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, como também gastos com publicidade (BENSTON, 1985). Teoricamente, o uso da medida Qde Tobin é muito mais atraente para corrigir tais distorções contábeis por considerar medidas de mercado, bem como taxas de desconto ajustadas, onde o Q de Tobin é definido pela divisão do preço de mercado do capital das firmas e o custo de reposição de seus ativos (WERNERFELT, MONTGOMERY, 1988).

Subsídios são comumente associados com ganhos de desempenho no mercado, como também às organizações de um seguimento específico (JOURDAN, KIVLENIECE, 2017). Entretanto, nos estudos de Lim *et al.* (2018), não foram identificadas evidências significativas da associação entre subsídios e ganhos no desempenho (Qde Tobin), devido ao excesso de pessoal, ineficiências no uso dos recursos, risco moral, bem como a imposição de objetivos políticos e sociais às firmas receptoras de subsídios (LIM *et al.*, 2018).

Não obstante, o aspecto temporal deve ser considerado. Foram observadas empresas que obtiveram algum acréscimo em suas performances no curto prazo provenientes do acesso aos subsídios. Entretanto, após terem os benefícios cessados, foi observado que seus desempe-

nhos sofreram reduções, o que demonstra alguma influência dos subsídios, bem como o impacto e/ou efeito transitório (JACOB *et al.*, 2016).

Cabe destacar ainda que nos estudos de Jourdan e Kivleniece (2017) foi identificado o comportamento entre subsídios e desempenho – aqui representado pela razão entre receitas sobre os custos de produção – por meio de uma curva “U”, em que o desempenho aumenta a baixos níveis de subsídios públicos até um certo ponto quando, em seguida, há um retrocesso na performance e os efeitos adversos predominam. A magnitude desta curva é influenciada pelos padrões da firma na acumulação e alocação de recursos (ex.: escopo horizontal), orientação de mercado e perfil de recursos – integração vertical (JOURDAN, KIVLENIECE, 2017).

Partindo das definições relacionadas a subsídios baseados em isenções fiscais e subsídios não baseados em isenções fiscais, bem como a possibilidade de que as firmas recebedoras de subsídios podem ser obrigadas a cumprir objetivos políticos e sociais impostos pelo governo como, por exemplo, obrigações relacionadas ao meio ambiente, obrigatoriedades de aquisições de insumos produzidos nacionalmente, manutenção de postos de trabalho, etc. (BORISOVA *et al.*, 2015; LIM *et al.*, 2018), tais objetivos podem reduzir a eficiência da firma com a consequente redução de seu desempenho. Há também a possibilidade do risco moral e mal gerenciamento das firmas relacionados aos administradores em função do recebimento dos subsídios provocarem perda de eficiência (LIM *et al.*, 2018). Logo, temos nossa segunda hipótese:

H2: Subsídios não baseados em isenções fiscais impacta negativamente o desempenho das empresas brasileiras.

A fim de cumprir o objetivo deste trabalho, será proposto um modelo quantitativo econômico baseado em regressões em painel sob as hipóteses listadas anteriormente.

METODOLOGIA

População, amostra e modelo empírico

O método de abordagem proposto no presente trabalho é o método dedutivo, pois, segundo Marconi e Lakatos (2003), a partir de teorias e leis, na maioria das observações é identificada a ocorrência de eventos singulares. Já quanto aos métodos de procedimentos, será utilizado o método quantitativo.

A coleta de dados será feita por meio de dados secundários. Serão utilizadas duas fontes principais:

I) Informações contidas na base de dados Económica para obtenção de indicadores sobre empresas listadas em bolsas de valores relacionados às variáveis vinculadas ao desempenho econômico-financeiro, custo de capital e algumas variáveis de controle. Foram excluídos dados referentes aos segmentos bancos e seguradoras, haja vista as peculiaridades destes mercados. O período de coleta de dados foi do exercício de 2009 ao exercício de 2018, considerando como referência o último dia útil de cotações das ações em cada exercício;

II) Foram coletados dados junto à base de dados do Banco Nacional de Desenvolvimen-

to Econômico e Social (BNDES) relativos aos subsídios concedidos (desembolsos) às empresas brasileiras na forma direta, indireta, automática e não automática, considerando que, como banco de desenvolvimento, ele é o maior agente operador de subsídios financeiros (não baseados em isenções fiscais) do Brasil. Não foram utilizados os dados do BNDESPAR referente aquisições de participações em companhias listadas em bolsa, bem como dados referentes ao Cartão BNDES, dados de pessoas físicas e subsídios pós-embarque;

A fim de testar as hipóteses descritas anteriormente foi utilizado um conjunto de regressões em painel com efeito fixo para a performance da firma, haja vista que é admitido que o modelo pode conter variáveis omitidas que variam entre empresas, mas não ao longo do tempo (STOCK e WATSON, 2004). Entretanto, quanto à estimação do custo da dívida da firma (WACC), foi utilizado o estimador de efeito aleatório, considerando-se o teste de Hausman (FÁVERO *et al.*, 2014). Foram ainda constituídos grupos de controle e tratamento para averiguar o comportamento das variáveis nas empresas que foram beneficiadas por subsídios e daquelas que não foram beneficiadas no curto prazo e no longo prazo. Portanto, com a finalidade de verificar a perenidade dos resultados, foram apurados os resultados em séries temporais nos períodos t, t+1 e t+2, onde a técnica utilizada foi a defasagem das variáveis explicativas e de controle em cada período.

Logo, considerando as empresas de capital aberto no período citado acima, foram analisadas 362 empresas, representadas por 19 setores de atividade econômica no Econômica, excluindo os setores bancários e de seguros, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - número de empresas e setores de 2009 A 2018

ANO	Nº de Empresas	Nº de Setores da Economia
2009	300	19
2010	295	19
2011	304	19
2012	295	19
2013	295	19
2014	288	19
2015	281	19
2016	272	19
2017	273	19
2018	275	19

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da Econômica (2019)

A Tabela 3 apresenta os dados amostrais analisados:

Tabela 3 - Dados amostrais

DESCRIÇÃO DA VARIÁVEL	Nº de Observações
Números de observações iniciais de 2009 a 2018	2.878
(-) Perdas relacionadas à falta de dados financeiros de 2009 a 2018	848
(=) Total de observações após a filtragem	2.030

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados Econômica (2019).

Para responder à primeira hipótese, define-se as seguintes variáveis, inspiradas pelo modelo de Lim *et al.* (2018): Custo da Dívida como variável dependente, aqui representada pelo custo médio ponderado de capital (WACC), e variável independente Subsídios (SUB), englobando os benefícios financeiros (subsídios não baseados em isenções fiscais), divididos pelo total de ativos. Espera-se uma relação inversa entre as variáveis (SUB) e (WACC).

Para responder à segunda hipótese, são definidas as variáveis, inspiradas pelo modelo de Lim *et al.* (2018): como variável dependente Performance (PERFORMANCE), sendo a *proxy* uma composição entre as variáveis Q de Tobin (somatório do valor de mercado das ações ordinárias, dívidas de longo prazo e obrigações correntes, dividido pelo ativo total), ROI (Razão entre Lucro Operacional e total de ativos) e ROE (Razão entre Lucro Líquido e Patrimônio Líquido Médio). Novamente, uma relação inversa é esperada entre (PERFORMANCE) e (SUB).

Como controle, podemos elencar diversos fatores. Para iniciar a descrição das variáveis de controle exporemos uma relação estatística significativa inversa entre tamanho da Firma (SIZE) e custo de capital – (WACC), verificada por Guimarães (2018), e estatisticamente significativa, mas indefinida quanto à (PERFORMANCE) (LIM *et al.*, 2018).

Lim *et al.* (2018) relatam outras influências no custo de capital da firma (WACC), como o Retorno dos Subsídios sobre os Ativos, em que esta relação, inversa, seria uma *proxy* para os ganhos derivados do gerenciamento de incentivos, a qual é dada pela diferença entre a receita líquida e o total de subsídios, ponderado pelo total de ativos – (RSA), em que um alto valor é um indicativo de uma baixa probabilidade de gerenciamento de ganhos e, por consequência, um baixo custo de capital. Os autores ainda descrevem uma relação estatística significativa, mas sem definição clara quanto à influência sobre (PERFORMANCE) e custo de capital da firma (WACC) na divisão entre o total de dívida pelo total de ativos (LEV), onde altos níveis de endividamento, a partir de um determinado nível, podem acrescer o risco de não pagamento da dívida e o custo da dívida, mas, a níveis moderados, podem reduzir este custo.

É identificada ainda a relação entre o custo de capital da firma (WACC) e (PERFORMANCE) com Participação Estatal (variável *dummy*, sendo 1 para firmas que contém participação estatal e 0 para firmas que não possuem participação estatal) – (PE). Para a definição de empresas com participação estatal, foram consideradas empresas controladas diretamente por pela União, Estados e Municípios ou que o governo tenha participação indireta através de outras empresas em que o governo seja acionista com mais de vinte por cento das ações com direito a voto (SIQUEIRA, 2018).

É esperada uma relação inversa entre Ativos Totais (a soma dos ativos fixos e intangíveis, ponderado pelo total de ativos) – (AT) e WACC, tendo em vista que mais ativos reduzem os riscos frente àqueles que emprestam o capital (LIM *et al.*, 2018). Entretanto, entre AT e PERFORMANCE é esperada uma relação positiva.

Espera-se uma relação inversa entre Crescimento das Vendas (variação da receita líquida de um ano para o outro) – (CV) e custo da dívida de capital da firma (WACC), enquanto que para (PERFORMANCE) espera-se uma relação positiva (PETERSEN, RAJAN, 1994).

Da mesma forma, há a expectativa de uma relação inversa entre Taxa de Cobertura (EBIT dividido pela despesa financeira total da companhia) – (COBER) e custo de capital da firma – WACC (LIM *et al.*, 2018).

Logo, a equação para responder a primeira hipótese é a seguinte:

$$(i) \quad WACC_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum VariáveisdeControle_{it} + \varepsilon_{it} \quad (i)$$

Onde i refere-se à companhia e t refere-se ao ano. Aqui, espera-se uma relação inversa entre a variável dependente e independente, em que o sinal de seja negativo.

Já para o cálculo do custo médio ponderado do capital (WACC), temos:

$$(ii) \quad WACC_{it} = (\%PO_{it} \times Ki_{it}) + (\%PL_{it} \times Ke_{it})$$

Em que o $WACC_{it}$ corresponde à taxa de custo médio ponderado do capital da empresa i no tempo t ; $\%PO_{it}$ refere-se à participação de capital de terceiros na estrutura de capital da empresa i no tempo t ; Ki_{it} equivale ao custo de capital de terceiros (líquido de IR) da empresa i no tempo t ; $\%PL_{it}$ refere-se à participação de capital próprio na estrutura de capital da empresa i no tempo t e Ke_{it} corresponde ao custo de capital próprio da empresa i no tempo t (ASSAF NETO, 2008);

Portanto, a equação para responder à segunda hipóteses, temos:

$$(iii) \quad DESEMPENHO_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum VariáveisdeControle_{it} + \varepsilon_{it}$$

Onde i refere-se à companhia e t refere-se ao ano. Novamente, β_1 espera-se uma relação inversa entre a variável dependente e independente, em que o sinal de seja negativo. As Figuras 3, 4e 5 apresentam as variáveis para o custo de capital.

Adicionalmente, procurou-se verificar se a participação governamental, bem como os setores da economia definidos pelo Económica possuem influência na determinação da concessão de subsídios. Para buscar tal compreensão, optou-se por uma regressão do tipo logística (LOGIT). Esta opção fundamenta-se em função deste modelo ser adequado ao tratamento de dados binários não-lineares com distribuição logística acumulada padrão F (STOCK e WATSON, 2004). O modelo é representado pela equação abaixo, onde a variável dependente RECSUB assume o valor 1 para o recebimento de subsídios e 0 quando não houver o recebimento de subsídios. Foram ainda determinadas a variável explicativa PE para controle estatal (vide definição acima) e as variáveis para os diversos setores Económica vinculados aos setores econômicos associados a cada observação no período t .

$$(iv) \quad P(RECSUB = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 PE_{it} + \sum SetoresEconómica_{it})}}$$

Figura 3 - Resumo das variáveis - custo de capital

VARIÁVEL	TIPO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE	SINAL ESPERADO
WACC	Dependente	$WACC = (\%PO \times Ki) + (\%PL \times Ke)$	(ASSAF NETO, 2008; GUIMARÃES, 2018)	Economática	(+)
SUB	Independente	Total de subsídios não baseados em isenções fiscais recebidos pelas empresas, divididos pelo ativo total	(LIM et al., 2018; LEE et al., 2014)	BNDES	
SIZE	Controle	$\ln(\text{Ativo Total da Empresa})$	(LIM et al., 2018; GUIMARÃES, 2018)	Economática	
RSA	Controle	$(\text{Receitas Líquidas} - \text{Subsídios}) / \text{Ativo Total}$	(LIM et al., 2018)	Economática	

LEV	Controle	Total de Dívida dividido pelo Ativo Total	(LIM et al., 2018)	Economática	
PE	Controle	= 1 para firmas com participação estatal e 0 para o contrário;	(LIM et al., 2018; ZOU, ADAMS, 2008)	Economática	
AT	Controle	A soma dos ativos fixos e intangíveis, dividido pelo total de ativos	(LIM et al., 2018)	Economática	
COBER	Controle	EBIT dividido pela despesa financeira total	(LIM et al., 2018)	Economática	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 4 - Resumo das variáveis - WACC

VARIÁVEL	TIPO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE
%PO	Independente	Passivo Oneroso / (Passivo Oneroso + Patrimônio Líquido)	(ASSAF NETO, 2008)	Economática
Ki	Independente	Despesa Financeira Líquida IR 34% / Passivo Oneroso	(ASSAF NETO, 2008)	Economática
%PL	Independente	Patrimônio Líquido / (Passivo Oneroso + Patrimônio Líquido)	(ASSAF NETO, 2008)	Economática
Ke	Independente	Vide Figura 5	(ASSAF NETO, 2008)	Economática

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 5 - Cálculo do ke

Ke = Rf + Beta *[(Rm-Rf) + Risco País + (Inflação Brasileira - Inflação Americana)]			
VARIÁVEL	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE
Taxa de Retorno Livre de Risco (Rf) - Americano	Rf= T-Bond 30 anos / 100	(GUIMARÃES, 2018)	Economática
Beta	Beta - Risco sistemáticode mercado da empresa	(GUIMARÃES, 2018)	Economática
Taxa de Retorno da Carteira de Mercado (Rm) - Americano	Rm= S&P500 / 100	(GUIMARÃES, 2018)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Risco País ou Risco Brasil	RP = Risco País / 100	(GUIMARÃES, 2018)	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Taxa de Inflação Americana	Tx EUA = Taxa Inflação Americana / 100	(GUIMARÃES, 2018)	http://pt.global-rates.com/estatisticaseconomicas/inflacao/indice-de-precos-aoconsumidor/ipc/estados-unidos.aspx
Taxa de Inflação Brasileira	Tx BRA = Taxa Inflação Brasileira / 100	(GUIMARÃES, 2018)	http://www.ipeadata.gov.br/

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste trabalho, as proxy para DESEMPENHO serão as variáveis dependentes Q de Tobin, ROI e ROE Médio (vide Figura 6).

Figura 6 - Resumo das variáveis - desempenho

VARIÁVEL	TIPO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA	FONTE	SINAL ESPERADO
Desempenho	Dependente	Possui como Proxy Q de Tobin, ROI e ROE	(LIM et al., 2018)	Econômica	(+)
Q	Dependente	Somatório do valor de mercado das ações ordinárias, dívidas de longo prazo e obrigações correntes (passivo circulante), dividido pelo ativo total	(LIM et al., 2018)	Econômica	(+)
ROI	Dependente	Razão entre Lucro Operacional e total de ativos	(VIEIRA et al., 2012; MUN, JANG, 2015)	Econômica	(+)
ROE	Dependente	Razão entre Lucro Líquido e Patrimônio Líquido Médio	(VIEIRA et al., 2012; GUIMARÃES, 2018)	Econômica	(+)
SUB	Independente	Total de subsídios não baseados em isenções fiscais recebidos pelas empresas, divididos pelo ativo total	(LIM et al., 2018; LEE et al., 2014)	BNDDES	
SIZE	Controle	Ln (Ativo Total da Empresa)	(LIM et al., 2018; GUIMARÃES, 2018)	Econômica	
LEV	Controle	Total de Dívida dividido pelo Ativo Total	(LIM et al., 2018)	Econômica	
PE	Controle	= 1 para firmas com participação estatal e 0 para o contrário;	(LIM et al., 2018; ZOU E ADAMS, 2008)	Econômica	
AT	Controle	A soma dos ativos fixos e intangíveis, dividido pelo total de ativos	(LIM et al., 2018)	Econômica	
CV	Controle	variação da receita líquida de um ano para o outro	(LIM et al., 2018; PETERSEN, RAJAN, 1994)	Econômica	

Fonte: Elaborado pelo Autor

RESULTADO DA PESQUISA

Resultado da estatística descritiva

A Tabela 4 apresenta as principais estatísticas descritivas das variáveis consideradas nos modelos, tanto as explicativas quanto as de controle, para a amostra completa, incluindo desde empresas que receberam subsídios a aquelas que não receberam. Já a Tabela 5 exibe as principais estatísticas descritivas apresentadas nos modelos, tanto as explicativas quanto as de controle, somente para as amostras onde houve o recebimento de subsídios por parte das empresas. A amostra final do estudo é composta de 2.030 observações, sendo que 497 unidades amostras recebem subsídios por parte de empresas. A fim de mitigar os efeitos dos *outliers*, foi aplicada a técnica de winsorização nas variáveis deste trabalho e, portanto, 1% em ambas as caudas de distribuição em proporções iguais.

Conforme pode ser visto nas Tabelas 4 e 5, a média para o Q de Tobin, quanto consideradas todas as empresas, foi de 1,2865, com um desvio padrão de 0,9366. Já quando considera-

mos esta mesma média do Q de Tobin para as empresas receptoras de subsídios, observamos um leve aumento de 0,50%, passando para 1,2930, o que representa uma variação pouco significativa. Cabe salientar ainda que o coeficiente de variação (cv) é similar para ambos os casos, além do desvio-padrão e valores máximos e mínimos terem uma variação de baixa magnitude para ambos os grupos. Esta baixa variação entre os grupos, como poderá ser observado nas demais técnicas (correção regressão, testes de médias, etc) já indica um limitado impacto dos subsídios na performance das empresas. No que diz respeito ao Retorno sobre o Ativo (ROI), onde, para as empresas em geral, apura-se a média em -0,1991, quando consideradas as empresas que receberam subsídios, há um aumento da média para 4,8559, observando grande dispersão das empresas como um todo (coeficiente de variação -90,3592), quando comparadas às empresas receptoras de subsídios (coeficiente de variação 1,2657). Em relação ao retorno sobre o Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio (ROE médio), para as empresas em geral, a média é de 6,1723. Quando consideradas as empresas receptoras de subsídios, a média sobe para 12,3954, ou um aumento de 100,82%. Os coeficientes de variação de ROE e ROI apresentam significativa dispersão para o grupo não receptor, enquanto que a dispersão é menor para o grupo de empresas que receberam subsídios, o que denota uma maior estabilidade de desempenho para este grupo. Analisando a variável SUB, nota-se a média de 7,18464, com um desvio-padrão de 22,89566 e um Coeficiente de Variação de 3,18674, quando consideradas todas as empresas. Quando observamos somente as empresas receptoras de subsídios para a variável SUB, temos uma média de 29,3457, ou uma variação de 308,45%. Cabe ainda destacar a variação de dados da variável SUB, pois a sua variância e desvio padrão refletem a significativa dispersão para o grupo não receptor de subsídios, o que era esperado. Entretanto, o coeficiente de variação das empresas receptoras demonstra menor dispersão, o que também era esperado. É importante salientar que a variável Subsídios possui impacto direto na variável RSA (vide forma de cálculo na Figura 3), o que gera, por consequência, desvios padrões e coeficientes de variação com consideráveis dispersões. Entretanto, é importante ressaltar a média e coeficiente de variação da variável RSA negativos, o que reflete recebimentos de subsídios superiores às suas Receitas Líquidas. Isto é ainda confirmado pelos valores mínimos e máximos das variáveis, pois, para a variável SUB, há o valor mínimo de 0,01980 e um valor máximo 148,1533 para as empresas receptoras de subsídios. Em relação à variável RSA, também consideradas as empresas beneficiadas por subsídios, ela possui um mínimo de -147,5468 e um máximo de 2,46963. É importante enfatizar a média do custo de capital (WACC) das empresas como um todo em 0,16 que, quando comparadas à média das empresas receptoras de subsídios, 0,1287, representam uma queda de 19,56%. Salienta-se ainda que, no que diz respeito ao tamanho da empresa SIZE, não é observada diferença expressiva entre as médias das empresas em geral e das empresas receptoras de subsídios, bem como sua variação (Desvio Padrão e Coeficiente de Variação). Comportamento similar foi observado para a variável LEV, isto é, não foram observadas diferenças expressivas nas médias e dispersão dos dados das empresas que receberam subsídios das empresas em geral, o que demonstra um endividamento em torno de 30%. Já em relação à variável COBER, as empresas como um todo apresentaram uma média de 2,2056, enquanto as receptoras de subsídios apresentaram uma média de 2,9930, ou seja, ambos os grupos apresentaram uma capacidade de pagamento do custo de capital de terceiros entre duas a três do EBIT em relação às despesas financeiras. Analisando todas as empresas, em torno de 17% possuem preponderante controle estatal (PE). Já para as empresas receptoras de subsídios, este percentual aumenta para 22%.

Tabela 04 - Estatística descritiva - todas as empresas

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	variance	cv	Min	Max
Qtobin	2030	1,28657	0,93664	0,87729	0,72801	0,24174	5,87755
ROI	2027	- 0,19912	17,99238	323,72590	- 90,35922	- 115,07720	26,30509
ROE	1809	6,17234	27,50753	756,66430	4,45658	- 119,51070	81,47962
WACC	2030	0,16001	0,15974	0,02552	0,99829	0,02160	1,30148
SUB	2030	7,18464	22,89566	524,21130	3,18674	-	148,15330
SIZE	2030	14,89882	1,72561	2,97773	0,11582	10,25058	19,01517
RSA	2030	- 6,55147	22,86656	522,87960	- 3,49023	- 147,54680	2,46963
LEV	2030	0,34164	0,27740	0,07695	0,81197	0,00658	2,10437
PE	2030	0,17143	0,37698	0,14211	2,19903	-	1,00000
AT	2029	0,37184	0,24183	0,05848	0,65036	0,00022	0,86499
CV	1737	0,11262	0,36977	0,13673	3,28326	- 0,89207	2,00745
COBER	2029	2,20568	5,97759	35,73153	2,71009	- 14,59340	39,59676
RECSUB	2030	0,24483	0,43009	0,18498	1,75671	-	1,00000
Setor Agro e pesca	2030	0,02118	0,14403	0,02074	6,79942	-	1,00000
Setor Alimentos e bebidas	2030	0,06010	0,23773	0,05651	3,95564	-	1,00000
Setor Comércio	2030	0,06305	0,24312	0,05911	3,85574	-	1,00000
Setor Construção	2030	0,09212	0,28926	0,08367	3,14014	-	1,00000
Setor Eletroeletrônicos	2030	0,02512	0,15654	0,02450	6,23081	-	1,00000
Setor Energia Elétrica	2030	0,13399	0,34073	0,11609	2,54292	-	1,00000
Setor Máquinas Industr	2030	0,01478	0,12069	0,01457	8,16698	-	1,00000
Setor Mineração	2030	0,01527	0,12266	0,01505	8,03216	-	1,00000
Setor Minerais não Met	2030	0,01133	0,10586	0,01121	9,34365	-	1,00000
Setor Outros	2030	0,21724	0,41247	0,17013	1,89867	-	1,00000
Setor Papel e Celulose	2030	0,01724	0,13020	0,01695	7,55170	-	1,00000
Setor Petróleo e Gas	2030	0,03596	0,18624	0,03468	5,17894	-	1,00000
Setor Química	2030	0,03350	0,17998	0,03239	5,37282	-	1,00000
Setor Siderur & Metalur	2030	0,05567	0,22933	0,05259	4,11983	-	1,00000
Setor Software e Dados	2030	0,01626	0,12649	0,01600	7,78107	-	1,00000
Setor Telecomunicações	2030	0,02414	0,15352	0,02357	6,35991	-	1,00000
Setor Têxtil	2030	0,06256	0,24223	0,05868	3,87190	-	1,00000
Setor Transporte Serviç	2030	0,04877	0,21544	0,04641	4,41754	-	1,00000
Setor Veículos e peças	2030	0,05172	0,22152	0,04907	4,28280	-	1,00000

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 - estatística descritiva - somente empresas receptoras de subsídios

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	variance	cv	Min	Max
Qtobin	497	1,29304	0,87224	0,76080	0,67457	0,29721	5,87755
ROI	497	4,85591	6,14649	37,77934	1,26578	-16,45608	26,30509
ROE	489	12,39541	18,90554	357,41940	1,52521	-97,20930	81,47962
WACC	497	0,12872	0,05002	0,00250	0,38861	0,02160	0,60828
SUB	497	29,34574	38,63625	1.492,76000	1,31658	0,01980	148,15330
SIZE	497	15,27453	1,57857	2,49189	0,10335	10,81221	19,01517
RSA	497	- 28,58023	38,65664	1.494,33600	- 1,35256	-147,54680	2,46963
LEV	497	0,32222	0,16562	0,02743	0,51401	0,00658	0,89240
PE	497	0,22535	0,41824	0,17492	1,85592	0,00000	1,00000
AT	497	0,41851	0,20238	0,04096	0,48356	0,00022	0,86499

CV	419	0,15947	0,26245	0,06888	1,64575	-0,65321	2,00745
COBER	497	2,99302	5,05210	25,52367	1,68796	-14,59340	39,59676
RECSUB	497	1,00000	0,00000	0,00000	0,00000	1,00000	1,00000
Setor Agro e pesca	497	0,04427	0,20589	0,04239	4,65128	0,00000	1,00000
Setor Alimentos e bebidas	497	0,12676	0,33304	0,11092	2,62731	0,00000	1,00000
Setor Comércio	497	0,08853	0,28435	0,08086	3,21189	0,00000	1,00000
Setor Construção	497	0,02616	0,15976	0,02552	6,10785	0,00000	1,00000
Setor Eletroeletrônicos	497	0,02213	0,14726	0,02169	6,65364	0,00000	1,00000
Setor Energia Elétrica	497	0,08853	0,28435	0,08086	3,21189	0,00000	1,00000
Setor Máquinas Industr	497	0,02616	0,15976	0,02552	6,10785	0,00000	1,00000
Setor Mineração	497	0,01811	0,13348	0,01782	7,37099	0,00000	1,00000
Setor Minerais não Met	497	0,01610	0,12597	0,01587	7,82613	0,00000	1,00000
Setor Outros	497	0,11670	0,32139	0,10329	2,75395	0,00000	1,00000
Setor Papel e Celulose	497	0,04829	0,21459	0,04605	4,44388	0,00000	1,00000
Setor Petróleo e Gas	497	0,02213	0,14726	0,02169	6,65364	0,00000	1,00000
Setor Química	497	0,04829	0,21459	0,04605	4,44388	0,00000	1,00000
Setor Siderur & Metalur	497	0,06841	0,25270	0,06386	3,69393	0,00000	1,00000
Setor Software e Dados	497	0,02414	0,15365	0,02361	6,36382	0,00000	1,00000
Setor Telecomunicações	497	0,01811	0,13348	0,01782	7,37099	0,00000	1,00000
Setor Têxtil	497	0,05231	0,22288	0,04968	4,26051	0,00000	1,00000
Setor Transporte Serviç	497	0,04225	0,20137	0,04055	4,76575	0,00000	1,00000
Setor Veículos e peças	497	0,10262	0,30376	0,09227	2,96019	0,00000	1,00000

Fonte: Elaborado pelo autor

Teste de médias

A partir dos resultados iniciais da estatística descritiva, com a finalidade de obter maior profundidade na análise, bem como verificar se há influência da variável explicativa SUB nas variáveis explicadas WACC, Q de Tobin, ROE e ROI, foi realizado o teste de diferenças de médias através da constituição de uma variável dummy para as empresas receptoras de subsídios (sinal igual a 1) e para as empresas não receptoras de subsídios (sinal igual a 0). Em seguida, foi aplicado o teste para averiguar se as médias das empresas receptoras de subsídios eram as mesmas das médias das empresas não receptoras em relação às variáveis explicadas citadas anteriormente. Dois grupos foram constituídos, o primeiro grupo contendo 497 observações de empresas receptoras de subsídios e um segundo grupo contendo 1.533 observações de empresas não receptoras. O resultado (p-valor das estatísticas t) dos testes para a diferença entre médias pode ser verificado na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de diferenças de médias entre empresas receptoras de subsídios e não receptoras

Variáveis	EMPRESAS NÃO RECEBEDORAS = 0		EMPRESAS RECEBEDORAS = 1		P-Valor
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Q DE TOBIN	1,28447	0,95684	1,29303	0,87224	0,42980
ROI	-1,84110	20,14182	4,85590	6,14649	0,0000
ROE (MÉDIO)	3,86697	29,75355	12,39541	18,90554	0,0000
WACC	0,17016	0,18045	0,128718	0,05002	0,0000

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser visto na Tabela 6, ao analisar a variável Q de Tobin, não há evidências estatísticas para recusar a hipótese nula, ou seja, de que as médias da variável analisada

são iguais para as empresas que recebem subsídios das empresas que não recebem. Este resultado confirma as proposições de Lim *et al.* (2018). Entretanto, ao observar-se os testes de médias para ROI e ROE Médio, ao nível de significância a 1%, são identificadas evidências estatísticas de que as médias para as duas variáveis das firmas receptoras de subsídios são diferentes das firmas não receptoras. Este resultado confirma as proposições feitas por Jourdan e Kivleniece (2017) e Jacob *et al.* (2016) em relação à influência nos subsídios na performance das empresas no curto prazo.

No que se refere ao custo de capital (WACC), ao nível de significância a 1%, há evidências estatísticas de que a média das empresas não receptoras de subsídios é maior do que a médias das empresas receptoras. Estas evidências, no caso brasileiro, confirmam a proposição feita Lim *et al.* (2018) em relação à influência de subsídios não baseados em isenções fiscais em relação ao custo de capital das empresas.

Tabela 7 - Teste de diferenças de médias entre a variável subsídios e as empresas que possuem participação governamental

EMPRESAS SEM PARTICIPAÇÃO = 0			EMPRESAS COM PARTICIPAÇÃO = 1		
Variáveis	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	P-Valor
SUBSÍDIOS	6,29028	21,13982	11,50744	29,62546	0,0001

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 7 reflete testes de diferença entre médias realizados comparando a influência da variável *dummy* Participação Estatal – PE (sendo 1 para participação estatal e 0 sem participação estatal) em relação à obtenção de subsídios públicos, ou seja, realizando o teste em relação à variável SUB. Para os testes acima, foi separado um grupo considerando as observações de empresas que possuíam participação acionária (348 observações) e um segundo grupo de observações em que as empresas não continham participação acionária (1.682 observações). Conforme pode ser visto na tabela, a uma significância de 1%, há evidências estatísticas de que a média de subsídios recebidos por empresas sem controle estatal é menor do que a média de subsídios recebidos por empresas com controle estatal, demonstrando que a participação do governo pode ser um fator decisivo na obtenção de subsídios. Este evento confirma as conclusões observadas em Lee *et al.* (2017), onde os subsídios não baseados em isenções tributárias (Financeiros e Creditícios, por exemplo) estariam sujeitos à maior discricionariedade das autoridades estatais.

Análise de correlação

Analisando as Tabelas 8, 9, 10 e 11, podemos observar que os resultados apurados para a correlação entre a variável SUB e as variáveis Q de Tobin, ROE, ROI e WACC estão alinhadas com os resultados obtidos na estatística descritiva, bem como aos testes de médias.

A Tabela 8 mostra-nos que a variável SUB possui uma correlação negativa com a variável Q de Tobin. Entretanto, não foi identificada significância estatística na correlação entre a variável SUB e Q de Tobin. Esta correlação, bem como as correlações positivas observadas nas variáveis total de ativos (AT) e variação da receita (CV) estão alinhadas com as conclusões de Lim *et al.* (2018), haja vista que o aumento de AT pode sinalizar possíveis retornos futuros, bem como a variação positiva de receitas pode provocar aumento da performance corporativa. Já a

correlação negativa observada na variável PE está alinhada com a proposição feita por Borisova *et al.* (2015), pois o controle estatal pode levar a corporação a assumir metas não vinculadas ao aumento de performance da empresa. Destaca-se ainda o nível de significância obtida nas variáveis de controle – 1% para SIZE, LEV, PEE AT, como também 5% para CV, comparadas com a variável explicada Q de Tobin.

Na Tabela 9, a variável SUB apresentou sinal positivo e significância a 1%, o que confirma as expectativas de curto prazo propostas por Jourdan e Kivleniece (2017) e Jacob *et al.* (2016). Os sinais das correlações obtidas para as variáveis SIZE, LEV e PE da Tabela 9 estão invertidos em relação à Tabela 8, o que denota a incerteza do comportamento das variáveis descrita por Lim *et al.* (2018). Ressalta-se ainda o nível de significância obtidas nas variáveis de controle – 1% para SIZE, LEV, PE e CV, além de 5% para AT, quando comparadas com a variável explicada ROE.

No que diz respeito a Tabela 10, também uma análise de correlação das variáveis de performance, mas, neste caso, sob a ótica do ROI, são apresentados comportamentos similares à Tabela 9, com destaque para a significância e sinal positivo para a correlação entre a variável SUB e ROI. Deve ser realçado as significâncias obtidas para as variáveis de controle em relação à variável dependente ROI.

Analisando a Tabela 11, verificamos a correlação negativa entre a variável SUB e a variável WACC, a 1% de significância, que está alinhado com as conclusões de Chen *et al.* (2017). Já as correlações negativas entre SIZE, LEV e COBER, em relação à variável WACC, estão alinhadas com as proposições de Lim *et al.* (2018), assim como a correlação positiva de AT. A correlação negativa de SIZE explica-se em função de firmas maiores possuírem menores riscos e, por consequência, causarem impacto negativo no custo de capital. Com a relação à LEV, até um determinado nível, empréstimos de terceiros podem reduzir o custo de capital. No que diz respeito a COBER, maiores valores desta variável indicam maior capacidade de a companhia honrar suas obrigações e, portanto, gerar um risco menor com consequente menor custo de capital. Maiores valores de AT sinalizam aos emprestadores menores riscos de default. Cabe ainda destacar as significâncias das variáveis SIZE, RSA, LEV, PE e COBER, todas a 1%, o que demonstra uma consistente correlação entre as variáveis apresentadas no modelo.

Tabela 8 - Análise da correlação entre a variável dependente q de tobin, variáveis independente subsídio e variáveis de controle

VARIÁVEIS	Q DE TOBIN	SUBSÍDIOS	SIZE	LEV	PE	AT	CV
Q DE TOBIN	1						
SUB	-0,0102	1					
SIZE	-0,2147***	-0,0121	1				
LEV	0,2428***	0,0011	-0,0732***	1			
PE	-0,1190***	0,0859***	0,2509***	-0,0578***	1		
AT	0,0824***	-0,0253	0,1643***	0,1323***	0,1107***	1	
CV	0,0514**	0,0401*	0,0856***	-0,0368	-0,0039	0,0897***	1

Nota: Os símbolos ***, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 9 - Análise da correlação entre a variável dependente ROE_Médio, variáveis independente subsídio e variáveis de controle

VARIÁVEIS	ROE_Médio	SUBSÍDIOS	SIZE	LEV	PE	AT	CV
ROE_Médio	1						
SUB	0,0962***	1					
SIZE	0,1691***	-0,0121	1				
LEV	-0,1883***	-0,0011	-0,0732***	1			
PE	0,1129***	0,0859***	0,2509***	-0,0578***	1		
AT	0,0461**	0,0253	0,1643***	0,1323***	0,1107***	1	
CV	0,1851***	0,0401	0,0856***	-0,0368	-0,0039	0,0897***	1

Nota: Os símbolos ***, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 10 - Análise da correlação entre a variável dependente ROI, variáveis independente subsídio e variáveis de controle

VARIÁVEIS	ROI	SUBSÍDIOS	SIZE	LEV	PE	AT	CV
ROI	1						
SUBSÍDIOS	0,0924***	1					
SIZE	0,3100***	-0,2121	1				
LEV	-0,4191***	-0,0011	-0,0732***	1			
PE	0,1159***	0,0859***	0,2509***	-0,0578***	1		
AT	-0,0722***	-0,0253	0,1643***	0,1323***	0,1107***	1	
CV	0,1259***	0,0401*	0,0856***	-0,0368	-0,0039***	0,0897***	1

Nota: Os símbolos ***, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Elaborado pelo Autor

VARIÁVEIS	WACC	SUBSÍDIOS	SIZE	RSA	LEV	PE	AT	COBER
WACC	1							
SUBSÍDIOS	-0,0802***	1						
SIZE	-0,2760***	-0,0121	1					
RSA	0,0810***	-0,9998***	0,0097	1				
LEV	-0,1680***	-0,0011	-0,0732***	-0,0013	1			
PE	-0,0633***	0,0859***	0,2509***	-0,0863***	-0,0578***	1		
AT	-0,0216	0,0253	0,1643***	-0,0258	0,1323***	0,1107***	1	
COBER	-0,1154***	0,0456**	0,0914***	-0,0445**	-0,1954***	0,0148	-0,1121***	1

Nota: Os símbolos ***, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Elaborado pelo Autor

Resultado dos modelos de regressão

Nesta seção realizamos as análises das regressões para testar as hipóteses i) se subsídios não baseados em isenções fiscais (Financeiros e Creditícios) impactam negativamente o custo de capital, representado pela proxy WACC e, ii) em relação à performance das empresas, se os subsídios possuem influências negativas sobre a proxy Q de Tobin, ROI e ROE. Foram estimadas regressões em painel com efeito fixo para as regressões envolvendo as variáveis relativas à Performance e em painel com efeito aleatório para Custo de Capital. A escolha entre efeito fixo e efeito aleatório foi feita a partir do resultado do Teste de Hausman¹. Com efeito, os

¹ Foi testado o efeito fixo para custo de capital, ignorando o teste de Hausman. Entretanto, não foram obtidos resultados

períodos de análise considerados referem-se às variáveis dependentes medidas nas datas t , $t+1$ e $t+2$, com defasagem das variáveis explicativas e de controle², a fim de averiguar a perenidade dos resultados.

Performance

Para testar a hipótese descrita no parágrafo anterior em relação à performance foram realizadas regressões por meio de três modelos (variáveis explicadas Q de Tobin, ROI e ROE) em t , $t+1$ e $t+2$ por meio de defasagens das variáveis explicativas e de controle conforme Tabela 12, Tabela 13 e Tabela 14, sendo a variável explicativa SUB e suas demais variáveis de controle.

Analisando as regressões tendo como variável explicada Q de Tobin, o coeficiente da variável SUB apresentou sinal negativo nos três períodos analisados, o que está alinhado com as evidências empíricas contidas em Jourdan e Kivleniece (2017). Entretanto, o coeficiente da variável explicativa SUB não apresentou significância estatística, o que não confirmou as expectativas apresentadas na hipótese sobre Performance, mas está em consonância com Lim *et al.* (2018). É importante ressaltar as significâncias do coeficiente de SIZE (1%), ainda que negativo, nos três períodos, indicando reduções da performance (Q de Tobin) em função do tamanho, pois, quanto maior a firma, maiores as barreiras funcionais entre os departamentos, bem como a existência de mais cadeiras gerenciais da firma. Destaca-se também a significância ter sido mantida nos três períodos, sinalizando a perenidade da influência deste fator. Em relação à variável LEV, seu sinal positivo e significância a 1% nos três períodos, indicam que a presença de dívidas pressiona os administradores por melhores resultados durante todos os períodos analisados. No curto prazo (t), enfatiza-se a significância do coeficiente da variável CV (1%) e seu sinal, o que denota que o crescimento das receitas impacta positivamente a variável Q de Tobin. Quanto à variável AT, ela apresenta coeficiente com sinal negativo e significância estatística nos três períodos (1% em t e $t+2$, além de 5% em $t+1$), o que contraria as expectativas iniciais, uma vez que aumentos nos investimentos deveriam sinalizar retornos futuros aos investidores.

Em relação às regressões relacionadas ao ROE, a variável SUB, de maneira similar aos resultados apresentados por Q, foi apresentado sinal negativo para o seu coeficiente em relação à variável explicada em $t+1$ e $t+2$, como também não apresentou significância estatística nos três períodos. Cabe destacar que a variável LEV apresentou significância em todos os períodos (1% em t e $t+1$, além de 5% em $t+2$) e sinal negativo, o que confirma as hipóteses descritas para Q. Salienta-se, ainda, que a variável CV apresenta sinal positivo e significâncias nos três períodos, o que confirma a expectativa de que aumentos nas variações de receitas provocam ganhos na performance. No que se refere à variável AT, também apresentam sinal negativo para seu coeficiente, bem como significância estatística em t e $t+1$, o que indica concordância com os resultados apresentados para Q.

Quanto ao último modelo relacionado à performance, neste caso, sob a ótica do ROI, a variável SUB apresenta comportamento similar às regressões relacionadas ao ROE, quando comparada à variável explicada ROI. Em relação às variáveis LEV, AT e CV, observa-se um comportamento similar a ROE no que diz respeito ao sinal dos coeficientes e significâncias estatísticas. Em relação à variável SIZE, o seu coeficiente apresenta sinal positivo e significância

estatísticos robustos.

² Foram realizadas as regressões somente com a defasagem da variável explicativa para performance e custo de capital. Entretanto, não foram obtidos resultados estatísticos robustos.

a 1% em t , mas sinal negativo e significância em 5% em $t+1$ e 10% em $t+2$, o que demonstra a dualidade da variável, considerando-se que maiores firmas podem obter melhorias em seus resultados através de ganhos de escala.

Os resultados apresentados para a proxy de Performance (Q de Tobin, ROI e ROE) demonstram resultados similares, especialmente no comportamento da variável SUB, o que indica consistência nos resultados apresentados.

A ausência de significância estatística para a variável SUB em relação às Proxy pode ser explicada em razão dos ganhos proporcionados pelos subsídios serem anulados em função do excesso de pessoal, ineficiências no uso dos recursos, risco moral, bem como a imposição de objetivos políticos e sociais às firmas receptoras de subsídios (LIM *et al.*, 2018).

Tabela 12 - Regressões relativas à performance (Q de Tobin) em Painel Fixo

Estimativas do modelo de regressão múltiplo: Coeficientes, erro padrão dos coeficientes, estatística t e o p-valor dos testes de significância dos parâmetros do modelo:

Modelo 1: $Q_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 2: $Q_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 3: $Q_{it+2} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

REGRESSÕES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
SUBSÍDIOS	-0,0002	-0,0006	-0,0004
SIZE	0,50447***	0,44913***	-0,38301***
LEV	0,78340***	0,44594***	0,43096***
PE	0,01960	0,00000	0,00000
AT	-0,33810***	-0,37701**	-0,54520***
CV	0,13004***	0,04013	-0,00512
Constante	8,66360***	7,98736***	7,08145***

Nota: Os símbolos *, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Nota 2: Feito Teste de Hausman. Fonte: Elaborado pelo Autor**

Tabela 13 - regressões relativas à performance (ROE) em Painel Fixo

Estimativas do modelo de regressão múltiplo: Coeficientes, erro padrão dos coeficientes, estatística t e o p-valor dos testes de significância dos parâmetros do modelo:

Modelo 1: $ROE (Médio)_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 2: $ROE (Médio)_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 3: $ROE (Médio)_{it+2} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

REGRESSÕES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
SUBSÍDIOS	0,03986	-0,03965	-0,01605
SIZE	2,03965	-7,12871***	-7,01644***
LEV	-65,22468***	-30,32989***	-23,22637**
PE	6,80913	0,00000	0,00000
AT	-9,64177	-33,0562***	-33,88593***
CV	17,6954***	12,52361***	5,24078**
Constante	-5,40763	133,5044***	129,953***

Nota: Os símbolos *, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Nota 2: Feito Teste de Hausman. Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Tabela 14 - Regressões relativas à performance (ROI) em Painel Fixo

Estimativas do modelo de regressão múltiplo: Coeficientes, erro padrão dos coeficientes, estatística t e o p-valor dos testes de significância dos parâmetros do modelo:

Modelo 1: $ROI_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 2: $ROI_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 3: $ROI_{it+2} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum \text{Variáveis de Controle}_{it} + \varepsilon_{it}$

REGRESSÕES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variáveis	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
SUBSÍDIOS	0,02087	-0,01461	-0,00395
SIZE	2,51476***	-1,9469**	-1,91773*
LEV	-27,99569***	-3,81305	-16,13585***
PE	4,24864	0,00000	0,00000
AT	-16,47666***	-18,2664***	-10,56458**
CV	5,77641***	4,92726***	0,33995
Constante	-23,40765**	36,5385**	37,52039**

Nota: Os símbolos *, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Nota 2: Feito Teste de Hausman. Fonte: Elaborado pelo Autor.**

Custo de capital

Para testar a hipótese descrita no parágrafo anterior em relação ao custo de capital (WACC) foram realizadas regressões em t , $t+1$ e $t+2$ por meio de defasagens das variáveis explicativas e de controle conforme Tabela 15, sendo a variável explicativa SUB e suas demais variáveis de controle.

O coeficiente SUB apresentou significância de 1% em $t+1$ e $t+2$, como também de 10% em t , além do sinal de seu coeficiente indicar evidências estatísticas para satisfazer a hipótese evidenciada neste trabalho relativa ao custo de capital, bem como confirmar as conclusões apresentadas por Lim *et al.* (2018) e Chen *et al.* (2017). É importante ressaltar que a variável SIZE apresenta coeficientes com sinal negativo e significância estatística em t e $t+1$ a 1%, o que confirma que maiores empresas podem obter menores custos de capital em função dos seus menores riscos de inadimplência. Ainda é importante destacar que o coeficiente da variável RSA apresentou significância em t , $t+1$ e $t+2$ (ambos a 1%), além do sinal negativo, o que reflete sua vinculação consistente com a variável SUB durante os períodos analisados evidencia-se ainda que o coeficiente da variável, COBER apresentou significância a 1% nos três períodos com sinal negativo, o que sinaliza que a percepção de maior capacidade de pagamento dos juros da dívida provoca uma queda no custo de capital.

Tabela 15 - regressões relativas ao custo de capital em painel com efeito aleatório

Estimativas do modelo de regressão múltiplo em t, t+1 e t+2: Coeficientes, erro padrão dos coeficientes, estatística t e o p-valor dos testes de significância dos parâmetros do modelo:

Modelo 1: $WACC_{it} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum Variáveis\ de\ Controle_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 2: $WACC_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum Variáveis\ de\ Controle_{it} + \varepsilon_{it}$

Modelo 3: $WACC_{it+2} = \beta_0 + \beta_1 SUB_{it} + \sum Variáveis\ de\ Controle_{it} + \varepsilon_{it}$

REGRESSÕES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variável	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
SUBSÍDIOS	-0,02038*	-0,03557***	-0,03925***
SIZE	-0,03107***	-0,01714***	-0,01907
RSA	-0,02008***	-0,03543***	-0,03916***
LEV	-0,13418***	-0,04325*	-0,02561
PE	0,0009	-0,0114	-0,01294
AT	0,01458	0,01862	0,07021***
COBER	-0,00177***		
Constante	0,68012***	0,45207***	0,46069***

Nota 1: Os símbolos *, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Nota 2: Feito Teste de Hausman. Fonte: Elaborado pelo Autor**

Recebimentos de subsídios e seu impacto em diferentes setores da economia

A fim de analisar se o setor da economia, em consonância com a classificação do Portal Económica, bem como a participação do governo como acionista das empresas impactou a decisão de conceder subsídios às firmas, foi constituída a variável explicada RECSUB do tipo *dummy* onde as empresas receptoras de subsídios possuem sinal igual a 1 e para as empresas não receptoras de subsídios sinal igual a 0. As variáveis explicativas são a participação governamental PE, além de constituição de outras variáveis tipo *dummy* representando os setores Económica. Foi estimada uma regressão do tipo LOGIT de acordo com a Tabela 16.

Os resultados apresentados foram os seguintes: a variável PE apresentou significância a 1% com sinal positivo em que o resultado corroborou o teste de média realizado anteriormente, ou seja, há evidências estatísticas que a participação governamental na firma aumenta a probabilidade de obtenção de subsídios públicos. Em relação aos setores Económica, foram identificadas significâncias e sinais diversos para cada setor, o que indica evidências de que o setor da economia que a empresa participa influencia a probabilidade de recebimentos de subsídios (vide Tabela 16).

Tabela 16 - regressão tipo LOGIT para variável explicada recebimento de subsídios

Estimativas do modelo de regressão tipo LOGIT : Coeficientes, Pseudo R2 e o z-valor dos testes de significância dos parâmetros do modelo:

Modelo 1: $P(RECSUB = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 PE_{it} + \sum Setores\ Económia_{it})}}$

REGRESSÃO	Modelo 1
Variável	Coeficientes
PE	0,745***
Setor Agro e pesca	0,29358

Setor Alimentos e bebidas	0,25432
Setor Comércio	-0,39956
Setor Construção	-2,34703***
Setor Eletroeletrônicos	-1,04392***
Setor Energia Elétrica	-1,88616***
Setor Máquinas Industria	-0,0212
Setor Mineração	-0,91119**
Setor Minerais não Met	-1,04062**
Setor Outros	-1,66230***
Setor Papel e Celulose	0,79637*
Setor Petróleo e Gas	-1,679811***
Setor Química	-0,47629
Setor Siderur & Metalur.	-0,8206178***
Setor Software e Dados	-0,31255
Setor Telecomunicações	-1,63802***
Setor Têxtil	-1,22835***
Setor Transporte Serviço	-1,06512***
Setor Veículos e peças	0,00000
Constante	-0,24706

Nota: Os símbolos *, ** e * significam que a correlação é significativa aos níveis de 1%, 5% e 10% respectivamente. Fonte: Elaborado pelo Autor**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos relacionados aos mercados amplamente influenciados pela concessão de subsídios têm demonstrado a importância de entender o comportamento desta variável a fim de contribuir para a formulação de políticas públicas (ATKINSON, 2012; LEE *et al.*, 2014).

Investigações, em especial sobre o mercado chinês, têm evidenciado que os subsídios públicos não impactam as performances das empresas, mas impactam negativamente o custo de capital (LIM *et al.*, 2018).

Outros trabalhos têm mostrado que os subsídios, em um primeiro momento, podem conduzir a ganhos na performance das empresas. Entretanto, passado este momento, observa-se um retrocesso a níveis anteriores de performance aos observados inicialmente (JOURDAN E KIVLENIECE, 2017; JACOB *et al.*, 2016).

Logo, baseado nas premissas acima, constituiu-se as hipóteses de que os subsídios concedidos às empresas listadas em bolsa teriam influência negativa sobre o custo de capital e sobre a performance do mercado brasileiro.

Após a utilização das técnicas da estatística descritiva, testes de médias, análise de correlação e regressões em painel, aplicadas a 362 empresas, de 19 setores da economia definidos pelo Portal Econômica, no período de 2009 a 2018, foi possível obter algumas conclusões.

Quanto à performance, há significativas evidências estatísticas de que os subsídios concedidos às empresas brasileiras não impactam as performances das empresas, especialmente

quando analisada a variável Q de Tobin na estatística descritiva, teste de médias, análise de correlação e regressões realizadas em diferentes períodos. Em relação às outras proxy para performance – ROE e ROI – as análises de correlação e regressões em diferentes períodos também corroboram a conclusão de que os subsídios não possuem influências na performance das empresas brasileiras, o que está alinhado às conclusões de Lim *et al.* (2018). A ausência de influência dos subsídios nas performances das empresas pode ser explicada em razão dos ganhos proporcionados pelos subsídios serem anulados em função do excesso de pessoal, ineficiências no uso dos recursos, risco moral, bem como a imposição de objetivos políticos e sociais às firmas receptoras de subsídios (LIM *et al.*, 2018).

Tais conclusões são bastante relevantes na formulação de políticas públicas relacionadas às concessões de subsídios, pois uma das principais justificativas para a adoção de política econômica é a obtenção de produtividade, performance, fator de decisão de alocação de recursos e competitividade (SCHWARTZ, CLEMENTS, 1999). Logo, as evidências indicam que a concessão de subsídios objetivando o ganho de produtividade para empresas e segmentos econômicos não são sustentáveis, pois, no médio e longo prazo, o principal resultado seria o endividamento público sem o alcance das metas objetivadas. Este endividamento, no longo prazo, poderia produzir efeitos adversos a estes mesmos segmentos que se objetivou beneficiar em um primeiro momento, causando prejuízos à atividade econômica em função da necessidade de financiamento do déficit público por meio da contração das políticas monetária e fiscal.

No que diz respeito ao custo de capital, a estatística descritiva, os testes de hipóteses, as análises de correlações e as regressões em diferentes períodos indicam evidências robustas e consistentes entre si de que os subsídios públicos impactam negativamente o custo de capital, o que está alinhado com os estudos de Lim *et al.* (2018) e por Chen *et al.* (2017), bem como à hipótese assumida neste trabalho. As conclusões relacionadas ao custo de capital são consideráveis na tomada de decisão sobre a utilização de subsídios às empresas brasileiras, haja vista que uma das possíveis conclusões é que a utilização dos subsídios públicos por empresas brasileiras está relacionada à escassez de crédito no mercado brasileiro. Tais percepções tendem a direcionar as decisões das empresas na composição das suas fontes de financiamento, bem como também na formulação de políticas econômicas baseadas na concessão de subsídios públicos.

Vale ainda ressaltar que o teste de médias, bem como a regressão tipo LOGIT, indicam evidências de que a participação estatal no controle de uma empresa aumenta a probabilidade de obtenção de subsídios.

A regressão LOGIT também apresenta evidências estatísticas de que a concessão de subsídios varia em função do setor da economia ao qual a empresa pertence, o que também deve ser considerado na formulação de políticas de concessão de subsídios.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação das hipóteses agregando os subsídios baseados em impostos a fim de obter-se uma compressão mais aprofundada sobre o tema.

Outra possibilidade é o estudo do custo de capital através do conceito de custo da dívida proposto Zou e Adams (2008), onde o custo da dívida (COD) é definido como despesas com juros reportados nos relatórios financeiros, adicionados dos juros capitalizados, ponderados pelo total da dívida.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre; GUSTI LIMA, Fabiano; PROCÓPIO DE ARAÚJO, Adriana Maria. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 43, n. 1, 2008.
- ATKINSON, Robert D. Enough is enough: Confronting Chinese innovation mercantilism. Information Technology and Innovation Foundation, February, 2012.
- B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. Disponível em:http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/razao-social-da-b3-e-incorporacao-da-cetip.htm Acesso em: 07 de Março de 2018.
- BNDES. Estatuto Social do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Recuperado em 26 de Abril, 2019, em https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/governanca-controle/Legislacao_do_Sistema_BNDES/estatuto-do-bndes.
- BNDES, Formas de Apoio. Recuperado em 27 de abril, 2019, em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/Formas-de-Apoio>.
- BNDES. Livro Verde: Nossa História tal como ela é. Rio de Janeiro, 2017.
- BNDES. Memória BNDES – Uma Jornada Rumo ao Desenvolvimento. Recuperado em 26 de Abril, 2019, em http://www.memoriabndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Projeto_Memoria/linha-do-tempo.html.
- BASTOS, Douglas Dias; NAKAMURA, Wilson Toshiro; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. Determinantes da estrutura de capital das companhias abertas na América Latina: um estudo empírico considerando fatores macroeconômicos e institucionais. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, v. 10, n. 6, 2009.
- BENSTON, George J. The validity of profits-structure studies with particular reference to the FTC's line of business data. *The American Economic Review*, v. 75, n. 1, p. 37-67, 1985.
- BORISOVA, Ginka *et al.* Government ownership and the cost of debt: Evidence from government investments in publicly traded firms. *Journal of Financial Economics*, v. 118, n. 1, p. 168-191, 2015.
- CHANDRASEKHAR, C. P. Development Banks: Their role and importance for development. 2010.
- CHEN, Donghua; LI, Oliver Zhen; XIN, Fu. Five-year plans, China finance and their consequences. *China Journal of Accounting Research*, v. 10, n. 3, p. 189-230, 2017.
- COMITÊ, DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 07. Redução ao valor Recuperável de Ativos. Brasília, 2010a. Disponível em, 2009.
- DE JONG, Abe; KABIR, Rezaul; NGUYEN, Thuy Thu. Capital structure around the world: The roles of firm-and country-specific determinants. *Journal of Banking & Finance*, v. 32, n. 9, p. 1954-1969, 2008.
- DO NASCIMENTO, Lyeriton Max Batista; DA SILVA SANTOS, Livia Maria. Subvenção e Assistência Governamentais: Um Estudo nas Empresas da Construção Civil Listadas na BM&FBOVESPA. In: XI CONGRESSO UFPE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 11., 2017, Recife. Anais... Recife: Congresso UFPE de Ciências Contábeis, 2017, v. 2, p. 1-15.

FÁVERO, Paulo *et al.* Métodos Quantitativos com Stata: Procedimentos, Rotinas e Análises de Resultados. Elsevier, 2014.

FERRAZ, João Carlos; COUTINHO, Luciano. Investment policies, development finance and economic transformation: Lessons from BNDES. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2017.

GUIMARÃES, Vanderléia Aparecida da Silva. Custo de Capital e Índice de Sustentabilidade Empresarial: Relação entre empresas brasileiras de capital aberto. 2018. 61f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Contábeis), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES, Brasil, 2018.

HAFFNER, Marietta EA; OXLEY, Michael J. Housing subsidies: Definitions and comparisons. *Housing Studies*, v. 14, n. 2, p. 145-162, 1999.

HOUTHAKKER, Hendrik S. Are Controls the Answer? *The Review of Economics and Statistics*, p. 231-234, 1972.

JACOB, Martin *et al.* Corporate finance and the governance implications of removing government support programs. *Journal of Banking & Finance*, v. 63, p. 35-47, 2016.

JOURDAN, Julien; KIVLENIECE, Ilze. Too much of a good thing? The dual effect of public sponsorship on organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 1, p. 55-77, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, Edward; WALKER, Martin; ZENG, Cheng. Do Chinese government subsidies affect firm value? *Accounting, Organizations and Society*, v. 39, n. 3, p. 149-169, 2014.

LEE, Edward; WALKER, Martin; ZENG, Cheng Colin. Do Chinese state subsidies affect voluntary corporate social responsibility disclosure? *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 36, n. 3, p. 179-200, 2017.

LEETH, John D.; SCOTT, Jonathan A. The incidence of secured debt: evidence from the small business community. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 24, n. 3, p. 379-394, 1989.

LIM, Chu Yeong; WANG, Jiwei; ZENG, Cheng Colin. China's "mercantilist" government subsidies, the cost of debt and firm performance. *Journal of Banking & Finance*, v. 86, p. 37-52, 2018.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Orçamento de Subsídios da União. Recuperado em 15 de novembro, 2018, em http://www.fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/orcamento-de-subsidios-da-uniao/arquivos/osu_segundaedicao_vfinal.pdf/view.

OHLSON, James A. Earnings, book values, and dividends in equity valuation. *Contemporary accounting research*, v. 11, n. 2, p. 661-687, 1995.

PETERSEN, Mitchell A.; RAJAN, Raghuram G. The benefits of lending relationships: Evidence from small business data. *The journal of finance*, v. 49, n. 1, p. 3-37, 1994.

POSNER, Richard A. *Theories of economic regulation*. 1974.

SCHWARTZ, Gerd; CLEMENTS, Benedict. Government subsidies. *Journal of Economic Surveys*, v. 13,

n. 2, p. 119-148, 1999.

SIQUEIRA, Ana Paula Gonçalves. Os Efeitos da Participação Estatal para a Qualidade dos Lucros em Empresas Brasileiras. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Contábeis), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES, Brasil, 2018.

STOCK, James H.; WATSON, Mark W. Introduction to Econometrics. Addison Wesley, 2004.

WERNERFELT, Birger; MONTGOMERY, Cynthia A. Tobin's q and the importance of focus in firm performance. The American Economic Review, p. 246-250, 1988.

ZOU, Hong; ADAMS, Mike B. Debt capacity, cost of debt, and corporate insurance. Journal of Financial and Quantitative Analysis, v. 43, n. 2, p. 433-466, 2008



**Modelo SERVQUAL para avaliação de
qualidade dos serviços prestados
pela área contábil-financeira região
centro-sul do Paraná**

**SERVQUAL Model for quality
assessment of services provided by
the accounting-financial area central-
south region of Paraná**

João Renan Almeida dos Santos

Acadêmico do Programa de Iniciação Científica e Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, Campus Guarapuava, Paraná

Luci Longo

Professora Doutora, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.14

RESUMO

Esta pesquisa teve como foco a avaliação da qualidade de serviços que pode ser bastante difícil de ser captado, especialmente se for serviços técnicos-qualificados. O objetivo da pesquisa é analisar a partir do modelo SERVQUAL o desempenho os Serviços dos Escritórios de Contabilidade da região Centro-Sul do Paraná. A metodologia adotada foi por meio da escala SERVQUAL, que foi especialmente difundido pela literatura de tecnologia de informação. Os dados foram coletados junto às empresas contábeis e também seus usuários (contratantes). A contribuição da pesquisa é justamente por propiciar de forma sistemática compreender as percepções quanto a qualidade sob prismas distintos do prestador de serviço e do cliente-usuários. Como Contribuição acadêmica, destaca-se a adaptação desta metodologia para os serviços contábeis, possibilitando a compreensão de atributos que determinam o desempenho e nível de qualidade deste setor de grande importância para o suporte das organizações e da sociedade. Futuras pesquisas podem expandir a pesquisa para outras regiões e análises.

Palavras-chave: qualidade serviços contábeis. SERVQUAL. desempenho financeiro. avaliação de serviços

ABSTRACT

This research focused on evaluating the quality of services that can be quite difficult to capture, especially if they are technical-qualified services. The objective of the research is to analyze, from the SERVQUAL model, the performance of the Services of Accounting Offices in the Center-South region of Paraná. The methodology adopted was through the SERVQUAL scale, which was especially disseminated by the information technology literature. Data were collected from accounting firms and also from their users (contractors). The contribution of the research is precisely because it provides a systematic way to understand the perceptions of quality from different perspectives of the service provider and the client-users. As an academic contribution, the adaptation of this methodology for accounting services stands out, enabling the understanding of attributes that determine the performance and level of quality of this sector of great importance for the support of organizations and society. Future surveys may expand the survey to other regions and analyses.

Keywords: quality accounting services. SERVQUAL. financial performance. services evaluation

INTRODUÇÃO

Não há como negar a importância do setor de serviços na economia mundial. No entanto, a medição da qualidade do serviço continua sendo uma área controversa, pois sua intangibilidade e simultaneidade de produção e consumo dificultam o uso de monitoramento eficaz e medição direta de desempenho. Parassuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Parasuraman e Colby (2001) observaram as reações dos clientes à qualidade do serviço prestado e como isso afetou suas expectativas para a prestação futura do serviço. Como essencial destes estudos, desenvolveram uma escala para medir a percepção dos clientes sobre o serviço prestado, denominado SERVQUAL, considerada a melhor opção para avaliar a satisfação e a qualidade por ter sido amplamente testada e reaplicada conjuntamente por vários pesquisadores.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) conceituaram o SERVQUAL como uma ferramenta para avaliar cinco dimensões da qualidade do serviço: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Para aplicar a ferramenta, existem duas etapas principais: primeiro, registrar as expectativas do cliente para uma determinada categoria de serviço e, em seguida, calcular a percepção do cliente sobre uma determinada empresa.

Questiona-se que métricas podem avaliar eficazmente os serviços, uma vez que o prestador de serviço oferece seus recursos e o usuário pode ter outras necessidades e expectativas.

Q1. Como utilizar métricas para atestar a qualidade dos serviços e satisfação dos clientes?

Q2. Sob o aspecto interno é possível ampliar a avaliação do desempenho das empresas prestadoras de serviços contábeis?

Sendo assim, o objetivo da pesquisa consiste em avaliar o desempenho dos Serviços dos Escritórios de Contabilidade região Centro-Sul do Paraná, adotando o modelo SERVQUAL e determinação dos *gaps* serviço-usuário.

BACKGROUND TEÓRICO DO SERVQUAL

Fundamentos do SERVQUAL

Quanto a escala SERVQUAL, a literatura é unânime em destacar as percepções e lacunas serviço-usuário. As expectativas e percepções do serviço são comparadas sob a perspectiva do cliente, visando determinar sinalizadores dos usuários do serviço, bem como inclui formas de mensurar tais percepções de qualidade do serviço associadas à determinada empresa de serviços analisada (SCHMENNER, 1999; PARASURAMAN; COLBY, 2001; GONÇALVES *et al.*, 2010).

A concepção do modelo surge com as necessidades de avaliar serviços, fundamentais para o desenvolvimento das organizações. A relevância e os benefícios da metodologia permanecem na atualidade. O principal fundamento do SERVQUAL é a premissa de que, em cada transação de prestação de serviço, a satisfação do serviço é alcançada através da redução da lacuna entre as expectativas e a percepção do cliente, garantindo a satisfação contínua e, assim, melhorando a qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Dimensões do Modelo para Coleta de Dados

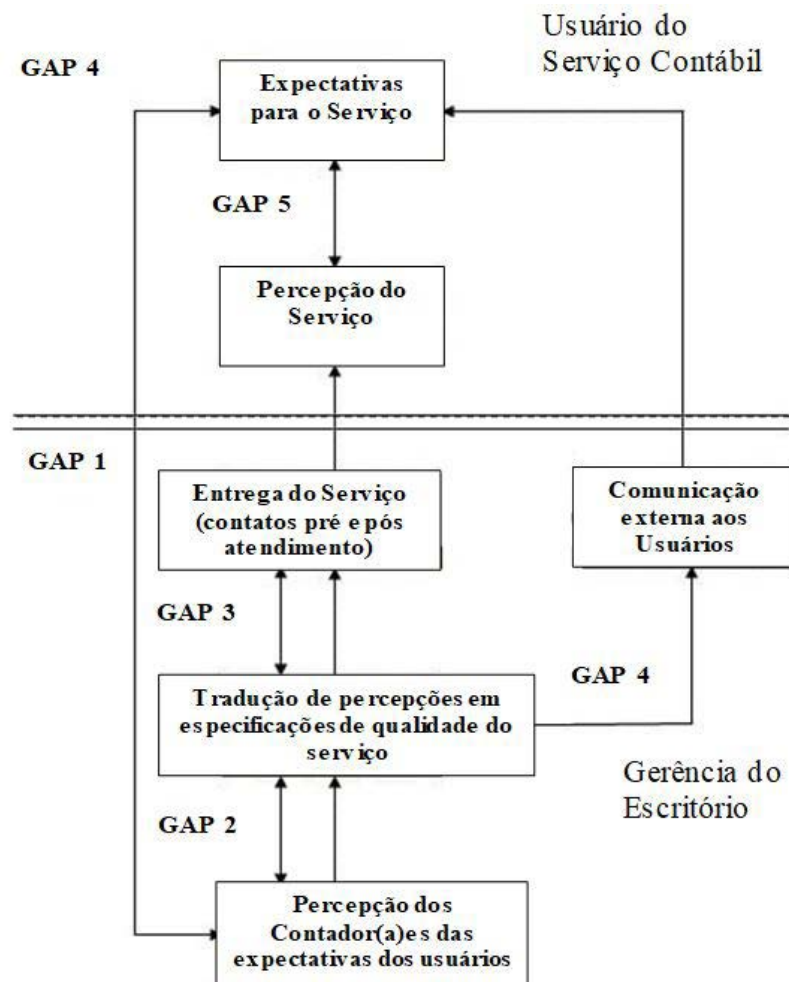
A coleta da pesquisa será com base no modelo SERVQUAL, que prevê dimensões para avaliação da qualidade dos serviços. Com base nos dados foram avaliados a expectativa dos contadores e dos contabilistas em relação a visão dos clientes e usuários das informações. Estas variáveis foram agrupadas nos respectivos fatores: Dimensões tangíveis, Confiabilidade, Capacidade de resposta, Garantia e Empatia.

Segundo Parasuraman *et al.* (1985), para um melhor entendimento da qualidade do serviço é fundamental o reconhecimento das características do serviço e *gaps*. Neste modelo, o cliente possui expectativas prévias para cada um dos determinantes da qualidade em relação ao

serviço a ser adquirido. Estas expectativas são comparadas com o seu julgamento de desempenho para cada dimensão de qualidade, durante e após o processo de prestação de serviço, formando assim a sua percepção de qualidade, sendo estas dimensões descritas a seguir e Figuras 1 e 2:

1. Dimensão Tangibilidade: refere à infraestrutura: apresentação externa, aparência, equipamento, pessoal, e materiais de comunicação;
2. Dimensão Credibilidade: determina a capacidade em obter o desempenho do serviço no tempo estabelecido de maneira confiável e precisa;
3. Dimensão Presteza/Responsividade: determina a capacidade em atender bem o cliente, de modo imediato aos usuários;
4. Dimensão Segurança (ou Garantia): determina o conhecimento e a cortesia dos recursos humanos envolvidos para desenvolver o serviço (mão de obra) e sua habilidade em transmitir credibilidade e confiança ao cliente;
5. Dimensão Empatia: está relacionado ao fornecimento de cuidados e atenção individualizados oferecidos pela empresa e aos seus clientes.

Figura 1- GAPS na qualidade dos serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Abordagem da Pesquisa

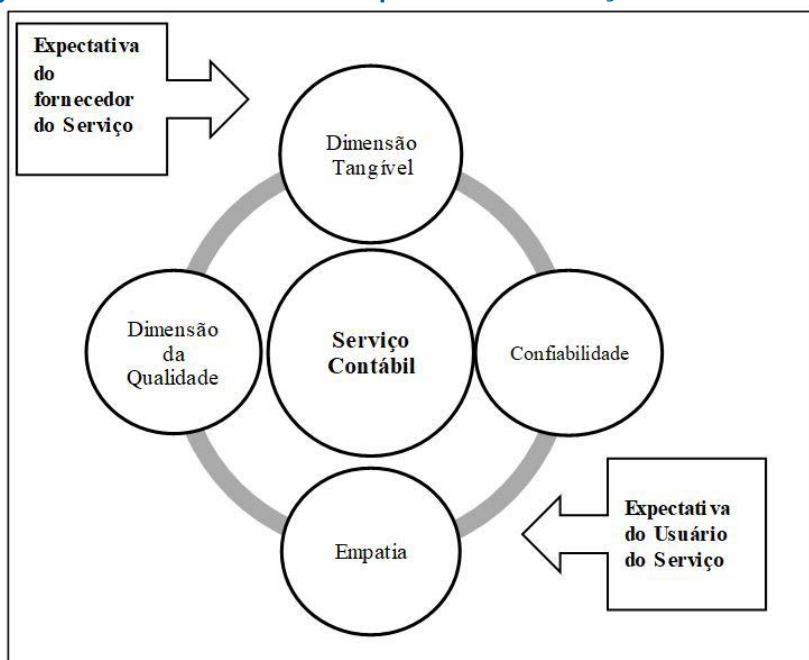
A pesquisa possui uma abordagem quali-quantitativa, com três etapas para o desenvolvimento da pesquisa e das análises, por meio de dois modelos de avaliação do desempenho e da qualidade, em que foi aplicado um roteiro de coleta e análises.

Segundo Gil (2008), pesquisa survey se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento e deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise para possibilitar as análises e conclusões correspondentes aos dados coletados.

Coleta e Operacionalização da Pesquisa

Conforme citado, as informações foram submetidas ao modelo de avaliação que confronta as percepções e expectativas do prestador de serviço contábil que podem ser distintas ou alinhadas com visão dos usuários das informações.

Figura 2 - Modelo de análise da qualidade de serviços da área contábil



Fonte: Evidenciado na pesquisa pelos autores, 2022

Adotou-se a seguinte estratégia para agilizar a coleta das informações, por meio da criação de formulário eletrônico e enviado para as empresas contábeis do banco de dados do Sindicato das Empresas Contábeis do Paraná (SESCAP), para funcionários e para clientes dessas empresas contábeis. O instrumento de coleta de dados da plataforma de questionário do *Googleforms*, foi dividido em cinco sessões (Apêndice).

A pesquisa foi desenvolvida de setembro de 2021 até agosto de 2022, a fase da coleta foi de seis meses. Utilizou-se a escala Likert (de 1 a 5) evidenciando captar as percepções tanto dos prestadores de serviços, e também dos clientes (contratantes). Após o processo de coleta, ao todo o número de respostas válidas para a pesquisa foram de 36, com 18 profissionais contábeis

e seus respectivos clientes/usuários.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o apresentado, os determinantes da qualidade segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) são abrangidas pelas cinco dimensões para avaliar serviços e sua qualidade. Para delimitar a pesquisa fora criado uma base de que todo os resultados inferiores a 0,30 representam a visão do cliente empresário inferior a expectativa do profissional contábil.

Resultados Obtidos sobre as Dimensões da Qualidade

A primeira dimensão (variável), representando a infraestrutura e evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de visita, ou uma prestação de contas, além de outros itens presentes nas instalações (Tabela 1)

a) **Dimensões Tangíveis:** Observa-se que a localização da empresa de serviço contábeis não supera as expectativas do cliente/usuário, assim sento a sua percepção é que a localização não facilita a visita dos clientes, o que na visão do cliente afeta a qualidade do serviço contábil. Por outro lado, a expectativa dos contadores/contabilistas de que as instalações físicas são visivelmente atraentes é negada pela visão do cliente/usuário, mas confirma que as instalações físicas são condizentes com as de escritórios de contabilidade partir da análise da sua visão que supera a expectativa em 0,85.

Tabela 1 - Análise SERVQUAL - Dimensões Tangíveis

DIMENSÕES TANGÍVEIS			
QUESTIONAMENTOS	Contador/Contabilista	Empresario/Usuario	Resultado
1)Os equipamentos são atualizados	3,80	4,39	0,59
2)Os equipamentos (computadores e impressões) são compatíveis para prestação do serviço contábil	3,71	4,00	0,29
3)Os sistemas e dispositivos para os desenvolvimentos da atividade contábil estão atendendo a todas as necessidades dos usuários.	3,48	4,33	0,85
4)A localização da empresa contábil facilita as visitas dos clientes atendidos.	4,31	4,06	-0,26
5)Toda a infraestrutura física é segura e adequadas para atender aos usuários/clientes.	3,89	4,50	0,61
6)As instalações físicas são visualmente atraentes para os usuários/clientes.	3,66	3,94	0,29
7)Os empregados estão bem vestidos/arrumados	3,56	4,11	0,55
8)A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços	3,70	4,56	0,85

Fonte: Desenvolvido na pesquisa (2022)

b) **Confiabilidade:** A confiabilidade também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado (Tabela 2).

Percebe-se que segundo a visão do cliente o escritório contábil não atende os cronogramas e demandas do cliente/usuário, mas que por outro lado supera as expectativas nos quesitos de representar fidedignamente os acontecimentos financeiros da entidade, bem como tem interesse e resolve as demandas dos clientes com precisão e apresenta informações relevantes para tomada de decisão.

Tabela 2 - Análise SERVQUAL - Confiabilidade

CONFIABILIDADE			
QUESTIONAMENTOS	Contador/Contabilista	Empresario/Usuario	Resultado
1) A empresa contábil e seus colaboradores estão atendendo os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)	3,94	4,22	0,28
2) O serviço contábil visa a representação fidedigna dos acontecimentos, de modo que as informações financeiras, de fato sejam úteis e representem de fato o fenômeno econômico para a tomada de decisão.	3,66	4,28	0,62
3) O escritório efetivamente tem interesse em resolver os problemas dos usuários, conforme ocorrem estas demandas.	3,96	4,44	0,49
4) O escritório contábil propicia a formação dos colaboradores, para o desenvolvimento da atividade de forma correta.	3,54	4,44	0,90
5) Os serviços buscam os preceitos qualitativos da informação contábil nos aspectos de materialidade (relevância) destas informações para a entidade/usuários clientes.	3,84	4,33	0,49
6) Há controle dos serviços prestados, para que possam ser feitos ajustes para melhoria da qualidade, em especial no quesito confiabilidade.	3,59	4,22	0,63

Fonte: Desenvolvido na pesquisa (2022)

c) Capacidade de Resposta: Significa possuir as habilidades necessárias para realizar o serviço e atender o cliente com rapidez, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização e de rapidez no atendimento (Tabela 3).

Evidenciando a percepção do cliente, que não supera as expectativas no que se refere a entrega dentro do prazo e ao atendimento do cliente com rapidez. Embora na visão do cliente os contadores/contabilistas não estão sempre ocupados, sendo assim podem dar mais atenção ao atendê-los.

Tabela 3 - Análise SERVQUAL - Capacidade de resposta

CAPACIDADE DE RESPOSTA			
QUESTIONAMENTOS	Contador/Contabilista	Empresario/Usuario	Resultado
1) A prestação de serviço pelos profissionais do escritório são desenvolvidas visando atender sem atrasos os prazos.	4,06	4,28	0,22
2) Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente.	3,72	4,06	0,34
3) As instruções internas propiciam que os funcionários deem atenção para atender a contento o usuário/cliente.	3,73	4,39	0,66
4) Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente.	3,13	4,39	1,26
5) São monitorados os acontecimentos para que as falhas se ocorrerem, possam ser resolvidas com o menor prejuízo de tempo para o usuário.	3,69	4,50	0,81

Fonte: Desenvolvido na pesquisa (2022)

d) Garantia: Garantia essa ligada a segurança que é, a ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira, confidencialidade e a credibilidade que considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a prestação de serviço.

Segundo a análise da expectativa e da visão do usuário a confiança nos colaboradores do escritório de contabilidade se apresenta baixa 0,06, o que reflete a falta de segurança do usuário nos funcionários. Embora o cliente acredita que os funcionários possuem conhecimento para desempenhar os serviços, superando as expectativas em 0,74.

Tabela 4 - Análise SERVQUAL - Garantia.

GARANTIA			
QUESTIONAMENTOS	Contador/Contabilista	Empresario/Usuario	Resultado
1)As informações contábeis estão sendo feitas de forma corretas, sendo possível acompanhar em reuniões periódicas com os usuários/clientes.	3,74	4,33	0,60
2)Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores da empresa contábil.	4,16	4,22	0,06
3)Os procedimentos para segurança dos dados são levados aos usuários/clientes, que monitora o trabalho dos funcionários por meio de avaliações.	3,48	4,33	0,86
4)O serviço contábil é desempenhado, seguindo normas de sigilo e treinamento dos funcionários.	3,85	4,28	0,43
5)Os funcionários do escritório são preparados para atender o que foi contratado com prontidão e gentileza.	3,93	4,11	0,18
6)Há em geral uma garantia do atendimento do serviço contratado, pois os colaboradores possuem conhecimento para os serviços desempenhados.	3,76	4,50	0,74

Fonte: Desenvolvido na pesquisa (2022)

e) Empatia: A empatia também está ligada a acessibilidade que se refere a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente e a cortesia a qual abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento.

Segundo a perspectiva de expectativa e visão do cliente o horário em que a empresa contábil funciona não é conveniente ao cliente sendo apenas 0,04.

Tabela 5 - Análise SERVQUAL – Empatia

EMPATIA			
QUESTIONAMENTOS	Contador/Contabilista	Empresario/Usuario	Resultado
1)A empresa dá a cada cliente atenção individualizada, atendendo às exigências do fisco e adaptando aos procedimentos de ramos e necessidades distintas.	3,81	4,39	0,58
2)Os colaboradores possuem preparo para acompanhar com atenção individualizada cada usuário ou comunicar a supervisão para soluções colegiadas.	3,91	4,39	0,48
3)Os colaboradores buscam compreender às necessidades/sentimentos do usuário.	4,00	4,39	0,39
4)A empresa Contábil funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente.	4,24	4,28	0,04

Fonte: Desenvolvido na pesquisa, 2022

Qualidade Percebida

Com os resultados apresentados é possível verificar que as percepções entre o tomador do serviço e o profissional contábil podem estar mais ou menos alinhadas. A figura 3 apresenta os indicadores dos oito quesitos da dimensão tangível.

Com referência aos resultados obtidos neste estudo empírico e com base no modelo proposto, realizou-se uma caracterização da amostra uma análise da validade e confiabilidade fatorial dos itens do SERVQUAL, bem como uma análise descritiva das escalas de medida.

Figura 3 - Indicadores e Percepções da Qualidade - Dimensão Tangíveis



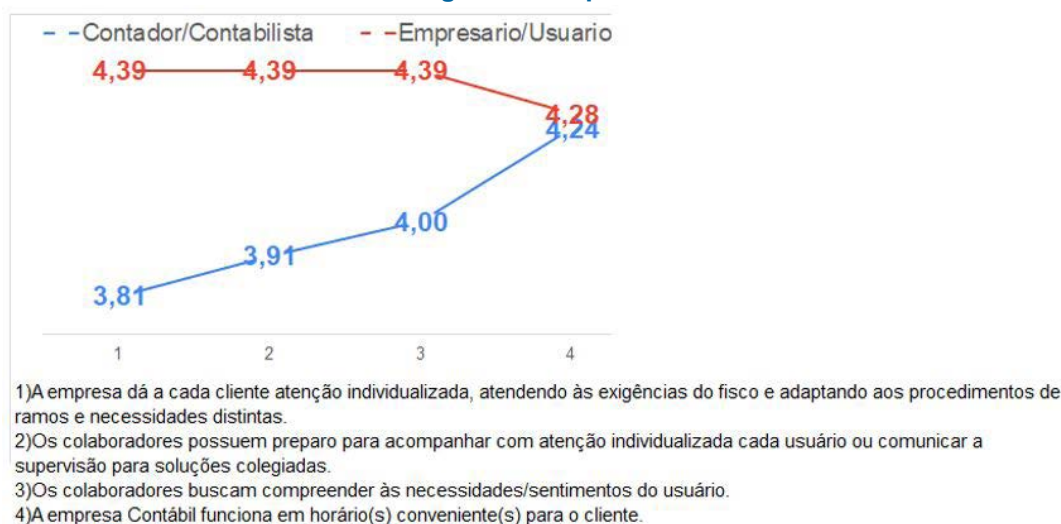
Notas:

- 1) Os equipamentos são atualizados
- 2) Os equipamentos (computadores e impressões) são compatíveis para prestação do serviço contábil
- 3) Os sistemas e dispositivos para os desenvolvimentos da atividade contábil estão atendendo a todas as necessidades dos usuários.
- 4) A localização da empresa contábil facilita as visitas dos clientes atendidos.
- 5) Toda a infraestrutura física é segura e adequadas para atender aos usuários/clientes.
- 6) As instalações físicas são visualmente atraentes para os usuários/clientes.
- 7) Os empregados estão bem vestidos/arrumados
- 8) A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços

Fonte: Desenvolvido na pesquisa, 2022

Identificou-se em relação as expectativas que o profissional contábil apresta uma postura mais contida, abaixo da avaliação do usuário, na Figura Empatia isto fica evidenciado na Figura 4.

Figura 4 - Empatia



Fonte: Desenvolvido na pesquisa, 2022

Grande parte dos quesitos avaliados demonstrou que o cliente-usuário em geral avaliou de forma mais positiva que o prestador de serviços. Estes apontamentos servem para um estudo inicial, portanto, é exagerado dizer que os clientes estão satisfeitos e não há questões a serem melhoradas. Caberia em um segundo momento, aprofundar determinadas percepções que não estão alinhados para buscar pontos de melhoria da qualidade do serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia adotada foi por meio da escala SERVQUAL para análise dos dados coletados junto às empresas contábeis, visando captar as percepções quanto a qualidade sob prismas distintos do prestador de serviço e do cliente-usuários. SERVQUAL pode ser caracterizado por ser qualitativo-quantitativo. Qualitativo, pois o principal objetivo é identificar e descrever os anseios e percepções dos envolvidos. É também quantitativo, pois adota escalas numéricas visando mensurar tais elementos que em geral são intangíveis voltados aos atributos da qua-

lidade, porém as notas atribuídas formam um modelo que pode fornecer métricas objetivas e padrões para os serviços.

A contribuição do trabalho se refere a adoção da metodologia, que é uma adaptação especialmente da literatura de tecnologia de informação, possibilitando a compreensão de atributos que determinam o desempenho e nível de qualidade dos escritórios contábeis da região centro-sul do Paraná. Assim, foi possível apresentar algumas contribuições, tanto no aspecto acadêmico, como em relação aos aspectos da gestão, especialmente por evidenciar:

- As dimensões e construtos identificam a visão do usuário e a expectativa do prestador de serviços contábeis (pesquisa de campo);
- A metodologia possibilitou avaliar e comunicar a *performance* por meio dos construtos do método SERVQUAL;
- A pesquisa evidencia discrepâncias entre a percepção do prestador de serviço e o Cliente/Usuário.

A pesquisa delimita-se aos dados tratados e uma região geográfica com suas características. Dessa forma para futuras pesquisas se pode expandir a pesquisa para outras regiões e análises.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. e YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 4. Ed. 2015.

EISENHARDT, K. M., ; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are They? Strategic Management Journal, V.21, n.10-11, p.1105-1121, 2000. <https://doi.org/10.1002/10970266>.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas-Gen, 2008.

GONÇALVES, E., SOUZA, J. C., ANUNCIÇÃO, L. P., CRUZ, M. C., & TEIXEIRA, E. S. Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: aplicação do modelo Servqual para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Roque, 1(1), 2010.

HAIR, J.F. Jr, BLACKA, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E., & Tatham, R.L. Análise multivariada de dados. 6.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 5. ed. 1997.

MARÔCO, J. Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares & aplicações. Pêro Pinheiro-Portugal: Report Number, 2014.

MONDO, T.; FIATES, G. Os modelos de qualidade em serviços: mapeamento da produção científica de alto impacto para a área de administração no Brasil até 2012, motivo de preocupação para os pesquisadores de marketing. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, p. 7-11, 2013.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial. Clóvis Luís Padoveze. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. Techno-ready marketing: how and why customers adopt technology. New York: The Free Press, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing, 49(4), 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

SARQUIS, A. Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. Atlas, 2009.

SCHMENNER, R. Administração de operações em serviços. São Paulo: Futura, 1999.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster, 1990.

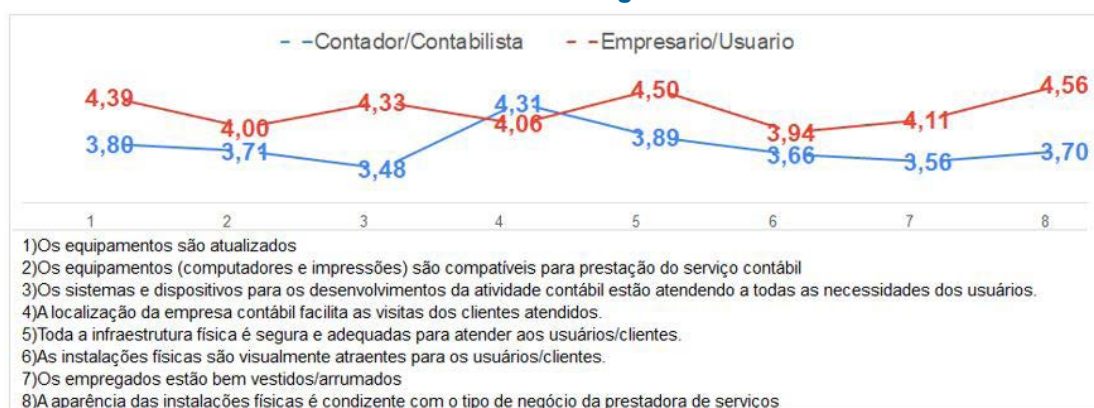
Apêndice 1- Instrumento de Coleta SERVQUAL para Pesquisa

Afirmativas (Questões)	Organização Contábil (representante)	Gestor, Empresário (contratante)	Gaps #
DIMENSÕES TANGÍVEIS			
1) Os equipamentos são atualizados			
2) Os equipamentos (computadores e impressões) são compatíveis para prestação do serviço contábil			
3) Os sistemas e dispositivos para os desenvolvimentos da atividade contábil estão atendendo a todas as necessidades dos usuários.			
4) A localização da empresa contábil facilita as visitas dos clientes atendidos.			
5) Toda a infraestrutura física é segura e adequadas para atender aos usuários/clientes.			
6) As instalações físicas são visualmente atraentes para os usuários/clientes.			
7) Os empregados estão bem vestidos/arrumados			
8) A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços			
CONFIABILIDADE			
1) A empresa contábil e seus colaboradores estão atendendo a tempo os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)			
2) O serviço contábil visa a representação fidedigna dos acontecimentos, de modo que as informações financeiras, de fato sejam úteis e representem de fato o fenômeno econômico para a tomada de decisão.			
3) O escritório efetivamente tem interesse em resolver os problemas dos usuários, conforme ocorrem estas demandas.			
4) O escritório contábil propicia a formação dos colaboradores, para o desenvolvimento da atividade de forma correta.			
5) Os serviços buscam os preceitos qualitativos da informação contábil nos aspectos de materialidade (relevância) destas informações para a entidade/usuários clientes.			

6) Há controle dos serviços prestados, para que possam ser feitos ajustes para melhoria da qualidade, em especial no quesito confiabilidade.			
CAPACIDADE DE RESPOSTA			
1) A prestação de serviço pelos profissionais do escritório são desenvolvidas visando atender sem atrasos os prazos.			
2) Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente.			
3) As instruções internas propiciam que os funcionários deem atenção para atender a contento o usuário/cliente.			
4) Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente.			
5) São monitorados os acontecimentos para que as falhas se ocorrerem, possam ser resolvidas com o menor prejuízo de tempo para o usuário.			
GARANTIA			
1) As informações contábeis estão sendo feitas de forma corretas, sendo possível acompanhar em reuniões periódicas com os usuários/clientes.			
2) Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores da empresa contábil.			
3) Os procedimentos para segurança dos dados são levados aos usuários/clientes, que monitora o trabalho dos funcionários por meio de avaliações.			
4) O serviço contábil é desempenhado, seguindo normas de sigilo e treinamento dos funcionários.			
5) Os funcionários do escritório são preparados para atender o que foi contratado com prontidão e gentileza.			
6) Há em geral uma garantia do atendimento do serviço contratado, pois os colaboradores possuem conhecimento para os serviços desempenhados.			
EMPATIA			
1) A empresa dá a cada cliente atenção individualizada, atendendo às exigências do fisco e adaptando aos procedimentos de ramos e necessidades distintas.			
2) Os colaboradores possuem preparo para acompanhar com atenção individualizada cada usuário ou comunicar a supervisão para soluções colegiadas.			
3) Os colaboradores buscam compreender às necessidades/sentimentos do usuário.			
4) A empresa Contábil funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente.			

Apêndice 2 - Gráficos representando os gaps

Dimensões Tangíveis



Confiabilidade



- 1) A empresa contábil e seus colaboradores estão atendendo os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)
- 2) O serviço contábil visa a representação fidedigna dos acontecimentos, de modo que as informações financeiras, de fato sejam úteis e representem de fato o fenômeno econômico para a tomada de decisão.
- 3) O escritório efetivamente tem interesse em resolver os problemas dos usuários, conforme ocorrem estas demandas.
- 4) O escritório contábil propicia a formação dos colaboradores, para o desenvolvimento da atividade de forma correta.
- 5) Os serviços buscam os preceitos qualitativos da informação contábil nos aspectos de materialidade (relevância) destas informações para a entidade/usuários clientes.

6) Há controle dos serviços prestados, para que possam ser feitos ajustes para melhoria da qualidade, em especial no quesito confiabilidade.

Capacidade de resposta

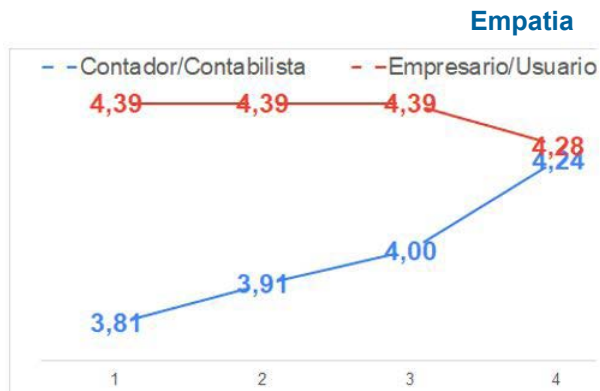


- 1) A prestação de serviço pelos profissionais do escritório são desenvolvidas visando atender sem atrasos os prazos.
- 2) Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente.
- 3) As instruções internas propiciam que os funcionários deem atenção para atender a contento o usuário/cliente.
- 4) Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente.
- 5) São monitorados os acontecimentos para que as falhas se ocorrerem, possam ser resolvidas com o menor prejuízo de tempo para o usuário.

Garantia



- 1) As informações contábeis estão sendo feitas de forma corretas, sendo possível acompanhar em reuniões periódicas com os usuários/clientes.
- 2) Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores da empresa contábil.
- 3) Os procedimentos para segurança dos dados são levados aos usuários/clientes, que monitora o trabalho dos funcionários por meio de avaliações.
- 4) O serviço contábil é desempenhado, seguindo normas de sigilo e treinamento dos funcionários.
- 5) Os funcionários do escritório são preparados para atender o que foi contratado com prontidão e gentileza.
- 6) Há em geral uma garantia do atendimento do serviço contratado, pois os colaboradores possuem conhecimento para os serviços desempenhados.



1)A empresa dá a cada cliente atenção individualizada, atendendo às exigências do fisco e adaptando aos procedimentos de ramos e necessidades distintas.

2)Os colaboradores possuem preparo para acompanhar com atenção individualizada cada usuário ou comunicar a supervisão para soluções colegiadas.

3)Os colaboradores buscam compreender às necessidades/sentimentos do usuário.

4)A empresa Contábil funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente.

Fonte: Desenvolvido na pesquisa



A aplicação das soft skills em empresas do comércio varejistas e suas contribuições, na Jornada de Inovação do ALI

Raimundo Pedro Justino de Orlanda

Filósofo, ALI Comércio Varejista, Sobral-CE

Cláudio Azevedo Peixoto Júnior

Orientador. Msc Administração e Controladoria. UNIFOR

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.15

RESUMO

Cada vez mais estamos nos apropriando da importância de trabalhar a temática das habilidades comportamentais no nosso quadro de gestão de pessoas, ou seja, para garantir um melhor desempenho das funções e conseqüentemente um ganho no desenvolvimento da empresa, os profissionais devem apresentar em seus currículos as *hard skills* e durante a sua jornada de trabalho as suas *soft skills*. Com isso, esse trabalho tem como objetivo entender a importância das *soft skills* e como elas interferem no dia-a-dia e nos resultados das empresas do comércio varejista. Para nos ajudar nessa compreensão utilizamos uma abordagem qualitativa, através tanto da pesquisa bibliográfica como da pesquisa exploratória e explicativa dos dados, acompanhados pela aplicação do ciclo 01 e ciclo 02 da Jornada de Inovação da Produtividade com a atuação do Agente Local de Inovação, junto às empresas do comércio varejistas. Tendo como base principalmente o que disse o estudo do Conselho de Recursos Humanos da Forbes (2020), utilizamos estratégias para o desenvolvimento das *soft skills* nas empresas onde encontramos problemas relacionados a essa temática. Junto a elas, estabelecemos atividades que deveriam ser aplicadas que fomos acompanhando durante o período da jornada, num plano de trabalho, os cursos EAD e consultorias on-line do Sebrae, foram algumas delas. Como resultado, além da solução dos problemas identificados, as empresas conseguiram internalizar o caminho para a superação do que poderão aparecer. Contudo, esse trabalho nos permite compreender que é possível utilizar estratégias para o desenvolvimento das habilidades comportamentais nas empresas.

Palavras-chave: gestão de pessoas. *soft skills*. estratégias de desenvolvimento. habilidades comportamentais.

INTRODUÇÃO

São muitas as competências que se esperam dos profissionais do varejo, desde aquelas mais simples como ser cordial e gentil com o cliente, até as mais rebuscadas, como a capacidade de persuasão. Com base nisso, Limongi (2021) afirma que “o mundo mudou e, com ele, o comportamento das pessoas, o que elas esperam e como lidam com esse novo cenário. Ser inteligente, ambicioso, saber usar tecnologia e provar que consegue executar o trabalho já não basta”. Por isso, é salutar ainda que esse profissional além de habilidades técnicas, também apresente em sua rotina de trabalho habilidade comportamentais. Ou seja, para garantir um melhor desempenho da sua função e conseqüentemente um ganho no desenvolvimento da empresa, os profissionais devem apresentar em seus currículos as *hard skills* e durante a sua jornada de trabalho as suas *soft skills*.

Mas afinal do que estamos falando? Bem, as *Soft Skills*, é um termo em inglês, utilizado para designar a capacidade de agir e concretizar algo de forma rápida e eficiente um determinado objetivo (SILVA; CAROLINA NETO; GRITTI, 2020). Ou seja, são habilidades ou competências que auxiliam na interação dos indivíduos para facilitar o desenvolvimento de qualquer tarefa que estejam responsáveis. Santana e Sousa (2021) nos recordam nos cenários onde a tecnologia ainda não chegou, é indispensável a aplicação das *soft skill* para uma gestão eficiente no mercado atual.

Para melhor exemplificar essa temática, este trabalho se encarregou de apresentar um recorte feito entre as empresas do comércio varejistas que foram acompanhadas durante o ciclo

1 e 2 da Jornada da Inovação para a produtividade, com a metodologia ALI. A pergunta que surgiu foi: “Qual a importância das *Soft Skills* e como elas interferem no dia-a-dia e nos resultados das empresas do comércio varejista?”

E a partir desse recorte queremos entender a importância das *soft skills* no mercado atual e como elas interferem no dia-a-dia e nos resultados dessas empresas. Tendo em vista que essas empresas, precisam de alternativas para engajar melhor os colaboradores a fim de favorecer o desenvolvimento de habilidades pessoais para garantir mais qualidade no atendimento da empresa. Por isso é objetivo deste trabalho entender a importância das *Soft Skills* e como elas interferem no dia-a-dia e nos resultados das empresas do comércio varejista. Bem como ainda este artigo tem como finalidade fazer conhecer o que são as *Soft Skills*; apontar os benefícios da *Soft Skills* no dia-a-dia das empresas; e identificar as melhores práticas que foram utilizadas para desenvolver as *soft skills* nestas empresas.

Essa percepção e a necessidade dessa apresentação aconteceu quando, durante a aplicação da metodologia do Projeto ALI, tanto na devolutiva do Radar de Inovação (Encontro 01), quanto na construção do Mapa do Problema (Encontro 03), eram identificadas situações que se baseiam nessa situação da ausência da aplicação das *soft skills*. E com isso implicava a necessidade de intervenção de intervenção quando na construção dos planos de ações, como também na elaboração dos protótipos para solução dos problemas priorizados. Alguns empresários não tinham conhecimento do que se tratava, mas conseguiram desenvolver as tarefas. Já com aqueles que tinham um conhecimento introdutório sobre a temática, os resultados alcançados com a aplicação das atividades foram ainda maiores.

Para tal finalidade iremos acompanhar nas seções seguintes: o referencial teórico que auxilia na compreensão da temática e na fundamentação do trabalho; a exposição da metodologia da pesquisa, que aponta o passo a passo deste estudo; a apresentação, análise e discussão dos resultados; e os impactos das principais ações implementadas durante a Jornada da Inovação para a produtividade.

DESENVOLVIMENTO

Revisão de literatura ou referencial teórico

Essa revisão pretende reforçar o que é o conceito de *soft skills*, como elas se relacionam com o mercado de trabalho e ainda sobre impacto delas em consonância com a temática da inovação nas empresas. Para entender melhor sobre essa conceituação, nos lembra Bassaneze (2021) que as *soft skills* são competências cada vez exigidas pelas empresas e fundamentais para impulsionar a carreira profissional. E a autora ainda afirma que “estudos mostram que 90% das pessoas são contratadas pelas *hard skills* e demitidas pelo comportamento. Por isso, as habilidades socioemocionais são tão importantes para o sucesso profissional e pessoal” (BASSANEZE, 2021).

Outro dado fundamental que nos é relevante é o que o Grupo Marista (2011) apresenta no *ebook* “*tudo o que você precisa saber sobre soft skills e como desenvolvê-las na prática*”. Nele, o autor descreve logo na introdução a discussão de que “as *soft skills* são extremamente importantes para o perfil do profissional do futuro”. Essa afirmativa nos é bastante significativa,

pois é substancial para essa pesquisa levar em consideração o cenário atual, do impacto da Indústria 4.0, para o desenvolvimento de todas as relações tanto de trabalho, como sociais.

Além disso, não se deve deixar de considerar o que aponta Goleman (2019) considerando que o sucesso de uma pessoa está diretamente ligado à sua Inteligência Emocional. Nisto, a fim de melhorar a atuação de toda a organização, o conhecimento a respeito da *soft skill* busca delimitar parâmetros para que sejam identificadas características específicas nas personalidades dos funcionários e deste modo quando é feito um mapeamento eficaz das funções que cada um deve exercer, como resultado pode-se minimizar o estresse no ambiente de trabalho e consequentes demissões (GRANJA, 2019).

Da mesma forma Martins (2017) esclarece que o mercado de trabalho atual busca por colaboradores que saibam trabalhar em equipe, que saibam se comunicar com eficiência, que consigam coordenar diversas tarefas ao mesmo tempo e juízo de ética. Ou seja, as empresas buscam habilidades humanas que possam ser diferenciais competitivos.

Com base nisso, e principalmente por conta dos problemas encontrados no desenvolvimento das atividades da metodologia ALI, no quadro a seguir são apresentadas as *soft skills* do profissional do século XXI, apontadas no relatório do Fórum Econômico Mundial - FEM (2016). Além de listar essas habilidades, são apresentadas suas principais características.

Quadro 1 - Top 10 das soft skills

HABILIDADE	CARACTERÍSTICA
Resolução de problemas complexos	Além de ter a habilidade de solucionar problemas corriqueiros, essa skill diz respeito à capacidade de enxergar problemas, ponderar diferentes perspectivas, avaliar todos os detalhes, enxergar os resultados futuros, mobilizar recursos e tomar decisões de forma segura para encontrar respostas para problemas de maior complexidade;
Pensamento crítico	A skill de pensamento crítico está relacionada com as avaliações do tipo, prós e contras, riscos e oportunidades das situações, e aplicação no ambiente de trabalho;
Criatividade	Engana-se quem pensa que apenas para funções artísticas a criatividade é uma skill necessária. O engano ainda maior é acreditar que criatividade não pode ser estimulada ou desenvolvida por todos nós. A curiosidade é o primeiro passo para ser criativo e ter essa capacidade de desenvolver ideias próprias e aplicá-las aos desafios do trabalho;
Gestão de pessoas	Habilidade fundamental para quem vislumbra cargos de liderança, a gestão de pessoas está relacionada com a capacidade de exemplo, empatia, responsabilidade e comunicação clara com a equipe. A falta dessa skill nos líderes é uma das principais causas de ambientes de trabalho pouco saudáveis e evasão de talentos;
Inteligência emocional	A capacidade humana da inteligência emocional está ligada ao autoconhecimento e ao poder de reconhecer e lidar com as suas próprias emoções e com as emoções dos outros. A sensibilidade impacta diretamente na convivência, conexões e desenvolvimento de trabalhos colaborativos;
Originalidade e iniciativa	Essa capacidade estimula a proatividade, tanto para iniciar questionamentos e ações, mas também para apresentar novas ideias e perspectivas. Ela também desenvolve a autonomia e minimiza o receio de fracassos;
Orientação para serviços	O quanto você genuinamente tem vontade de ajudar as pessoas? Sem competições e sem esperar uma retribuição. Essa habilidade é fundamental para ambientes e grupos de trabalho colaborativos;
Coordenação:	A <i>soft skill</i> de coordenação também é muito importante para líderes, mas ela é diferente da capacidade de gestão de pessoas. Coordenação está ligada ao potencial de conduzir, selecionar e orientar pessoas com diferentes aptidões para os desafios e objetivos da equipe e da empresa;

Negociação e persuasão	Para resolver conflitos, para atuar em equipe, para conciliar diferenças e vender ideias dentro de um ambiente corporativo é preciso desenvolver aptidões como o poder de negociação (encontrar benefícios para ambos os lados) e de persuasão (convencer alguém a mudar algo);
Flexibilidade cognitiva	Adaptação às rápidas mudanças do mundo de hoje é uma capacidade essencial para o profissional que quer se destacar. Ter flexibilidade cognitiva significa ter adaptabilidade, abertura para transformações, reconhecimento e acolhimento de críticas e não ter apego a rotinas e metodologias inflexíveis.

Fonte: Adaptado do FEM (2016)

No entanto para fundamentar ainda mais essa pesquisa e comentar sobre a relação destas habilidades e da atuação em campo do Agente Local de Inovação, trazemos a citação de Lucedile Antunes, mentora e coach organizacional, escritora do best-seller *Soft Skills – Competências Essenciais para os Novos Tempos*, que nos revela que essas habilidades são válidas para todos os cargos e se tornaram ainda mais necessárias diante da crise sanitária. “Em relação à pandemia, de forma geral, a principal *soft skill* buscada é a adaptabilidade. É ter a percepção que o cenário mudou e estar aberto a se adaptar ao novo sem resistir. Depois, vem a flexibilidade, resiliência e comunicação”, diz ANTUNES (2020).

Contudo é de extrema relevância considerar ainda que recentemente, foi publicado pelo Conselho de Recursos Humanos da Forbes (2020) as estratégias, que cientificamente foram comprovadas, de como as organizações podem implementar de forma pedagógica as *soft skills* junto com juntas equipes, ou seja, essa metodologia aponta quais são as estratégias que devem ser realizadas nas suas gestões de pessoas dos negócios com o intuito de fazer com que seus colaboradores desenvolvam suas *soft skills*.

Alinhando a essa discussão BARROS (2020), nos ajuda a construir atividades ou formas de trabalhos com o objetivo de realizar na prática o desenvolvimento das *soft skills* junto aos profissionais. A partir disso, a demonstração do quadro 02, a seguir, retrata essa imagem da estratégia, anunciada pelo Conselho de Recursos Humanos da Forbes (2020), e das tarefas definidas por BARROS (2020) de como essas estratégias podem ser aplicadas.

Sobre a utilização de estratégias para solucionar esses problemas conseguimos como fundamentação a metodologia apresentada por exemplo, e utilizamos as orientações destacadas por BARROS (2020), como estratégias para solução dos problemas como evidenciado no quadro 2.

Quadro 02 - Estratégias para desenvolver as *soft skills*

ESTRATÉGIA	FORMA DE TRABALHO
Fazer uma imersão	Fazer uma gestão de desempenho, como sessões semanais de coaching profissional e tentar se aprofundar ao máximo nas equipes, pode ajudar nesse desenvolvimento. Além disso, programas de mentoria também podem auxiliar e cultivar influenciadores dentro da própria empresa. Por exemplo: de acordo com Courtney Pace (2016), Gestora de Funcionários da FedEx - maior empresa do mundo de envio e recebimento de remessas, documentos e artigos diversos -, centralizar o desenvolvimento das <i>soft skills</i> dos colaboradores nos próprios locais de trabalho faz com que eles continuem tentando melhorá-las de uma forma mais natural e orgânica.
Criar uma cultura de mentoria	Orientar e estar disponível é o segundo passo para começar a desenvolver as habilidades naturais dos profissionais da sua organização. Caso não seja possível realizar programas mais formais e individuais, tente incluir a conversa e apoio na própria cultura organizacional do seu negócio. Assim, todos estarão criando uma mentalidade de ajuda mútua. Ah, não se esqueça de fazer com que o ambiente seja leve e saudável para que as pessoas se sintam confortáveis em partilhar suas experiências e expertises umas com as outras.

Tornar as <i>soft skills</i> mais tangíveis e mensuráveis	Por mais que as <i>soft skills</i> sejam o “fator x” que diferencia os talentos dos candidatos, essas habilidades foram bastante desvalorizadas por muito tempo e consideradas pouco importantes perto das <i>hard skills</i> - aquelas encontradas no currículo. Graças à transformação digital, hoje em dia já é possível mensurar essas competências e torná-las mais “reais”. Afinal, todo mundo gosta de dados e informações que revelam números expressivos, principalmente quando proporcionam, também autoconhecimento. Algumas tecnologias, como avaliações de resiliência no ambiente de trabalho e capacidade de julgamento gerencial, são ótimos investimentos que podem trazer ainda mais realidade à tendência do People Analytics e tornar as <i>soft skills</i> mais perceptíveis.
Oferecer feedbacks sempre que puder	Praticar a devolutiva dos resultados dos colaboradores é um grande diferencial no desenvolvimento das competências. As <i>soft skills</i> são como músculos: quanto mais se pratica, mais se desenvolve e fortifica. Por isso, o feedback contínuo permite que um profissional se auto analise e perceba no que precisa melhorar.
Servir de exemplo	Quando os líderes se mostram como eternos aprendizes e encorajam seus times a focarem no desenvolvimento das habilidades, sejam elas quais forem, se tornam muito mais do que apenas gestores. Colocar-se como alguém que também aprende faz com que seus colaboradores vejam que você está aberto ao diálogo e que também está se desenvolvendo a todo segundo - aprendendo e ensinando. Além do mais, participar de programas e compartilhar suas experiências positivas com os membros da sua empresa motiva e mostra que é possível, sim, se aprimorar e crescer.
Implementar o aprendizado	Aprender sobre as <i>soft skills</i> e <i>hard skills</i> é, definitivamente, muito importante, mas é apenas parte da equação. Os colaboradores precisam ser capazes de aplicar essas habilidades não só dentro, como, também, fora do contexto de trabalho. Tente implementar jogos corporativos que coloquem em prática, de fato, o desenvolvimento dessas competências e faça com que eles se sintam dispostos a absorver cada vez mais e de formas diversas.
Alinhar as <i>soft skills</i> que são importantes para a sua empresa	Por mais que você, internamente, saiba o que os colaboradores da sua organização precisam para cada cargo, é muito importante definir e alinhar com o que, de fato, a cultura organizacional requer. Imagine a sua empresa é uma start up super descolada, com ideias inovadoras e um propósito completamente tecnológico. Você vai precisar um profissional que tenha, ao menos, os mesmos ideais e facilidades de absorver o que a sua empresa precisa, certo? Por isso, definir essas <i>soft skills</i> desde o começo vai lhe poupar tempo - e dinheiro, no caso de uma contratação errada.
Fazer treinamentos de <i>soft skills</i>	Por mais que elas sejam naturais, as competências socioemocionais são totalmente treináveis! Você pode proporcionar momentos de treinamento de comunicação criativa, por exemplo, com palestras internas, sugerindo maior integração e sinergia na sua equipe, e seus colaboradores vão poder socializar e colocar à mostra suas habilidades comunicativas.
Gamificar o que puder	Imagine que sua gestão é um desafio e que os colaboradores são jogadores. Quando você estimula games interativos com objetivos em comum dentro da empresa, como resultados e maiores conquistas, você consegue que todos embarquem nessa jornada com você! Criar jogos corporativos que gamifiquem as equipes e as tarefas do dia a dia favorecem a imaginação e a tomada de decisão nos membros do time. Além do que, a gamificação da jornada de trabalho é uma das tendências para o RH em 2020!
Mensurar	Sim, gere indicadores e transforme dados numéricos em fundamentos para motivar a sua equipe! Você só gerencia aquilo que mensura, então use e abuse das tecnologias já disponíveis no mercado e apresente esses resultados para os seus colaboradores, proporcionando autoconhecimento e entendimento da equipe para você também. Mostrar o que cada um tem de potencial e limitação faz com que a visão interna foque no que realmente importa: uma gestão assertiva e que retenha a maior quantidade de talentos que podem levar a sua empresa além!

Fonte: Elaborado com base em FORBES (2016) e BARROS (2020)

Depois de detalhar sobre os procedimentos metodológicos, e de apontar os resultados, será possível perceber nas seções que irão seguir como essas estratégias foram utilizadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)

Quanto à abordagem metodológica, pode-se caracterizar que esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa para apresentação dos seus resultados. SANTOS FILHOS (2009) indica em seus estudos sobre a pesquisa qualitativa, que ela “opta-se pelo método indutivo”, ou seja, dos dados para a teoria, como também por definições que envolvem o processo e nele se con-

cretizam, e acrescenta “pela intuição e a criatividade durante o processo da pesquisa, por conceitos que se explicitam via propriedades e relações, pela síntese holística e análise comparativa e por uma análise comparativa e por uma amostra pequena escolhida seletivamente.”

Já com referência à natureza das fontes utilizadas para a abordagem e tratamento do objeto deste trabalho, considera-se que é uma pesquisa bibliográfica. Neste sentido, nos recorda SEVERINO (2013) que a pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” Com relação a isso, a pesquisa utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Assim, completamente o autor “os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos”.

E tomando como base ao objetivo deste estudo, pode ser considerado tanto como uma pesquisa exploratória como também uma pesquisa explicativa, pois como nos lembra SEVERINO (2013) a pesquisa exploratória “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa.” E o mesmo autor nos reforça que a pesquisa explicativa “é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos.”

Com isso, queremos dizer que a pesquisa foi iniciada, através da aglutinação, leitura e análises de textos, cujos autores fundamentam a importância das *soft skills* e como elas devem ser associadas ao desenvolvimento pessoal e no mesmo instante desenvolver a produtividade das empresas, como apontado na seção anterior. Ao passo que as atividades em campo aconteciam, e nesse instante era possível colocar em prática os conteúdos e métodos que a revisão bibliográfica nos norteava.

Com isso, para a elaboração desse estudo, foi feito um recorte durante a aplicação da metodologia do Projeto ALI, nos ciclos 01 e 02, quando na oportunidade foram coletadas essas informações que dão sentido e justificam o nosso trabalho. Durante a aplicação do Encontro 01 do projeto, o empresário tem uma devolutiva das perguntas feitas no Radar da Inovação que identificam as oportunidades de melhoria do negócio. Com isso, já conseguimos perceber nas empresas através dessa devolutiva a necessidade de se trabalhar com a aplicação das *soft skills*.

Em seguida, quando na aplicação do encontro 03 que é o momento em que o Agente Local de Inovação - ALI, juntamente com o empresário e sua equipe trabalham na identificação de um problema que impacta diretamente na produtividade da empresa, seja na elevação do custo ou na redução do faturamento. Também foram encontrados problemas que tinham como base a necessidade de uma intervenção através da aplicação das *soft skills*.

A partir daí já encontro 03 foram construídos Planos de Ações que tinham nas atividades indicadas ações que poderiam reduzir ou solucionar aquelas problemáticas apresentadas, com a aplicação das *soft skills*. Essas atividades propostas tinham como base principalmente os estudos e referências apontadas anteriormente.

Da mesma forma, durante o Encontro 04, quando na oportunidade estava sendo discutida a prototipagem das soluções dos problemas priorizados, aquelas empresas que priorizam

questões que tinham como base a aplicação das *soft skills*, puderam trabalhar de forma mais bem elaborada essas habilidades. Assim, essa temática foi discutida dentro das equipes de cada negócio, responsáveis pela prototipagem. E ainda aqueles que desenvolveram, testaram e implantaram o protótipo.

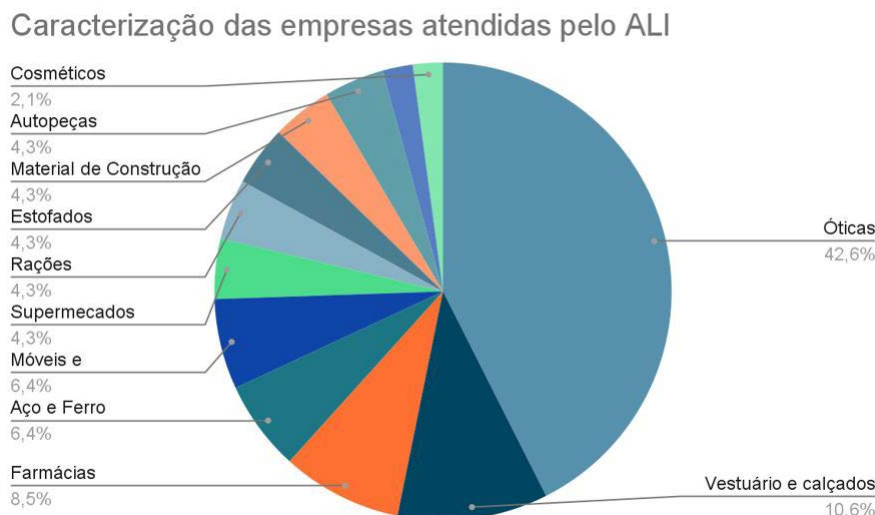
As primeiras avaliações feitas a cerca dessas ações aconteciam internamente a cada encontro, quando se discutiam os impactos das atividades do plano de ação. Como também foram feitas as avaliações acerca dos protótipos, desde a testagem, com o feedback dos clientes entrevistados e as melhorias incrementadas, como também no Encontro 07, avaliando todas as atividades realizadas e os impactos de todas as fase de pré-implantação, implantação e pós-implantação.

A seguir apontamos de forma mais clara, quais foram esses problemas, qual a relação deles com as *soft skills*, a análise dos resultados alcançados com a aplicação das atividades e os principais impactos no negócio.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Durante os dois primeiros ciclos de aplicação da metodologia do Projeto ALI, nas empresas do comércio varejista que estão circunscritas na área de atuação do Escritório Regional Norte do Sebrae no Ceará, foram acompanhadas um total de 47 empresas, nas cidades de Sobral (21); Marco (20); Santana do Acaraú (2); Forquilha (1); Groaíras(1); Massapê (1); e Varjota (1). Estas empresas foram encaminhadas pelo próprio Escritório Regional. Abaixo apontamos o gráfico 1, que mostra a caracterização por ramo de atuação destas empresas atendidas:

Gráfico 01 - Empresas atendidas pelo ALI.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Com isso, no desenvolvimento da Jornada da Inovação para a produtividade durante a aplicação tanto do Encontro 01, como também do Encontro 03, foram identificadas diversas problemáticas, que a própria metodologia nos ajuda a descobrir, referentes a ausência das *soft skills* naqueles negócios acompanhados. Alguns desses temas se repetiram em mais de uma empresa, daí, apresentamos no gráfico 02, a seguir, a compilação de todas as problemáticas apontadas, que se referem à temática em questão:

Gráfico 2 - Problemas priorizados pelas empresas



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Esses foram os problemas mais relatados pelos empresários e suas equipes durante a primeira parte da metodologia, que é a problematização, tanto no ciclo 01, como também no ciclo 02, da Jornada, e em todas as empresas acompanhadas foram detectados um ou mais problema que tem como base a falta das *soft skills*, como apontadas pela seção 2.1.

A partir disso, tomando como base o estudo publicado pelo Conselho de Recursos Humanos da Forbes (2020) da aplicação de estratégias de desenvolvimento das *soft skills* em empresas e com o auxílio das ações sugeridas de Barros (2020) de realização dessas estratégias, construímos os planos de ações e/ou protótipos para a solução dos problemas priorizados, ou seja, os autores nos ajudaram a direcionar o nosso acompanhamento da segunda fase da metodologia nas empresas que é a solução, tanto construindo os planos de ações com atividades que pudessem instigar ou impulsionar os colaboradores para uma atuação mais positiva dentro do negócio, para driblar aquela problemática que impedia diretamente do negócio ser mais produtivo, ou com a construção de protótipos. Acompanhe no quadro 3 as ações indicadas com relação aos problemas identificados:

Quadro 3 - Relação problema-atividade

PROBLEMA IDENTIFICADO	ATIVIDADE SUGERIDA
Falta de gerência	Tabela de funções; calendário de reuniões;
Falta de liderança	Roda de conversas;
Comunicação interna	Dinâmicas de trabalho em equipe;
Falta de proatividade	Palestras sobre autoconhecimento;
Comodismo	Palestras Motivacionais; leitura de biografias; pesquisas sobre cases de sucesso na área de atuação;
Falta de interesse para qualificação	Cursos EAD;

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Todas as ações indicadas a partir do Encontro 03 da Jornada, tiveram um período para realização, e a cada encontro do Projeto ALI realizado, essas atividades eram acompanhadas e tinham o *status* atualizado, ou seja, pelo menos uma vez a cada 21 dias os planos de ações foram atualizados. Por exemplo, ao mencionar a atividade no plano de ação, o *status* inicial era, “atividade não iniciada”, no encontro seguinte, a atividade poderia estar como “iniciada”, “suspensa” ou “concluída”, se suspensa, a equipe responsável deveria apontar a justificativa deste

status na atividade.

Durante a realização das atividades, não foram apontadas muitas dificuldades pelas equipes para a conclusão das mesmas. Com isso, diante das atividades apontadas no quadro 03, destacamos que não encontramos nenhuma resistência para aplicação de nenhuma tarefa. Outro destaque importante é que o calendário das reuniões, as rodas de conversas e as palestras motivações e os cursos EAD foram as que tiveram mais adesão pelas equipes. Mais um recorte relevante foi a participação nos Cursos EAD, selecionamos essa modalidade para facilitar o acesso ao conteúdo e também pela flexibilidade de participação dos inscritos. Conseguimos mensurar que no total de 07 cursos indicados, de acordo com a afinidade das equipes, foram emitidos ao menos 141 certificados, dando uma média de 3 por empresa.

Antes mesmo do encerramento do período dos 04 meses de aplicação dos projetos já foi possível perceber nestas empresas os impactos e resultados alcançados com as ações implementadas e a resolução daqueles problemas que haviam sido identificados.

No entanto, no Encontro 08 Coletivo da Jornada de Inovação para a produtividade, que é a culminância do Projeto ALI durante o período dos 04 meses de aplicação da metodologia, tivemos como perceber isso de forma mais clara. Pois neste encontro, durante o Painel Interativo, onde são convidados os empresários para partilhar a experiência do seu negócio no projeto, todos os que tiveram oportunidade de falar, apresentaram o desenvolvimento das atividades relacionadas no quadro e principalmente como elas ajudaram a solucionar os problemas apontados.

Durante a realização do Encontro 09, com uma nova aplicação do Radar de Inovação, os problemas anteriormente identificados não foram mais apontados. Porém tivemos novos problemas que também podem ser relacionados a ausência das *soft skills*, mas vale destacar que anteriormente todas as 47 empresas apontaram alguma dificuldade, com o novo radar, apenas 18, identificaram alguma problemática que tem relação com a temática.

Impacto das principais ações implementadas

Quando foi iniciada a atuação na Jornada da Inovação para a Produtividade (Projeto ALI), em fevereiro de 2021, junto ao grupo de 22 empresas no primeiro ciclo, já foi possível identificar no primeiro dia de encontro, com 03 empresas, essa necessidade de fomentar junto àquelas equipes como desenvolver estratégias para motivar/engajar melhor o colaborador para o desenvolvimento tanto pessoal, como profissional a fim de garantir mais qualidade no atendimento daquelas empresas, já que se tratavam de negócios do comércio varejista. Que mais adiante também foram detectados nas demais empresas atendidas, tanto do primeiro como do segundo ciclo da jornada. Assim, esse trabalho tem como objetivo entender a importância das *soft skills* e como elas interferem no dia-a-dia e nos resultados das empresas do comércio varejista.

O primeiro passo para a elaboração de uma saída, foi o reconhecimento das próprias equipes que esses problemas existiam de fato e que impactavam na produtividade, como também precisou-se do posicionamento de todos para a tomada de atitude em relação às mudanças que deveriam ser implementadas para a solução destes problemas e a construção de um novo rumo.

Com o decreto de *lockdown* nos municípios onde as atividades estavam sendo realizadas, foi preciso mudar a metodologia de como elas estavam acontecendo, passaram toda a

serem virtuais, ao invés do presencial. Principalmente com o intuito de seguir o programa e não deixar que nenhum ficasse pelo caminho.

Como também mencionado anteriormente, contamos com todo o apoio do Escritório Regional Norte do Sebrae aqui no Ceará, para a boa realização destas atividades, desde o encaminhamento das empresas para o atendimento pelo Agente Local de Inovação, como também para facilitar a comunicação e realização dos encontros do Agente com os empresários. Destacamos ainda que todos os Cursos em EaD que utilizamos nos planos de ações, foram da plataforma on-line do Sebrae. Quem aderiu ficou bastante contente, pela riqueza dos conteúdos, a atualização dos conceitos e a forma como foi repassado. Além dos cursos, essas mesmas empresas tiveram acesso a consultorias on-line de forma gratuita, como da gestão financeira e da criação de plano de negócio.

Contudo, ao fim de 288 encontros, entre coletivos e individuais, junto a estas 47 empresas, foi possível deixar em cada uma delas a importância do desenvolvimento das *soft skills* para o crescimento da própria empresa. Para aquelas que identificaram novos problemas no Radar no encontro 09, o caminho já é conhecido, já sabem por onde começar para solucioná-los e junto às novas empresas que deverão ser acompanhadas nos próximos ciclos, pode-se dizer que conhecemos o caminho mais fácil, para aplicar essas estratégias e desenvolver as habilidades comportamentais nas novas equipes que iremos encontrar.

Agradecemos ao SEBRAE pela oportunidade de atuação como Agente Local de Inovação e pela aprendizagem com o desenvolvimento da Jornada de Inovação junto às empresas acompanhadas. Como também pelo apoio do SEBRAE - CE e as contribuições do orientador Cláudio Azevedo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Lucedile. Soft skills: competências essenciais para os novos tempos. 1. ed. [S. l.]: Literare Books International, 2020. 288 p.

BARROS, Leonardo. Soft skills: 10 métodos comprovados para ajudar a desenvolver as competências dos colaboradores. In: Tangerino. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/rh/soft-skills/>. Acesso em: 10 fev. 2022.

BASSANEZE, Solange. A importância das soft skills: por que é essencial o profissional desenvolver habilidades comportamentais. SHOPPING CENTER, [s. l.], ano 34, ed. 235, p. 58-60, Mai/Jun 2021.

COUNCIL, Forbes Human Resources. 10 Proven Methods To Support The Development Of Soft Skills In Your Employees. In: FORBES. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/02/14/10-proven-methods-to-support-the-development-of-soft-skills-in-your-employees/?sh=848001b63cdb>. Acesso em: 8 fev. 2022.

GOLEMAN, D. The Emotionally Intelligent Leader. Harvard business review press. Boston, Massachusetts: 2019.

GRANJA, V. L. F. Impacto das Soft Skills no desenvolvimento das pessoas. 2019. 98f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra: 2019. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/>

bitstream/10400.26/31884/1/Vera_Granja.pdf. Acesso em: 31 dez. 2021.

LIMONGI, Ana Alice. Soft skills: a importância de recrutar com as habilidades corretas. In: O Diário. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://odiariodemogi.net.br/canais/diarioempresarial/noticias/soft-skills-a-import%C3%A2ncia-de-recrutar-com-as-habilidades-corretas-1.25942>. Acesso em: 10 jan. 2022.

MARTINS, C. C. J. Soft skills: Conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

SANTANA, Luana de; SOUSA, Milena Nunes Alves de. Percepção de gestores e soft skills: relevância, competências valorizadas, lacunas e sugestões. (2021) in: Bioethics Archives, Management and Health. v. 1, n. 1, p. 41-51, 2021.

SANTOS FILHO, J.C. Pesquisa quantitativa versus Pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J.C.; GAMBOA, S.S. (org). Pesquisa Educacional: Quantidade-qualidade. 7ª ed. Cortez: São Paulo, p. 13-59, 2009

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Beatriz Xavier Ferreira da; CAROLINA NETO, Victória; GRITTI, Neusa Haruka Sezaki. SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional. In: Interface Tecnológica - v. 17 n. 1 (2020).

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2016.



**Substituição de bilhetes rodoviários
de papéis por cartões retornáveis
com QR CODE: uma proposta
estratégia sustentável**

**Replacement of paper road tickets
by returnable cards with QR CODE: A
sustainable strategy proposal**

Felipe Jessé Gonçalves de Souza Negrão
Francisco Clever Ferreira Lobato Junior
João Carlos Cunha Dergan
Karina Costa de Souza
Viviane Marçal dos Santos

DOI: 10.47573/aya.5379.2.125.16

RESUMO

O estágio supervisionado é um local de realidades, um espaço de vivências concretas, onde o estagiário pode confrontar os conhecimentos adquiridos no berço da academia, a partir deste entendimento, o presente relato de experiência vivenciado no campo de estágio em administração, teve por objetivo principal propor reflexões a cerca de marketing sustentável exibindo a projeção de um projeto sobre o desperdício de bilhetes de papéis emitidos por uma empresa de ônibus da cidade de Belém do Pará, além de apresenta uma proposta de intervenção sustentável, a partir da substituição de bilhetes de papéis por cartões retornáveis com QR code, a bordagem da pesquisa foi qualitativa, de campo com observação direta e com proposta de intervenção, os teórico de fundo foram: FONSECA, BORGES, VIANA, BRASIL, entre outros teóricos que contribuirão para este trabalho, por conseguinte os resultados da proposta interventiva é salutar e gera impactos benéficos ao meio ambiente, e o contexto local.

Palavras-chave: sustentabilidade. tecnologia. papel. QR CODE. aplicativo. estágio.

ABSTRACT

The supervised internship is a place of realities, a space of concrete experiences, where the intern can confront the knowledge acquired in the cradle of the academy, from this understanding, the present report of experience lived in the field of internship in administration, had as main objective to propose reflections on sustainable marketing, showing the projection of a project on the waste of paper tickets issued by a bus company in the city of Belém do Pará, in addition to presenting a proposal for a sustainable intervention, based on the replacement of paper tickets for returnable cards with QR code, the research approach was qualitative, field with direct observation and intervention proposal, the background theorists were: FONSECA, BORGES, VIANA, BRASIL, among other theorists who contributed to this work, therefore the results of the intervention proposal is healthy and generates beneficial impacts on the environment and the local context.

Keywords: sustainability. technology. paper. QR code. application. internship.

INTRODUÇÃO

Os conhecimentos científicos em Administração e Marketing têm ocupado um local de destaque no berço acadêmico no mundo a fora, especificamente no Brasil vê-se que as instituições de ensino superior que ofertam os cursos de graduação em administração trazem em suas matrizes curriculares a oferta de disciplinas que abarcam discussões sobre gestão, planejamento sustentável, marketing, disciplinas estas que corroboram para formação do profissional em Administração.

O estagio supervisionado é um espaço de vivências profissionais que proporciona ao aluno/estagiário a articulação com o campo prático e teórico por meio de ações concretas, conseqüente o estágio tem a finalidade de integrar o estudante em um ambiente profissional, preparando o aluno para o mercado de trabalho, fazendo com que ele tenha mais percepção do campo de atuação que irá seguir e se especializar.

A experiência de um estágio permite que a pessoa tenha um olhar mais crítico na forma de encarar os desafios, pois permite que o estudante tenha um contato direto com a sua profissão antes mesmo de formado, possibilitando uma construção dos seus ideais para o futuro e o projeto de vida a seguir.

“De acordo com o artigo primeiro, da Lei nº 11.788/2008, um dos objetivos do estágio é o desenvolvimento do estudante e a preparação do mesmo para o trabalho. Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. § 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando. § 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”.

À luz do artigo 39 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileiras-LDB de 1996: *“a educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, a ciência e à tecnologia conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”*.

Os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação em Administração se tornam instrumentos que permitem aos alunos atuarem sobre o objeto de trabalho para transformá-lo em finalidade, neste sentido as orientações dadas pelo professor orientador são pertinentes e contribuíram para elaboração do projeto de intervenção, desse modo o primeiro passo dado pelos estudantes foi eleger o local a ser pesquisado e fazer um diagnóstico preliminar interventivo.

A presente pesquisa é um relato de experiência vivenciado no campo estágio supervisionado realizado em uma empresa de ônibus da região metropolitana da cidade de Belém do Pará, na oportunidade dos estudos da disciplina estágio supervisionado, a classe de estudantes elaborou um projeto de intervenção denominado **Substituição de bilhetes rodoviários de papéis por cartões retornáveis com QR Code**: uma proposta estratégia sustentável.

Para a concretude do estágio interventivo, os estagiários elegeram a empresa Boa Esperança, situada à avenida João Paulo II, número 10047, bairro do Marco, cidade de Belém do Pará, por ser uma empresa de transportes rodoviários interestadual possui uma moderna frota de ônibus de classes convencionais e executivas, também tem disponível transporte de encomendas e mercadorias.

A empresa pesquisada possui 84 (oitenta e quatro) pontos de venda de bilhetes de viagem alocadas em diversos municípios do Pará, intermunicipais paraenses para outros estados do Brasil. A referida instituição pesquisada investe mensalmente cerca de R\$ 78.000,00 (setenta e oito mil reais para confecção de bilhetes de papéis, totalizando aproximadamente R\$ 933.000,00 (novecentos e trinta e três mil reais), o fluxo de passageiros que viajam diariamente é cerca de 34.300 (trinta e quatro mil e trezentos passageiros)

Durante o estágio supervisionado, os alunos perceberam que rotina dos funcionários, cobradores e motorista de ônibus, consiste em conferir os dados pessoais dos passageiros, na emissão dos bilhetes e liberação dos acessos de passageiros para o ônibus que encontram-se no terminal integrador, além das paradas previstas no itinerário do trajeto rodoviário.

No decorrer das observações do campo estágio, o fato que intrigou a equipe dos estagiários foi a venda dos bilhetes de passagens e desperdício excessivo de bilhetes de papéis

emitidos diariamente pela empresa. Diante desta situação problema os estagiários elaboraram a proposta interventiva.

Desenvolvimento

Proposta interventiva

A tecnologia hoje traz consigo um mundo de possibilidades, dentre elas podemos citar a criação do QR Code, que é um “upgrade” dos códigos de barra.

O QR Code é um código bidimensional que pode ser facilmente escaneado usando um aplicativo de celular, este código direciona o aplicativo para um site, função ou conteúdo a que foi determinado.

Essa tecnologia abre portas para a realidade de bilhetes rodoviários, onde não será mais necessário o uso do papel. A tecnologia veio para somar em todas as áreas, se souber ser aproveitada terão vantagens sobre as empresas concorrentes. É um momento onde a Boa Esperança se torna pioneira neste sistema, a qualidade do serviço aliada a tecnologia e sustentabilidade são uma arma fortíssima para a empresa, o marketing verde e sustentável também é muito rentável, à Boa Esperança que ao aderir o projeto pode gerar lucros ainda maiores, com a diminuição dos gastos com bilhetes de papel, ações de marketing sustentável, e ampliação das divulgações nas plataformas online gratuitas.



A presente proposta é pautada na redução, e posterior eliminação da emissão de bilhetes de papel, para a diminuição do impacto que o mesmo causa ao meio ambiente, trocando-os por cartões reutilizáveis com a tecnologia ligada ao QR Code.



Modelo protótipo do cartão que substituirá os bilhetes de papel

Como sub estratégias, elencou-se:

Do envio de notas fiscais eletrônicas por e-mail; as empresas aéreas, e no formato e-commerce já trabalham com esse sistema, não há utilização de papel.

Digitalizar documentos antigos com o objetivo de eliminar quantidades desnecessárias de papéis armazenados, fazendo o descarte correto desses papéis que poderão também servir para a reciclagem.

Inserir e fortalecer o e-mail marketing da empresa; o e-mail marketing é uma estratégia de divulgação online, visando promover, produtos ou serviços de determinada empresa, dispensando o uso de banners, flyers e demais impressos por ser online.

Do investimento em Marketing Digital; Hoje em dia é a forma de divulgação mais barata comparada a TV e o Rádio, por exemplo. É totalmente online, com divulgações através das mídias sociais e sem uso de qualquer impresso.

Da utilização de programas, sites e aplicativos para banco de dados; Todos os documentos de diversos setores podem ser armazenados na nuvem, um exemplo é o Google Drive, onde planilhas, documentos, textos, fotos etc. podem ser salvos e acessados de qualquer computador ou dispositivo móvel com internet, através do navegador ou aplicativo.

No sistema de bilhetagem atual, o cobrador recebe os bilhetes na entrada do ônibus, no decorrer da viagem ele confere se todos os passageiros estão com as passagens e em suas devidas poltronas, ao final da viagem não há checkout. Quando passageiros entram no ônibus, no meio do trajeto, o cobrador lhe dá também um bilhete de papel para embarcar.

Neste novo sistema, os bilhetes serão substituídos por cartões reutilizáveis com QR Code no verso, lidos através de um smartphone por um aplicativo, e fará o check-in do passageiro e no checkout o passageiro devolve o cartão ao cobrador. Vale ressaltar que a durabilidade deste cartão é de 3 anos.

Do planejamento à execução, primeiramente será criado um aplicativo da empresa Boa Esperança que funcionará como base de dados onde serão armazenados os códigos dos cartões. Esse aplicativo funcionará prioritariamente offline, não precisando de internet para suas funções principais, os dados serão armazenados na nuvem e sincronizados automaticamente via internet quando disponível.



Protótipo de aplicativo

Os passageiros estarão todos no sistema e cada um receberá seu cartão que estará selecionado pela poltrona, não sendo necessário um QR Code novo para cada passageiro. No embarque, o cobrador efetuará o check-in em menos de 5 segundos, o que reduz as filas, otimiza o embarque e elimina os atrasos. No check-out dos passageiros, também através da leitura do QR Code, haverá um controle maior durante as paradas, para ir ao banheiro, por exemplo.

No ato da compra das passagens, o cliente escolhe se deseja ou não receber a nota fiscal, caso for positivo, uma nota é enviada ao email do cliente automaticamente, após o preenchimento dos dados correspondentes.

Para digitalizar os documentos antigos é bem simples, com um smartphone é possível fazê-lo através do aplicativo CamScanner e também com uma impressora multifuncional onde há função de digitalização.

Sobre o e-mail marketing,

“Segundo a Radicati, em 2015 existiam 2,5 bilhões de usuários de e-mail, e a tendência é que esse número chegue a 2,9 bilhões em 2019. Esse número representa mais de um terço da população mundial!” (Borges, 2018)

Essa estratégia de marketing precisa ser aplicada, pois é praticamente gratuita, o alcance é previsível, não necessita de muitas formatações. Será necessário domínio (ex.: viajeboaesperanca.com.br), uma ferramenta de e-mail marketing como o Mailchimp que é gratuito e um profissional de marketing para executar as estratégias, visto que, ele ficará encarregado de configurar e formatar de forma adequada todas as informações necessárias no e-mail marketing da empresa. Estamos na era do digital, o marketing sem barreiras onde todos podem vender e comprar. A divulgação nas mídias sociais pode ser feita por meio de anúncios patrocinados que envolve investimento financeiro de qualquer valor inicial ou também de forma gratuita. No digital é muito mais rápido como as informações chegam até o usuário, o engajamento com as publicações feitas da forma correta é altíssimo e não se limita ao facebook e instagram, por exemplo, com a chegada de sua versão business o Whatsapp também tem virado fonte para compartilhamento de informações institucionais, promocionais etc.

A estratégia é compartilhar conteúdos relevantes relacionados a área de atuação da empresa e também levá-los a compra dos produtos, por exemplo: Onde você quer chegar? Separamos um itinerário pelos encantos do estado do Pará, você pode acompanhar na nossa matéria, e pode viajar também conosco com esse pacote super especial “clique aqui”.

Outra estratégia é utilizar a nuvem para salvar os arquivos, documentos, planilhas etc, para que não sobrecarregue a memória de armazenamento (HD) do computador e também como forma de backup desses arquivos. Pode ser usado o Google Drive, OneDrive ou DropBox que possuem versões gratuitas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já citado anteriormente, é esperado a redução das filas, a otimização do embarque, eliminar atrasos, e também um controle bem mais preciso do número de passageiros que utilizaram os serviços da empresa, pois estarão centralizadas no mesmo sistema, através do aplicativo.

Engajamento com as publicações, interação nas mídias sociais com os usuários, diminuição de arquivos físicos armazenados, melhora significativa na qualidade de atendimento do

cliente nos pontos de venda de passagens, rapidez no compartilhamento de informações sobre passageiros através do aplicativo.

Com notável diferença, haverá aumento nas margens de lucro da empresa com o fim do uso do papel nas passagens.

Orçamento Detalhado e Cronograma

Quantidade	Material	Descrição	Valor Unitário	Valor Total	Mês/Ano
1	App Boa esperança	Aplicativo para celular para base de dados e sistema de check-in e check-out de passageiros	R\$50.000	R\$50.000	R\$12.500 Mensal durante 4 meses
200.000	Cartões de Passagem	Cartões de Plástico compacto 75g. 4x4 Tam. Da Arte: 59x90 Tam. Refilado: 56x87 Impressão Digital	R\$0,59 A partir de 2 mil unidades	R\$118.000	Pagamento a cada ano
1	Domínio Web	Domínio, nome para a empresa dentro de um servidor de internet	R\$44,90	R\$44,90	Pagamento Anual
1	Profissional de Marketing	Gerenciamento de e-mail marketing e mídias sociais	R\$2.000	R\$2.000	Salário Mensal
1	Anúncios nas Mídias Sociais	Publicações pagas/patrocinadas nas mídias sociais	R\$30,00	R\$30,00	Valor investido mensalmente
-	Digitalizar documentos	Documentos antigos digitalizados para eliminar arquivo físico e armazenar na nuvem	gratuito	Gratuito	-

Para a implantação do sistema de bilhetes com cartão por leitura de QR Code, por meio de cartões e aplicativo, o valor inicial de investimento é de R\$ 168.000 (cento e sessenta e oito mil reais). A partir do 2º Ano, adquirindo 200.000 unidades de cartões anualmente o investimento total será de R\$ 404.000 após 3 anos da instalação do sistema. Nesse mesmo período, a empresa gastaria por meio do método convencional R\$ 2.799.000 em bilhetes de papel, tornando o novo sistema de passagens mais rentável à empresa, visto que, proporcionará uma economia de R\$ 2.395.000 somente nesses 3 anos iniciais. A partir disso, as despesas serão apenas com os cartões que passarem da validade/durabilidade, uma vez que, cada cartão custa R\$ 0,59 e possui durabilidade de 3 anos.

Já o aplicativo não possui prazo de validade, é um sistema tecnológico e digital que é renovável, o pagamento é feito uma única vez.

Por fim, concluímos que a implantação do sistema sustentável de bilhetes por cartão através da leitura do QR Code gerará lucro, diminuirá custos e gastos e também contribuirá para o benefício do homem em relação à natureza.

REFERÊNCIAS

Borges, C. (18 de abril de 2018). Marketing de Conteúdo. Fonte: Marketing de Conteúdo: Disponível: <https://marketingdeconteudo.com/tudo-sobre-email-marketing/>

Brasil By Bus. (s.d.). Brasil By Bus. Fonte: Brasil By Bus: <https://brasilbybus.com/rodoviaras/rodoviaria->

belem

Fonseca, A. J. (março de 2018). Boletim do desmatamento da Amazônia Legal. Fonte: Imazon: <https://imazon.org.br/publicacoes/boletim-do-desmatamento-da-amazonia-legal-marco-2018-sad/>

Fragmaq. (09 de maio de 2016). Fragmaq. Fonte: Fragmaq: <https://www.fragmaq.com.br/blog/feita-producao-papel-impactos-ambientais/>

Viaje Boa Esperança. (s.d.). Viaje Boa Esperança. Fonte: Viaje Boa Esperança: <https://www.viajeboaesperanca.com.br/>

Viana, I. (06 de dez de 2017). Rock Content. Fonte: Rock Content: <https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2018/>

LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008.

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996

Agradecimentos

Agradecemos a Deus pela oportunidade da vida, após anos tão angustiantes no qual vivemos uma pandemia.

Infelizmente nosso Prof. Dr. William Monteiro Rocha, de marketing sustentável e também coordenador de curso, foi uma das vítimas e não resistiu ao vírus da covid-19.

Seu legado e contribuição educacional na Universidade da Amazônia e na educação paraense jamais será esquecida.

Agradecemos também aos professores incansáveis em nosso aprendizado, dentre eles professora Ana Paula Dias Andrade, Ivana Cláudia Guimarães de Oliveira, Lygia Socorro Sousa Ferreira, José Maria Tavares Guarani. Fica aqui nossa gratidão por toda dedicação na missão formadora de conhecimento.

Por fim, agradecimento ao prof. Mestre João Carlos Cunha Dergan pela contribuição ao enriquecimento deste trabalho tão significativo.

Organizadoras

Carolina Belli Amorim

Doutoranda em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Esther Cosso

Doutora em Psicologia Educacional do Centro Universitário UNIFIEO - Osasco- SP. (2017), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas “Representações Sociais em diferentes contextos”, do Centro Universitário FIEO, associado à Fundação Carlos Chagas. Mestre em Administração de Empresas da UMESP - Universidade Metodista - São Paulo - SP.(2014). Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações. Especialização em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo IPEN - USP- São Paulo - SP. (2003). Extensão Universitária em Programa Especial de Formação Pedagógica. Universidade Bandeirante de São Paulo - SP- UNIBAN- São Paulo.(2006), Graduação em Administração de Empresas pelo Instituto Superior de Cotia - São Paulo-SP. (2002), Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Anchieta - Jundiaí- SP. Coordenadora Pedagógica do Curso de Administração da Faculdade FECAF - Taboão da Serra-SP, onde ministra as disciplinas de Fundamentos da Administração, Tópicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Atua como professora na Universidade Unip, ministrando aulas na disciplina de Fundamentos da Administração, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Técnicas de Negociação. Avaliador (MEC/INEP) (BASis) para reconhecimento e autorização de cursos de graduação.

Índice Remissivo

A

ambiente 12, 15, 16, 18, 20, 23, 24, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37
ambientes competitivos 109
aplicativo 220, 222, 223, 224, 225
armazenagem 151, 153, 158, 159, 160
arquivística 152, 155, 160, 161

B

bens de consumo 88, 89, 90, 96, 97
bilhetes rodoviários 219, 222

C

capacidade produtiva 77, 78, 79, 85, 86
capitalismo 12
cartões retornáveis 219, 220
cenários produtivos 39
comércio 207, 208, 209, 214, 216
competitivos 100
comportamentais 208, 217
comportamento 12, 16, 17, 20, 22
comunidades 52, 53, 59, 62
consciente 12, 15
contribuições 11, 12, 14, 17, 24, 27
corporativo 30
Covid-19 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38
custo de capital 162, 163, 164, 165, 170, 171, 172, 174, 175, 178, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188, 189, 190

D

decisões administrativas 153
desenvolvimento 12, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22
diferenciais 100
direito administrativo 123
documentos secretos 124

E

economia 52, 53, 58, 61, 110, 113, 114, 120, 121
economia regional 110, 120
efetividade 123, 124, 125
empreendedorismo 110, 111, 116, 117, 119, 121
emprego 110, 113, 117, 119, 121
empresa 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 28, 39, 42, 43, 44, 46, 47, 48
endereço 152, 155, 156, 158, 159
ESG 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 26, 27, 28
estágio 220, 221
estoques 141, 142, 143, 145, 146, 147, 149
estratégia 219, 221, 223, 224
estratégias de desenvolvimento 208, 215
estratégico 12, 19

F

ferramenta 78, 80, 86
financeiro 194
funcionários 30, 31, 32, 33, 35, 36
fundos de investimento 88, 89, 90, 92

G

gargalo 78, 82
gargalos 39, 40, 41, 44, 47
gestão 51, 52, 53, 60, 99, 100, 101, 102, 106, 107
gestão de estoques 100, 102
gestão de pessoas 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37

H

habilidades 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 218

I

impactos 11, 12, 14, 15, 19, 20, 23

implementação 11, 12, 14, 17, 19, 21, 24
indústria de rações 40
infraestrutura 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60
interpessoais 30

L

logística 142, 144, 149

M

mão-de-obra 53, 60, 61, 86
MEI 110, 112, 113, 116, 120, 121
meio ambiente 12, 15, 20
melhoria 39
micro empreendedorismo 110

N

negócios 30, 31, 32

O

órgão público 151, 152, 153, 157, 160

P

pandemia 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 141, 142, 143, 144, 147, 148, 149
parceiros 30, 33
PDCA 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108
pesca 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62
pessoas 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38
poder executivo 123, 124, 133
políticas públicas 52, 53, 54, 57, 60, 61
problemas 78, 80
produtos 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96
projectos 63, 64, 65, 69
publicidade 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132,

133, 135, 136, 137, 139, 140

Q

QR CODE 219, 220, 221

qualidade 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 204

R

ração animal 39

rações 40, 41

recursos humanos 12, 17, 18, 21, 24, 25

rentabilidade 87, 88, 92, 93, 95, 96

responsabilidade 5

RH 11, 12, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 28

S

segregação 152, 158

segurança 12, 16, 20, 23

serviços contábeis 194, 195, 202

SERVQUAL 193, 194, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203

sigilo 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134,
135, 136, 137, 139, 140

sigilosos 123, 124, 125, 129, 132, 133, 134, 137

simulação 77, 78, 79, 80, 83, 84, 86

sistema 5

socioeconômica 51, 52, 61

soft skills 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215,
216, 217, 218

Software Arena 77

soluções 78, 80

subsídios públicos 162, 163, 165, 167, 171, 172, 181,
187, 188, 189

sustentabilidade 220, 222

sustentável 12, 19, 22, 219, 220, 222, 225

T

tecnologia 220, 221, 222

trabalho 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 28, 30, 31,

32, 35, 36, 37, 38
trade marketing 87, 88, 89, 90, 95, 96, 97

V

varejistas 207, 208

Z

Zonas Económicas Especiais 63, 64, 68, 69

